



**DINAMIKA BADAN USAHA MILIK DESA SEBAGAI  
ORGANISASI HIBRIDA DALAM PERSPEKTIF  
INSTITUSIONAL**

*diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Doktor pada  
program studi doktor ilmu administrasi*

**DISERTASI**

Oleh

**Asmuni  
NIM 190930101008**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU ADMINISTRASI  
JEMBER  
2025**

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbilalamin, atas rahmat dan hidayah-Nya, saya dapat menyelesaikan disertasi ini dengan baik. Disertasi ini penulis persembahkan untuk:

1. Hafifa, ibuku tersayang untuk setiap doa-doa yang menyertai langkahku, “engkaulah ibu, bidadari berbianglala”;
2. Muhammad, ayahku yang telah mendidik dan selalu membanggakanmu di belakangku;
3. Imaniar Prastiwi, istriku tercinta terima kasih banyak telah menemani dan menjalani hidup denganku; “tulang rusukku, di hari-hari kemarin dan hari-hari ke depan yang penuh warna”;
4. Hatma, Hasya, dan Hatta, anak-anakku yang menyempurnakan hidup ini, “*gentongana ate bule*”;
5. Atik Trilaksanawati, ibu mertua, dan Moch. Gufron, bapak mertua terima kasih banyak atas kasih sayangnya;
6. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STA) Pembangunan, yang menjadi rumah mengembangkan ilmu pengetahuan dan menebar tri darma keilmuan;
7. Indikator Politik Indonesia (INDIKATOR) dan Lembaga Survei Indonesia (LSI), terima kasih banyak dukungan dan pengalaman yang diberikan.

**MOTTO**

"Institusi menyediakan aturan, norma, dan makna yang membentuk perilaku individu dan organisasi, menciptakan stabilitas sekaligus memungkinkan perubahan."

Richard W. Scott, 2014



---

\*) Scott, W. R. (2014a). *Institutions and Organization: Ideas, Interest, and Identities* (Fourth Edition). SAGE Publications, Inc. All.

**PERNYATAAN ORISINALITAS**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

nama : Asmuni

NIM : 190930101008

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi yang berjudul: *Dinamika Badan Usaha Milik Desa sebagai Organisasi Hibrida dalam Perspektif Institutional* adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi mana pun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 28 April 2025

Yang menyatakan,

Asmuni

NIM 190930101008

**HALAMAN PERSETUJUAN**

Disertasi berjudul *Dinamika Badan Usaha Milik Desa sebagai Organisasi Hibrida dalam Perspektif Institusional* telah diuji dan disetujui oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember pada:

hari :  
tanggal :  
tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Pembimbing

Tanda Tangan

1. Promotor

Nama : Prof. Dr. Raden Andi Sularso, MSM (.....)  
NIP : 196004131986031002

2. Co Promotor 1

Nama : Drs. Supranoto, M.Si., Ph.D (.....)  
NIP : 19610131988021001

3. Co Promotor 2

Nama : Drs. Himawan Bayu Patriadi, M.A., Ph.D (.....)  
NIP : 196108281992011001

Penguji

4. Penguji Utama

Nama : Prof. Drs. Abubakar Eby Hara, M.A., Ph.D (.....)  
NIP : 196402081989021001

5. Penguji Anggota 1

Nama : Dr. Dina Suryawati, S.Sos, M.AP., CIQaR (.....)  
NIP : 198009172005012001

6. Penguji Anggota 2

Nama : Dr. Ika Sisbintari, S.Sos., M.AB (.....)  
NIP : 197402072005012001

7. Penguji Luar

Nama : Prof. Dr. Mujibur Rahman Khairul Muluk, S.Sos., M.Si. (.....)

NIP : 197105101998031004

8. Penguji Luar

Nama : Dr. Nurul Widyawati Islami Rahayu, S.Sos., M.Si. (.....)

NIP : 197509052005012003

Mengesahkan  
Dekan,

Suyani Indriastuti, S.Sos., M.Si., Ph.D.  
NIP 197701052008012013

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menggambarkan dinamika kelembagaan BUM Desa yang tumbuh di dua situsasi sosio kultural berbeda. Penelitian ini untuk mengembangkan teori kelembagaan North, (1993) dan Scott (2014) serta Battilana dkk (2017) berangkat dari temuan Seelos dkk (2011). Penelitian ini mengkaji fenomena tentang dua BUM Desa yang dipayungi oleh ketentuan sama, tetapi tumbuh dan berkembang berbeda. BUM Desa yang tumbuh kawasan di wilayah Mataraman umumnya mandiri. Sementara wilayah kultur sosial Pandalungan banyak yang mengalami hambatan tetapi ada yang maju. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe fenomenologis. Informan kunci ditentukan dengan cara *purposive*, informan tambahan ditentukan dengan cara *snowball*. Keabsahan data ditentukan dengan cara triangulasi sumber, metode, dan waktu. Penelitian ini menunjukkan BUM Desa dibentuk dan dikelola berdasarkan aturan yang sama yaitu undang-undang desa dan sejumlah aturan menteri lainnya. Fakta empirik menunjukkan penegakkan (*enforcement*) aturan formal tersebut tidak dijalankan sepenuhnya karena sejumlah faktor yaitu a) kemampuan BUM Desa tidak memungkinkan untuk mengaji orang-orang profesional, terdidik, terampil, berpengalaman sebagaimana tuntutan *merit system*, b) tidak tersedia SDM yang memenuhi c) jika ada, umumnya tidak tertarik karena kompensasi yang tidak cukup. BUM Desa dalam situasi tersebut mengandalkan aturan informal, menggunakan orang-orang dekat elit desa (*social inner circle*) dalam pembentukan, penentuan pengurus dan pengelolaan BUM Desa. Karena mengandalkan aturan informal maka pembentukan dan pengelolaan BUM Desa dilakukan dengan proses sambil belajar (*learning by doing*) berladaskan pada nilai-nilai; a) *inter trusting*, b) komitmen, c) *dignity*, dan d) tauladan atau *legacy*. Nilai-nilai tersebut tumbuh dari budaya dan tradisi lokal setempat. Kesuksesan BUM Desa sebagai organisasi hibrida karena digerakan oleh kelompok atau aktivis sosial dengan cara berbisnis untuk tujuan sosial. Kelompok atau aktivis sosial secara institusional jauh dari prinsip *merit system*, berbeda dengan pendapat sebelumnya yang menjelaskan organisasi hibrida harus digerakkan aktor bisnis untuk tujuan sosial.

Kata kunci: institusi, organisasi hibrida, *social inner circle*, BUM Desa

**ABSTRACT**

This research aims to describe the institutional dynamics of The Village-Owned Enterprises which has grown in two different socio-cultural situations. This research is to develop the institutional theory of North, (1993) and Scott (2014) and Battilana et al (2017) starting from the findings of Seelos et al (2011). This research examines the phenomenon of two Village-Owned Enterprises which are covered by the same provisions, but grow and develop differently. Village-Owned Enterprises that grow in the Mataraman area are generally independent. Meanwhile, many of the Pandalungan social cultural areas are experiencing obstacles, but there are those who are progressing. This research uses a qualitative approach with a phenomenological type. Key informants were determined purposively, additional informants were determined using a snowball method. The validity of the data is determined by triangulating sources, methods and time. This research shows that Village-owned Enterprises are formed and managed based on the same rules, namely the village law and a number of other ministerial regulations. Empirical show that the enforcement of these formal rules is not carried out fully due to a number of factors, namely a) the capacity of The village-owned Enterprises does not allow it to recruit professional, educated, skilled people with experience as required by the merit system, b) there is no adequate human resources available c) if there are, generally not interested because the compensation is not enough. Village-owned Enterprises in this situation rely on informal rules, using inner circles to the village elite (social inner circle) in the formation, arrangement of The board and management of Village-owned Enterprises. Because it relies on informal rules, the formation and management of Village-owned Enterprises is carried out through a learning by doing process based on values; a) inter trusting, b) commitment, c) dignity, and d) role model or legacy. These values grow from local culture and traditions. The success of village-owned enterprises as hybrid organizations is because they are driven by social activists by doing business for social purposes. Social activists are institutionally far from the merit system principle, in contrast to previous opinions which explained that hybrid organizations must be driven by business actors for social purposes.

Keywords: institutions, hybrid organizations, social inner circles, Village-Owned Enterprises

## RINGKASAN

**Dinamika Badan Usaha Milik Desa Sebagai Organisasi Hibrida Dalam Perspektif Institusional;** Asmuni, 190930101008: 2025; 336+xvi: Program Studi Doktor Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

Diskusi mengenai kewenangan desa hingga lahirnya Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) tidak bersifat serta-merta, melainkan bermula dari sebuah diskursus politik tentang desa yang menempuh perjalanan panjang. BUM Desa tidak dapat dipisahkan dari pemberian otonomi yang luas kepada desa oleh pemerintah pusat. Diskursus mengenai desa yang otonom dapat dilihat dari dua aspek utama, yaitu kemandirian dan kewenangan desa.

Kemandirian desa berkaitan dengan kebebasan desa untuk mengurus dirinya sendiri. Sementara itu, kewenangan desa berhubungan dengan hak desa untuk mengurus urusan kesejahteraan masyarakat melalui pembentukan BUM Desa. BUM Desa sendiri memiliki tujuan utama, yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa secara optimal dengan menggabungkan dimensi bisnis dan sosial.

Bertitik tolak dari latar belakang di atas, maka tujuan penelitian ini adalah: Pertama, menganalisis dinamika pembentukan BUM Desa di wilayah kultur Pandalungan dan Mataraman. Kedua, menganalisis dinamika pengelolaan BUM Desa sebagai organisasi hibrida, serta dimensi-dimensi yang mempengaruhinya. Adapun metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2017: 4), definisi metode kualitatif adalah “prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut mereka, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.”

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat dijelaskan bahwa dinamika pembentukan BUM Desa Bhinor Energy di Desa Bhinor dan BUM Desa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul tidak sepenuhnya pada aturan formal. Ketentuan informal di kedua lokasi penelitian lebih mewarnai pembentukan BUM Desa. Perbedaannya, lokal kultur di Desa Bhinor lebih bergejolak, dinamis dalam mewarnai pembentukan BUM Desa Bhinor Energy. Akibatnya, resistensi pada pembentukan masih berlanjut sampai periode awal pengelolaan. Sementara itu, lokal kultur yang mewarnai BUM Desa Sumber Sejahtera lebih harmonis, sehingga tidak menimbulkan penolakan.

Dinamika pengelolaan BUM Desa secara umum mengalami tiga fase yang mencerminkan penegakan pada aturan main. Fase awal menggambarkan penegakan pada aturan main penempatan dan pemilihan pengurus BUM Desa yang tidak mengikuti kriteria *merit system*. Tetapi penempatan orang-orang yang berdasarkan orang dekat secara sosial. Hal tersebut dapat dimaklumi mengingat BUM Desa masih belum mempunyai kemampuan untuk mempekerjakan atau

menggunakan orang-orang profesional, terdidik, terampil, dan berpengalaman. Fase awal pengelolaan pada BUM Desa Bhinor Energy tertunda operasionalisasinya disebabkan residu resistensi pembentukan. Pada BUM Desa Sumber Sejahtera langsung beroperasi, tetapi unit bisnis yang dijalankan masih bisnis terbatas dan belum maksimal.

Fase kedua periode pengelolaan BUM Desa adalah faase mampu merumuskan dan menjalankan bisnis intinya. Fase ini ditandai cara pengelolaan BUM Desa dilakukan dengan proses sambil belajar (*learning by doing*) berlandaskan pada nilai-nilai; a) *inter trusting*, b) komitmen, c) *dignity*, dan d) tauladan. Proses pengelolaan sambil belajar ini dengan nilai-nilai yang melekat memungkinkan adanya praktek langsung dengan membangun tradisi berwirausaha, mencangkok pengetahuan dari prinsip-prinsip organisasi modern dalam BUM Desa.

Fase ketiga adalah perkembangan dan keberhasilan BUM Desa. Fase ini menunjukkan BUM Desa mampu menjalankan unit bisnis inti yang kemudian diikuti dengan keberhasilan unit bisnis lain dalam naungan BUM Desa. Sebuah fase, dimana kegiatan bisnis dan eskalasi dampak sosial tumbuh. Fase perkembangan dan keberhasilan juga dicirikan adanya suksesi kepemimpinan BUM Desa tanpa mengganggu perkembangan unit bisnis dan keterlibatan masyarakat dalam aktivitas BUM Desa.

Proses panjang dari pembentukan dan pengelolaan BUM Desa sampai menampakan tujuannya adalah proses pelembagaan. BUM Desa mengalami kestabilan secara kelembagaan ketika bisnis inti ditemukan dan dioperasionalkan sampai menampakan keberhasilan. Tetapi mengatakan BUM Desa telah terlembaga butuh pembuktian lebih lama lagi.

Namun begitu, hal tersebut menunjukkan bahwa BUM Desa merupakan bagian dari organisasi hibrida. Sejauh ini, organisasi hibrida dalam menggapai tujuan gandanya yaitu keberhasilan bisnis yang mengejar keuntungan sekaligus mewujudkan tujuan sosial selalu diidentikan dengan tradisi kewirausahaan. Maka dari itu, organisasi dibangun dari pelaku bisnis berpengalaman dan profesional. Sementara BUM Desa ditemukan pola sebaliknya; BUM Desa sebagai organisasi hibrida secara institusional adalah organisasi yang digerakan kelompok sosial atau aktivis sosial yang bertujuan sosial dengan cara beraktivitas bisnis.

## PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi dengan judul *“Dinamika Badan Usaha Milik Desa Sebagai Organisasi Hibrida Dalam Perspektif Institutional”*. Penulisan disertasi ini dimaksudkan untuk melengkapi tugas akhir kegiatan penelitian dan memenuhi satu syarat akademik untuk menempuh ujian akhir Program Studi Doktor Ilmu Administrasi yang diselenggarakan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penulis menyadari tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, disertasi ini tidak akan selesai tepat pada waktunya, bahkan mungkin tidak akan terwujud. Untuk itu, dengan hormat dan terima kasih penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dan secara khusus penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Raden Andi Sularso, MSM yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan dukungan selama proses penulisan disertasi ini;
2. Drs. Supranoto, M.Si., Ph.D yang turut memberikan motivasi, masukan berharga dalam pengembangan disertasi ini;
3. Drs. Himawan Bayu Patriadi, M.A., Ph.D yang telah memberikan masukan dan arahan berharga dalam penyelesaian disertasi ini;
4. seluruh dosen dan staf di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan fasilitas selama masa studi;
5. rekan-rekan mahasiswa dan teman-teman seperjuangan yang telah memberikan semangat dan kebersamaan; dan
6. keluarga tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan, dan kasih sayang yang tiada henti.

Semoga disertasi ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang kelembagaan BUM Desa.

Jember, 28 April 2025  
Asmuni

**DAFTAR ISI**

|  | Halaman |
|--|---------|
| <b>HALAMAN SAMPUL</b> .....                                | i       |
| <b>PERSEMBAHAN</b> .....                                   | ii      |
| <b>MOTTO</b> .....   | iii     |
| <b>PERNYATAAN ORGINILTAS</b> .....                         | iv      |
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....                           | v       |
| <b>ABSTRAK</b> .....                                       | vii     |
| <b>RINGKASAN</b> .....                                     | ix      |
| <b>PRAKATA</b> .....                                       | xi      |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                                    | xii     |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                                  | xv      |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                                 | xvi     |
| <br>   |         |
| <b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....                            | 1       |
| <b>1.1 Latar Belakang</b> .....                            | 1       |
| <b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....                           | 12      |
| <b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....                         | 12      |
| <b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....                        | 12      |
| 1.4.1 Manfaat Teoritis .....                               | 12      |
| 1.4.2 Manfaat Praktis .....                                | 13      |
| 1.4.3 Manfaat Penelitian Selanjutnya .....                 | 13      |
| <br>   |         |
| <b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....                       | 14      |
| <b>2.1 Kajian Teoretis</b> .....                           | 14      |
| 2.1.1 Organisasi Hibrida .....                             | 17      |
| 2.1.2 Pendekatan-pendekatan Organisasi Hibrida .....       | 22      |
| 2.1.3 Keberhasilan Organisasi Hibrida .....                | 42      |
| 2.1.4 Perusahaan Sosial .....                              | 53      |
| 2.1.5 Kajian Institusional dalam Administrasi Publik ..... | 60      |
| 2.1.6 Kultur Pandalungan dan Mataraman .....               | 83      |

|  |            |
|--|------------|
| <b>2.2 Penelitian Terdahulu .....</b>  | <b>87</b>  |
| 2.2.1 BUM Desa dengan Berbagai Perspektif .....  | 87         |
| 2.2.2 Penelitian Terdahulu tentang Organisasi Hibrida.....                               | 95         |
| 2.2.3 Penelitian Terdahulu tentang Institusi .....                                       | 103        |
| <b>2.3 Kerangka Konseptual.....</b>  | <b>111</b> |
| <br>   |            |
| <b>BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>  | <b>116</b> |
| <b>3.1 Paradigma Peneliti .....</b>  | <b>116</b> |
| <b>3.2 Jenis Penelitian .....</b>  | <b>116</b> |
| <b>3.3 Tipe Penelitian .....</b>   | <b>116</b> |
| <b>3.4 Fokus Penelitian .....</b>  | <b>117</b> |
| <b>3.5 Lokasi Penelitian .....</b>   | <b>118</b> |
| <b>3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan data.....</b>                                   | <b>118</b> |
| <b>3.7 Penentuan Informan.....</b>   | <b>122</b> |
| <b>3.8 Uji Keabsahan Data.....</b>   | <b>128</b> |
| <b>3.9 Teknik Analisa Data .....</b>   | <b>131</b> |
| <br>   |            |
| <b>BAB 4. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN .....</b>  | <b>134</b> |
| <b>4.1 Desa Bhinor .....</b>   | <b>134</b> |
| <b>4.2 BUM Desa Bhinor Energy .....</b>  | <b>135</b> |
| <b>4.3 Desa Pujon Kidul.....</b>   | <b>137</b> |
| <b>4.4 BUM Desa Sumber Sejahtera .....</b>   | <b>138</b> |
| <br>   |            |
| <b>BAB 5. PERKEMBANGAN BUM DESA DI JAWA TIMUR .....</b>                                  | <b>141</b> |
| <b>5.1 Genealogis-Geografis Budaya Pandalungan dan<br/>Mataraman Pada BUM Desa .....</b> | <b>145</b> |
| <b>5.2 Genealogis-Geografis Budaya Pandalungan dan<br/>Mataraman Pada BUM Desa .....</b> | <b>153</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>BAB 6. DINAMIKA PEMBENTUKAN BUM DESA .....</b>               | <b>156</b> |
| <b>6.1 Dinamika Aturan Formal BUM Desa .....</b>                | <b>156</b> |
| 6.1.1 Aturan Formal Tingkat Makro .....                         | 163        |
| 6.1.2 Aturan Formal Tingkat Mikro .....                         | 166        |
| <b>6.2 Ketentuan Informal BUM Desa .....</b>                    | <b>179</b> |
| 6.2.1 Ketentuan Informal BUM Desa Bhinor Energy .....           | 180        |
| 6.2.2 Ketentuan Informal BUM Desa Sumber Sejahtera .....        | 214        |
| <b>6.3 Proposisi Minor Penelitian I.....</b>                    | <b>227</b> |
| <br>  |            |
| <b>BAB 7. DINAMIKA PENGELOLAAN BUM DESA: TANTANGAN</b>          |            |
| <b>DAN PELUANG MENUJU KEBERHASILAN .....</b>                    | <b>228</b> |
| <b>7.1 Dinamika Pengelolaan BUM Desa Bhinor Energy .....</b>    | <b>229</b> |
| <b>7.2 Dinamika Pengelolaan BUM Desa Sumber Sejahtera .....</b> | <b>248</b> |
| <b>7.3 Proposisi Minor Penelitian II .....</b>                  | <b>264</b> |
| <br>  |            |
| <b>BAB 8. PROSES KELEMBAGAAN BUM DESA .....</b>                 | <b>269</b> |
| <b>8.1 Periode Pembentukan.....</b>                             | <b>269</b> |
| <b>8.2 Periode Pengelolaan.....</b>                             | <b>275</b> |
| <b>8.3 Pelembagaan BUM Desa .....</b>                           | <b>280</b> |
| <br>  |            |
| <b>BAB 9. KONTRIBUSI BUM DESA SEBAGAI ORGANISASI</b>            |            |
| <b>HIBRIDA .....</b>  | <b>290</b> |
| <br>  |            |
| <b>BAB 10. PENUTUP .....</b>                                    | <b>303</b> |
| <b>10.1 Kesimpulan .....</b>                                    | <b>303</b> |
| <b>10.2 Implikasi Penelitian .....</b>                          | <b>304</b> |
| 10.2.1 Implikasi Praktis .....                                  | 304        |
| 10.2.2 Implikasi Teoritik .....                                 | 305        |
| <b>10.3 Saran .....</b>   | <b>311</b> |
| <b>10.4 Batasan Penelitian .....</b>                            | <b>311</b> |
| <br>  |            |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                     | <b>313</b> |

**DAFTAR TABEL**

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 2.1 Ketegangan dalam organisasi hibrida.....                           | 21  |
| Tabel 5.1 Jumlah Desa yang memiliki BUM Desa di Jawa Timur .....             | 145 |
| Tabel 5.2 Sebaran BUM Desa menurut Sosial Budaya di Jawa Timur .....         | 149 |
| Tabel 5.3 Jenis BUM Desa terbaik di Jawa Timur .....                         | 151 |
| Tabel 6.1 Ketentuan Formal BUM Desa.....                                     | 162 |
| Tabel 7.1 Perbandingan penyeteroran modal omset dan PADes                    |     |
| BUM Desa Bhinor Energy .....   | 245 |
| Tabel 7.2 Penyerapan tenaga kerja BUM Desa Bhinor Energy .....               | 247 |
| Tabel 7.3 Modal dan omset BUM Desa Sumber Sejahtera .....                    | 256 |
| Tabel 7.4 Unit usaha dan karyawan BUM Desa Sumber Sejahtera .....            | 260 |
| Tabel 7.5 Pertumbuhan omset BUM Des Sumber Sejahtera dan                     |     |
| Sumbangan PADes .....  | 262 |
| Tabel 7.6 Konstruksi proposisi minor menuju proposisi mayor Penelitian ..... | 267 |

**DAFTAR GAMBAR**

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Gambar 1.1 | Grafik BUM Desa terverifikasi online .....  | 3   |
| Gambar 1.2 | Jumlah BUM Desa di Jawa Timur .....   | 4   |
| Gambar 1.3 | Klasifikasi BUM Desa per-kabupaten di Jawa Timur.....                                 | 5   |
| Gambar 2.1 | Dimensi multi identitas organisasi hibrida.....                                       | 25  |
| Gambar 2.2 | Formalisasi jejaring dan institusionalisasi organisasi hibrida ....                   | 30  |
| Gambar 2.3 | Proses pola dasar organisasi hibrida.....   | 33  |
| Gambar 2.4 | Persilangan dan kombinasi logika institusional level<br>makro-mikro .....             | 36  |
| Gambar 2.5 | Unsur-unsur keberhasilan organisasi hibrida .....                                     | 53  |
| Gambar 2.6 | Kerangka konseptual penelitian .....  | 113 |
| Gambar 3.1 | Analisis data model interaktif.....   | 131 |
| Gambar 7.1 | Struktur BUM Desa Bhinor Energy .....   | 230 |
| Gambar 7.2 | Struktur BUM Desa Sumber Sejahtera tahun 2017 .....                                   | 255 |
| Gambar 8.1 | Perbandingan teoritis-normatif dengan<br>kenyataan-empiris kelembagaan BUM Desa ..... | 282 |
| Gambar 9.1 | Model rekomendasi organisasi hibrida dalam perspektif<br>institusional .....          | 293 |

## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Penelitian ini bertujuan menggambarkan dinamika Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) sebagai organisasi hibrida dalam perspektif institusional. BUM Desa adalah organisasi tingkat desa yang berperan sebagai pelaku ekonomi. Oleh karena itu, BUM Desa dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dengan memperdayakan masyarakat desa, mengurangi kemiskinan di pedesaan. Singkatnya, BUM Desa merupakan pelaku ekonomi pedesaan bertujuan menjalankan usaha ekonomi dan mengemban misi sosial sekaligus.

Tujuan BUM Desa ini sejalan dengan konsep organisasi hibrida. Dees & Anderson (2006) mengatakan organisasi hibrida mempunyai tujuan (*mission draft*) ganda yaitu bisnis dan sosial. Battilana dan Lee (2014) menjelaskan organisasi hibrida adalah organisasi yang menggabungkan beberapa bentuk organisasi berbeda, yaitu bentuk bisnis dan sosial sebagai tujuan.

Dinamika BUM Desa dalam penelitian ini menggambarkan bahwa keberadaan BUM Desa selalu dinamis. Dinamika yang dimaksud dalam penelitian ini menggambarkan institusi yang mengiringi keberadaan BUM Desa. Perspektif institusional digunakan dalam penelitian ini, untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi aturan main (*constraints*) North, (1993) dan pilar-pilar institusi yang dikembangkan Scott (2014) yang ada pada BUM Desa. Pendekatan institusional memberi potensi untuk menemukan kebaruan terkait teori institusi dan organisasi hibrida yang berkembang selama ini.

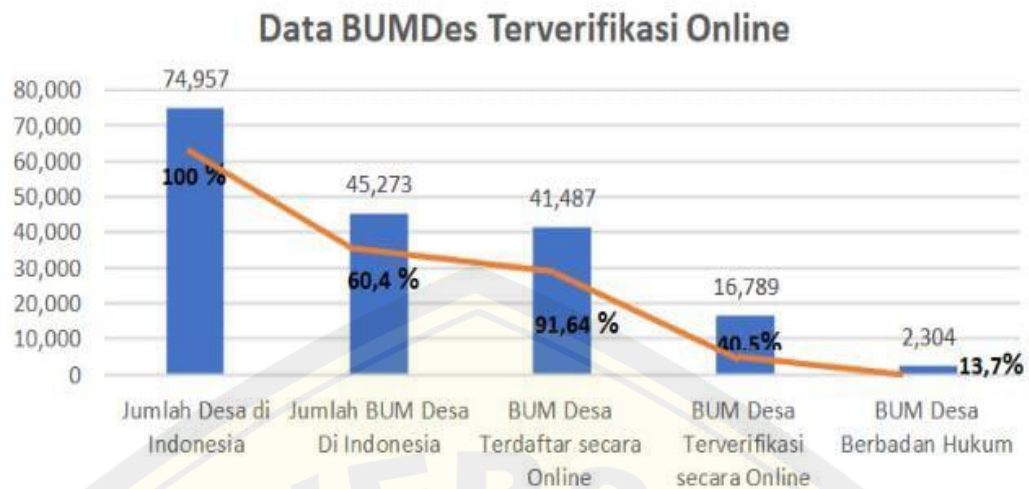
Penelitian ini menunjukkan bahwa intitusi mewarnai keberadaan BUM Desa, baik pembentukan dan pengelolaannya sehingga berhasil. Perspektif institusional menyatakan bahwa organisasi termasuk organisasi hibrida setidaknya ditentukan oleh aturan main formal dan aturan main informal serta penegakan yang dilakukan atas keduanya. Berdasarkan pendekatan tersebut, penelitian dilakukan.

Selain itu, penelitian ini mengkonstruksi sebagian *teori* tentang organisasi hibrida yang dikembangkan Battilana dkk (2017), melihat keberhasilan BUM Desa sebagai organisasi hibrida. Setidaknya Battilana dkk (2017) menyatakan keberhasilan organisasi hibrida dipengaruhi; perubahan lingkungan sumber daya, reformasi regulasi, karakteristik dan stabilitas institusi politik serta pergeseran budaya. Pendapat Battilana dkk (2017) ini berangkat dari temuan Seelos dkk (2011) yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi hibrida selain ditentukan stabilitas institusi politik, yang paling penting adalah adanya tradisi kewirausahaan (berusaha) tingkat lokal.

Penggunaan konsep institusional dan organisasi hibrida dalam penelitian ini dilakukan karena penelitian terdahulu jarang menggunakan kedua konsep tersebut secara bersamaan. Selain itu, konsep institusional dan organisasi hibrida memiliki irisan yang sangat dekat dan tampaknya mempengaruhi keberadaan BUM Desa. Oleh karena itu, ketertarikan peneliti terhadap kedua konsep tersebut bertujuan untuk memotret secara komprehensif pengembangan BUM Desa di dua lokasi penelitian.

Sejak diberlakukannya undang-undang Desa, pertumbuhan BUM Desa di Indonesia telah mengalami perkembangan pesat. Data Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Kemendes PDTT, 2022) mencatat bahwa antara tahun 2014 hingga 2021, jumlah BUM Desa yang didirikan mencapai 45.273 di seluruh Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh jumlah desa di Indonesia telah memiliki kelembagaan ekonomi formal melalui BUM Desa. Beberapa BUM Desa dapat berkembang maju, sementara yang lain mengalami stagnasi bahkan kegagalan.

Adanya dinamika BUM Desa tersebut, membuat Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Kemendes PDTT) melakukan verifikasi. Tujuannya untuk mengatur dan mengelompokkan BUM Desa, serta memastikan kelengkapan administrasi dan pemeringkatan BUM Desa sesuai dengan Peraturan Menteri Desa Nomor 3 Tahun 2021. Verifikasi ini penting sebagai langkah strategis untuk memantau dan mengembangkan BUM Desa secara lebih terstruktur dan efektif.



Gambar 1.1 Grafik BUM Desa terverifikasi online

*Sumber: Kemendestran 2021*

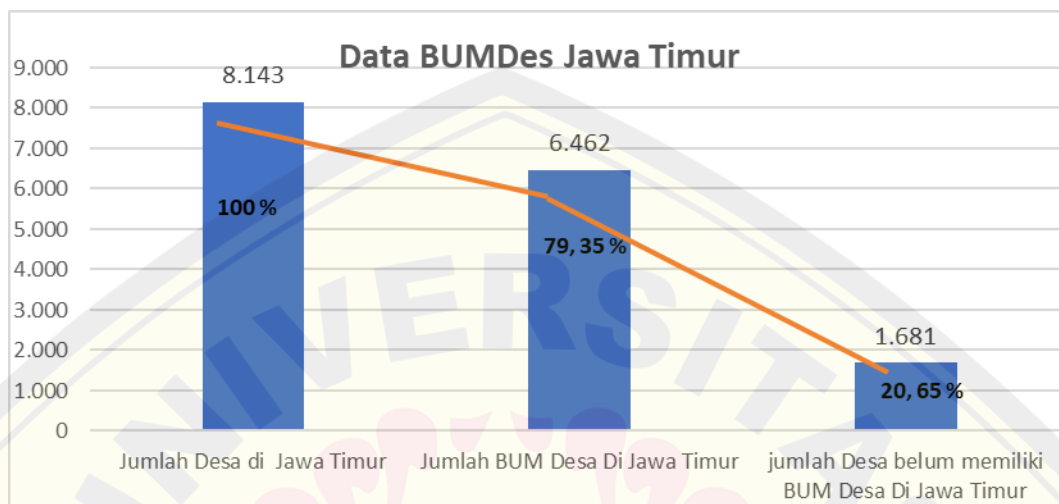
Ilustrasi di atas menunjukkan perkembangan BUM Desa di Indonesia mengalami proses pencatatan dari pendirian sampai berbadan hukum. Meskipun lebih dari separuh desa di Indonesia telah mendirikan BUM Desa. Namun, terdapat desa-desa yang belum mampu mendirikan BUM Desa. Rendahnya inisiatif tersebut, mengindikasikan pembentukan BUM Desa belum stabil.

Proses pencatatan BUM Desa secara online untuk memastikan kelayakan BUM Desa. Secara umum desa yang telah mendirikan BUM Desa berkomitmen membangun kelayakan. Terbukti, hampir seluruh BUM Desa mendaftarkan profilnya. Namun hasil verifikasi kurang dari separuh yang lolos. Bahkan dari BUM Desa yang lolos verifikasi, kurang dari seperlima yang telah berbadan hukum.

Hasil dari proses pencatatan secara online menunjukkan bahwa BUM Desa secara nasional belum maksimal dari tujuan idealnya. Data di atas memberi petunjuk bahwa banyak persoalan yang harus diselesaikan dalam membangun ekonomi pedesaan melalui BUM Desa. Adanya BUM Desa yang berhasil meskipun belum banyak tetap memberi harapan bahwa BUM Desa merupakan salah satu instrumen untuk menggerakkan ekonomi pedesaan.

Secara khusus, di Jawa Timur, terdapat jumlah BUM Desa yang cukup besar, mencapai 6.992, yang lebih tinggi dibandingkan dengan Jawa Tengah

(6.301) dan Jawa Barat (5.625) (TNP2K dan Australian, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa di Provinsi Jawa Timur, BUM Desa secara kuantitas terhitung besar dan memberi sumbangsih pada perkembangan BUM Desa secara nasional. Berikut gambar BUM Desa di Jawa Timur.

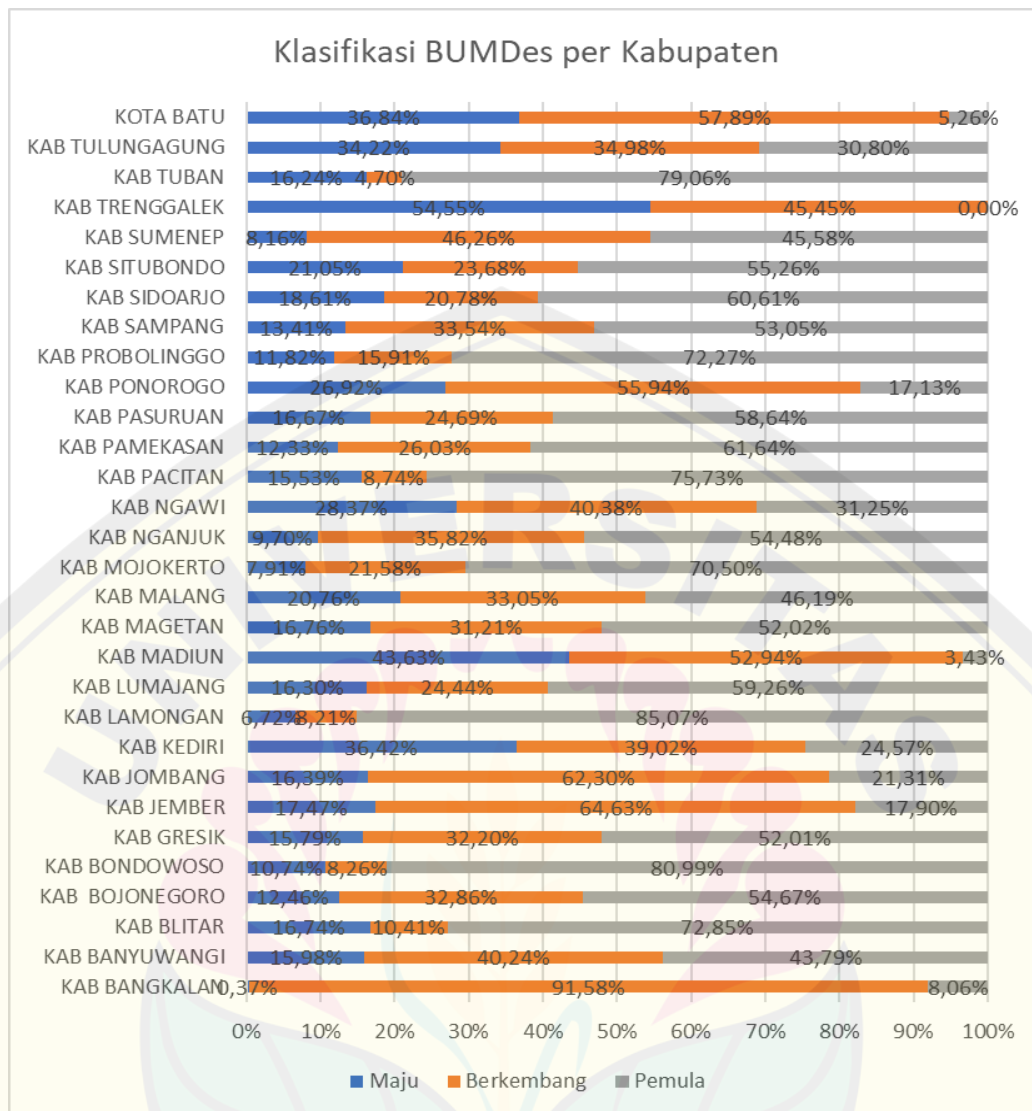


Gambar 1.2 Jumlah BUM Desa di Jawa Timur

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Jawa Timur, DDC v2.2.0 (Data Desa Center) 2018-2022

Data di atas menunjukkan keberhasilan sebagian besar desa di Provinsi Jawa Timur dalam mendirikan BUM Desa. Meskipun pengelolaan BUM Desa memerlukan penilaian lebih lanjut, tetapi komitmen mendirikan BUM Desa merupakan modal awal menuju kesuksesan BUM Desa. Sebab tanpa mendirikan BUM Desa maka tidak akan diperoleh BUM Desa yang berhasil.

Gambaran umum tentang perkembangan BUM Desa di Jawa Timur secara keseluruhan memberikan penjelasan yang memadai tentang klasifikasi BUM Desa. Perkembangan BUM Desa setiap kabupaten di Jawa Timur secara jelas mencatat data terkait BUM Desa. Sesuai kriteria Permendestran Nomor 3 tahun 2021, perkembangan BUM Desa terdapat tiga klasifikasi yang tercatat: maju, berkembang, dan pemula. Klasifikasi ini tersebar di semua kabupaten di Jawa Timur.



Gambar 1.3 Klasifikasi BUM Desa per-kabupaten di Jawa Timur

Sumber: data dari DPMD Jawa Timur, DDC v2.2.0 (Data Desa Center) 2018-2022

Data di atas menunjukkan perkembangan klasifikasi BUM Desa yang bervariasi; maju, berkembang dan pemula. Pemetaan kondisi BUM Desa sesuai klasifikasi tersebut sebagai argumen untuk menentukan studi kasus yang digunakan sebagai lokasi penelitian. Pada sisi lain, kondisi BUM Desa yang tumbuh secara tidak merata menandakan bahwa dengan aturan main formal yang sama secara nasional belum memadai dalam pembentukan dan pengelolaan BUM Desa.

Secara empirik perkembangan BUM Desa di wilayah sosial kultur

Pandalungan bervariasi dan terdapat anomali. Secara umum BUM Desa di wilayah Pandalungan diidentikkan sebagai daerah yang cenderung lambat perkembangannya. Namun BUM Desa dengan klasifikasi maju muncul dalam wilayah yang didominasi BUM Desa yang kurang maju tersebut. BUM Desa Bhinor Energy merupakan salah satu termaju di Jawa Timur (Wirawan, 2020). BUM Desa tersebut berada dalam wilayah sosial kultur Pandalungan. Dalam beberapa tahun selalu memperoleh penghargaan sebagai BUM Desa terbaik.

BUM Desa Bhinor Energy berkembang ke arah yang positif. Dalam beberapa tahun terakhir BUM Desa ini memperlihatkan kemajuannya. Hal ini dapat dilihat dari omset rata-rata per tahun yang mencapai 2,9 M. BUM Desa Bhinor Energy juga sudah establish, dibuktikan dengan daya serap pekerja yang terjaga. Sampai tahun 2023, jumlah pekerja sebanyak 46 orang. Dalam konteks keterlibatan kelompok usaha ada sekitar 14 usaha ekonomi masyarakat. BUM Desa Bhinor Energy juga telah memperoleh penghargaan salah satu yang terbaik di Jawa Timur 2020 (data diolah, 2023).

Keberhasilan BUM Desa Bhinor Energy lebih disebabkan kemampuan elit desa dan orang dekatnya memanfaatkan nilai-nilai, tradisi menjadi kekuatan pendorong keberhasilan BUM Desa. Dinamika yang berkembang, dijadikan ketentuan informal dalam mendukung keberhasilan BUM Desa. Bentuk dukungan ini dilakukan dengan memosisikan tradisi-tradisi masyarakat pandalungan seperti pola komunikasi, nilai-nilai keberabatan, budaya malu dijadikan konsensus antar otoritas dan transaksi kultural dalam membentuk dan mengelolah BUM Desa.

Fenomena lainnya, aturan main formal yang berlaku secara nasional menunjukkan implikasi yang lebih menonjol keberhasilan di wilayah sosial kultur lain. Fenomena BUM Desa di wilayah sosial kultur Mataraman menunjukkan karakteristik sebaliknya jika dibandingkan dengan kebanyakan BUM Desa di wilayah sosial kultur Pandalungan. Secara umum, BUM Desa di wilayah sosial kultur Mataraman berkategori maju.

BUM Desa Sumber Sejahtera merupakan representasi dari BUM Desa di wilayah sosial kultur Mataraman. Wilayah ini menunjukkan keberhasilan BUM

Desa rata-rata maju. Wilayah sosial kultur Mataraman secara umum dihuni oleh etnis Jawa, meskipun dijumpai etnis lainnya tetapi tradisi dan kultur masyarakatnya dibangun atas kultur Jawa.

BUM Desa Sumber Sejahtera adalah BUM Desa terbaik dalam banyak BUM Desa yang maju, dengan sosial kultur masyarakat Mataraman. Uniknya, BUM Desa ini bukan terletak dikawasan Jawa Timur bagian barat, tetapi berada di Jawa Timur bagian tengah tetapi sosial kultur masyarakat adalah Mataraman. Meskipun secara umum, kawasan malang raya dicirikan sebagai sosial kultur Arek, tetapi beberapa beberapa wilayah masih sangat memegang kultur Mataraman, diantaranya Desa Pujon Kidul tersebut. BUM Desa di desa ini merupakan BUM desa dengan katagori maju.

BUM Desa Sumber Sejahtera adalah BUM Desa termaju di Jawa Timur. Salah satu buktinya adalah pengakuan dari banyak kalangan, terutama pemerintah pusat. Desa Pujon Kidul memperoleh penghargaan sebagai desa terbaik dalam pengembangan ekonomi di desa, yang menjadikan BUM Desa sebagai pusat perekonomian desa (Febrinastri, 2022).

Bukti lain BUM Desa Sumber Sejahtera maju adalah rata-rata omset BUM Desa ini menyapai 7 miliar. Penyerapan tenaga kerja 136 pekerja. BUM Desa ini mampu melibatkan 50 Usaha Ekonomi Masyarakat. Dan pada tahun 2022, Desa Pujon Kidul dengan BUM Desa Sumber Sejahtera memperoleh penghargaan pengembangan ekonomi pedesaan secara nasional (data diolah 2023).

BUM Desa dipandang oleh masyarakat Desa Pujon Kidul yang berkultur Mataraman sebagai lembaga ekonomi yang sangat penting. BUM Desa dianggap memiliki potensi untuk meningkatkan kemandirian desa dan menggerakkan ekonomi di tingkat lokal. Oleh karena itu, persyaratan untuk membentuk dan mengelola BUM Desa di desa-desa di kawasan Mataraman cenderung diterima dengan relatif baik. Secara umum, BUM Desa di kawasan Mataraman menunjukkan kemajuan.

Kajian tentang BUM Desa secara teoritis bisa disebut sebagai fenomena organisasi hibrida (*hybrid organization*). BUM Desa mendekati pengertian sebagai organisasi hibrida, yaitu sebuah organisasi yang diciptakan dengan dua

tujuan sekaligus: mencari untung seperti layaknya organisasi swasta, namun juga memiliki tujuan sosial. Hal ini mengacu pada aturan formal (*formal constraints*) secara institusional (kelembagaan). Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Pasal 89, secara tersurat menjelaskan bahwa hasil dari BUM Desa digunakan untuk pemberdayaan masyarakat, memberikan bantuan pada masyarakat miskin, bantuan sosial, dan dana bergulir.

Berdasarkan tujuan normatifnya tersebut, BUM Desa adalah organisasi hibrida. Mengacu pada pendapat Dees & Anderson (2006), organisasi yang mempunyai tujuan ganda, yaitu bisnis dan sosial. Adanya multi identitas yang muncul bersama dalam satu organisasi memungkinkan memiliki identitas inti yang tidak tunggal (Corley dkk, 2006). Battilana dan Lee (2014) mengemukakan organisasi hibrida adalah organisasi yang menggabungkan beberapa bentuk organisasi berbeda. Ebrahim dkk (2014) menyatakan bahwa organisasi yang mengejar misi sosial melalui penggunaan mekanisme pasar. Bruton dkk (2015) menambahkan bahwa organisasi hibrida memiliki karakteristik yang menggabungkan kepemilikan dan kontrol negara serta swasta. Organisasi hibrida adalah penggabungan aspek bisnis dan sosial (Battilana dan Lee, 2016). Smith dkk (2013) menjelaskan bahwa organisasi hibrida adalah organisasi yang berusaha mencapai misi sosial melalui usaha bisnis.

Penelitian tentang BUM Desa telah dilakukan oleh banyak peneliti dengan perspektif yang berbeda-beda. Beberapa kajian tentang BUM Desa telah banyak dilakukan oleh para ahli dari berbagai perspektif. Kajian BUM Desa dalam perspektif ekonomi politik, Asmuni dkk (2020) menerangkan BUM Desa yang berhasil bisa mencegah adanya *brain drain* di Desa. Yudiardi dan Karlina (2017) mengarisbawahi bahwa BUM Desa menjadi pendukung dalam mengembangkan ekonomi lokal pedesaan. Hertel dkk (2018) memandang BUM Desa sebagai perusahaan berbasis masyarakat. Muluk (2020) menemukan pendirian BUM Desa mengalami fenomena *coopetition*, yaitu kombinasi antara kerja sama (*cooperation*) dan persaingan (*competition*).

Kajian BUM Desa juga memperlihatkan belum mampu meningkatkan perekonomian. Kemajuan dan kemandirian desa belum begitu nampak (Febrianti

dan Sunaryono, 2022). Ramly dkk (2018) alokasi untuk BUM Desa belum maksimal dalam pemanfaatan potensi desa. Arifin dkk (2020) menyoroti tentang dana desa dan penggunaannya termasuk dalam penyertaan modal dalam BUM Desa. Manfaat terbesar lebih dirasakan aparat desa dan pengurus BUM Desa. Tidak ada bukti bahwa secara umum BUM Desa meningkatkan peluang kerja bagi warga desa.

Kajian BUM Desa dalam perpektif kepemimpinan juga telah dilakukan. Purnomo dkk (2020), BUM Desa terutama pengelolaan wisata desa berhasil disebabkan kepemimpinan, inovasi, kolaborasi dan tata kelolah pemerintahan desa yang baik. Kepemimpinan menjadi faktor paling determinan. Sofyani (2019) menemukan gaya kepemimpinan visioner (transformasional) menjadi faktor penting pendorong kinerja BUM Desa. Nuraini dkk (2021) menemukan kedudukan kepala desa sebagai penasihat BUM Desa memiliki posisi strategis, cenderung dominan dalam mengambil keputusan.

Kajian BUM Desa dari perspektif manajemen usaha/bisnis dan tata kelolah dijelaskan dari beberapa penelitian berikut ini. Ilyas dkk (2022) mengklaim BUM Desa terkendala dalam membuat laporan keuangan. Aparat pengelola BUM Desa belum mampu menerapkan teknologi informasi untuk membuat laporan keuangan (Fitriani dkk, 2022). Sofyani dkk (2019) menjelaskan kinerja BUM Desa dipengaruhi kerjasama tim, komunikasi, transparansi dan tanggung jawab. Hanafi dan Kusumastuti (2022) menjelaskan buruknya kinerja BUM Desa disebabkan ketidakmampuan pengelola menciptakan efisiensi, efektivitas, dan daya tanggap yang lemah. Sumberdaya desa lokal dalam pengelolaan BUM Desa belum optimal (Kurniasih dkk., 2019). Siahaan dkk (2022) melihat BUM Desa dikelola kurang profesionalisme dan rasa memiliki rendah sehingga belum berdampak pada pembangunan ekonomi masyarakat pedesaan.

Kajian BUM Desa dengan perspektif modal sosial diantaranya. Gurning dan Ivanna (2022) menunjukkan modal sosial berperan dalam pembentukan BUM Desa. Unsur jaringan sosial dan kepercayaan berupa hubungan sosial, komunikasi dan interaksi memiliki peran yang lebih besar. Sedangkan peraturan tertulis (peraturan desa) memiliki peran kecil dalam pengembangan BUM Desa. Hanafi

dan Kusumastuti (2022) menambahkan lemahnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUM Desa. Huruta dkk (2020) melihat modal sosial berupa jaringan, norma dan kepercayaan yang berperan dalam pengelolaan BUM Desa.

Kajian BUM Desa dengan perspektif pemberdayaan diantaranya. Studi Rohim dkk (2022) menemukan BUM Desa yang berhasil setidaknya mampu memberdayakan kelompok-kelompok perempuan di desa. Keberadaan BUM Desa yang berhasil mampu pemberdayaan masyarakat desa dalam tiga aspek, yaitu aspek kelembagaan, ekonomi, dan asosiasi budaya (Badaruddin dkk., 2021). Studi Maulana dkk ((2022) melihat BUM Desa mampu memberi peran dalam pelayanan sosial.

Kajian terdahulu tentang organisasi hibrida menggambarkan temuan sebagai berikut. Almandoz (2014) meneliti pengalaman tim pendiri bank lokal di Amerika menggunakan logika keuangan bisnis dan memanfaatkan masyarakat lokal sehingga perbankan bersaing secara efektif dengan bank yang lebih besar. Penelitian Hockerts (2015) di Denmark, menemukan organisasi bercorak hibrida memanfaatkan aset yang kurang dihargai, seperti perekrutan staf penyandang cacat untuk bersaing di pasar komersial. Zhao dan Grimes (2016) melakukan penelitian pada lebih 2685 lembaga keuangan mikro di 120 negara menunjukkan ada ketegangan misi. Ketika fokus pada klien miskin menurun, kinerja keuangan institusional meningkat. Dimitriadis dkk (2017) melakukan penelitian pada 584 perusahaan sosial di Amerika Serikat dari segi gender. Hasilnya, laki-laki lebih berhasil untuk menyeimbangkan misi komersial dengan tujuan sosial. Barinaga (2020) melakukan penelitian di Swedia tentang organisasi hibrida yang menekankan adanya kewirausahaan sosial.

Dalam konteks aturan main tentang BUM Desa, setidaknya aturan formal memaksa desa membentuk lembaga yang berkegiatan ekonomi. Meskipun demikian, penelitian ini memeriksa bahwa aturan formal tidak cukup memadai untuk pembentukan dan pengelolaan BUM Desa. Oleh karena itu, aturan main informal menjadi bagian penting elemen untuk diandalkan. Hal ini sejalan dengan pendapat North, (1990:39) dalam pembentukan lembaga ekonomi, termasuk BUM Desa, disebabkan aturan formal hanya sebagian kecil (meskipun sangat penting)

dari sejumlah aturan yang membentuk pilihan. Selebihnya, aturan informal adalah refleksi yang menunjukkan pengaruh lebih besar. Sebab, aturan formal, struktur pelaksana sangat ditentukan oleh kode etik, norma perilaku, dan konvensi dalam aktivitas sehari-hari.

Kajian tentang institusi dan dampaknya pada keberhasilan organisasi telah banyak dilakukan para ahli. Calcagno dan López (2017) mengatakan bahwa norma-norma informal sering kali mengalahkan aturan formal. Kekuatan aturan informal bahkan lebih teruji saat pelaksanaan berlangsung, disebabkan faktor kultur yang stabil (Heinemann dkk., 2014). Penelitian Hou dan Smith (2010) melihat aturan informal sebagai jembatan antara aturan formal dengan hasil.

Fuentelsaz dkk., (2019) menjelaskan bahwa institusi formal, seperti peraturan hukum, kebijakan pemerintah, dan kerangka regulasi, berperan mendorong kewirausahaan berbasis peluang. Namun, keberhasilan dan dampak institusi formal ini sangat bergantung pada peran institusi informal, seperti norma sosial, nilai budaya, dan kepercayaan masyarakat. Calcagno dan Hall (2020) meneliti di Amerika Serikat, hasilnya pelaksanaan institusional dari anggota multi identitas menunjukkan aturan informal lebih mempengaruhi keputusan dibandingkan aturan formal. Perkmann dkk., (2022) membahas peran dari aktor-aktor, baik individu maupun organisasi, memanfaatkan perbedaan institusional untuk mendapatkan keuntungan.

Gërkhani & Cichocki (2023), menjelaskan ekonomi informal di negara-negara transisi tidak hanya disebabkan oleh kelemahan institusi formal, tetapi juga oleh keberadaan dan peran institusi informal. Penelitian Hidayati dkk., (2023), menyimpulkan bahwa integrasi kelembagaan dari dana bergulir masyarakat dapat menjadi solusi penting untuk menciptakan modal berkelanjutan dan mengurangi kemiskinan di daerah pedesaan. Lestari (2024), membahas peran berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) sebagai mediator antara kultur klan, kepercayaan, dan ketahanan terhadap perilaku kerja inovatif dalam konteks BUM Desa di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang, penelitian ini mendalami elemen institusi baik aturan formal maupun ketentuan informal, terutama faktor kultural dalam

pengembangan BUM Desa. Penelitian ini juga menyoroti dinamika BUM Desa sebagai organisasi hibrida yang perlu beradaptasi dengan kondisi lokal. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan mengenai faktor-faktor institusional dan kultural yang menentukan keberhasilan BUM Desa, serta memberikan panduan bagi kebijakan yang lebih kontekstual dalam pengembangan BUM Desa di berbagai wilayah.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah penelitian adalah bagaimana dinamika pembentukan dan pengelolaan BUM Desa di wilayah kultur Pandalungan dan Mataraman berdasarkan dimensi institusi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan maka tujuan penelitian adalah.

1. Menganalisis dinamika pembentukan BUM Desa di wilayah kultur Pandalungan dan Mataraman.
2. Menganalisis dinamika pengelolaan BUM Desa sebagai organisasi hibrida, serta dimensi institusi yang mewarnainya.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Setiap penelitian diarahkan untuk memberikan kemanfaatan, baik untuk pengembangan keilmuan maupun kemanfaatan secara praktis bagi penyelesaian permasalahan yang terjadi di masyarakat. Oleh karena itu, kemanfaatan dari penelitian ini dirumuskan berikut:

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini mampu memberikan kontribusi untuk memberikan sumbangsih baik konsep atau teori tentang organisasi hibrida. Disampaing itu, juga memperkaya tentang teori institusional terutama peran kultur dan kebiasaan sehari-hari. Sekaligus juga memberikan kontribusi bagi pengayaan kajian

institusional dalam konteks urusan-urusan publik (*public affairs*) sebagai bagian tidak terpisahkan dari kajian administrasi negara secara luas.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis pada penelitian ini ditujukan kepada para pihak sebagai berikut.

1. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi semua pihak terutama pemegang otoritas Pemerintah Pusat, khususnya Kementerian Desa, transmigrasi dan daerah tertinggal (Kemendestran) dalam hal mengawal keberlangsungan BUM Desa di Indonesia, termasuk di Jawa Timur.
2. Penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur khususnya Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Provinsi Jawa Timur sebagai bahan masukan untuk mengintegrasikan kewenangan yang dimilikinya untuk mendukung pengembangan BUM Desa di Jawa Timur.
3. Penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh Pemerintah Kabupaten, Pemerintah Desa, Pengurus/ Direktur BUM Desa di Jawa Timur sebagai bahan alternatif untuk melaksanakan kegiatan BUM Desa.

#### 1.4.3 Manfaat Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi baru bagi peneliti selanjutnya, bahwa BUM Desa dibentuk bertujuan untuk meningkatkan perekonomian desa dan kesejahteraan masyarakat desa sebagai bentuk organisasi hibrida yang digerakkan oleh kelompok sosial atau aktivis sosial yang bertujuan sosial dengan cara beraktivitas bisnis.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka yang mencakup kajian teoritis dan kajian empiris yang relevan dengan penelitian ini. Tinjauan pustaka ini digunakan sebagai landasan dalam menyusun kemungkinan jawaban atas permasalahan penelitian secara teoritik. Tinjauan pustaka menggambarkan, mendialogkan dan mengkaji teori yang relevan serta hasil-hasil dari penelitian terdahulu.

#### 2.1 Kajian Teoritis

Penelitian tentang BUM Desa (*Village Owned Enterprise*) dikaji berdasarkan organisasi hibrida. Teori ini mencakup tentang pendekatan-pendekatan organisasi hibrida dan keberhasilan organisasi hibrida. Selain itu, penelitian ini menggunakan teori institusional. Dalam kajian ilmu administrasi, terdapat teori-teori primer administrasi publik. Teori-teori ini menggambarkan secara komprehensif kajian administrasi publik, salah satunya adalah teori institusional.

Penelitian ini menggunakan teori institusional yang dikembangkan North (1993) dan Scott (2014) tentang institusi. Sebuah organisasi seringkali ditentukan oleh institusi, termasuk BUM Desa sebagai organisasi hibrida. Penggabungan teori ini digunakan untuk menjelaskan fenomena BUM Desa. Sebab kemunculan BUM Desa terkait dengan aturan main yang mengiringi pembentukan dan pengelolaannya. North (1993) menjelaskan institusi terdiri dari aturan formal dan batasan (ketentuan) informal berupa norma perilaku, konvensi, dan kode etik yang muncul secara natural dan karakteristik penegakan dari keduanya. Pandangan North (1993) tentang institusi hanya memberi batasan secara umum.

Pendapat Scott tentang institusi melengkapi dan memperinci pandangan dari North. Institusi menurut Scott, (2014: 178) adalah keyakinan, aturan, peran, dan elemen simbolik yang mampu mempengaruhi bentuk organisasi yang terlepas dari aliran sumber daya dan persyaratan teknis. Scott (2014) merumuskan konsep pilar institusi menjadi empat, yaitu pilar normatif, regulatif, kultur kognitif. Kemudian dilengkapi dengan pilar disposisi habitual.

Dengan demikian, pendapat Scott tentang institusi lebih mengoperasionalisasi konsep yang dibangun oleh North. Dalam pandangan Scott elemen institusi dioperasionalisasi sebagai pilar normatif dan regulatif. Dalam pandangan peneliti, pilar normatif diterjemahkan sebagai elemen normatif yang menjadi pijakan bersifat umum. Sedangkan aturan main regulatif dimaknai sebagai aturan tertulis yang berlaku secara umum pada skala secara makro sampai dengan khusus. Dalam konteks BUM Desa aturan tertulis yang berlaku secara luas adalah regulasi yang berlaku secara nasional. Sementara itu aturan skala khusus atau mikro adalah segala hal aturan atau ketentuan pada tingkat desa, setidaknya aturan yang lebih dekat terhadap keberadaan BUM Desa.

Konsep aturan informal yang dibangun oleh North sesungguhnya dibangun atas kultur, kebiasaan setempat. Pendapat ini sejalan dengan konsep kultur kognitif yang dibangun oleh Scott. Kemudian North menggambarkan bahwa elemen institusi harus ditegakkan secara bersamaan. Oleh Scott kemudian disebut sebagai disposisi habitual. Konsep ini merupakan bagian penting yang memungkinkan dikembangkan lebih lanjut berdasarkan norma, aturan tidak tertulis, nilai dan kebiasaan sehari-hari yang mewarnai organisasi.

Relevansi konsep dalam teori institusional yang dikembangkan North dan Scott dengan teori organisasi hibrida terletak pada pemanfaatan nilai-nilai kultur dan kebiasaan sehari-hari. Selain itu, teori institusi juga memadai untuk menjelaskan keberhasilan organisasi hibrida. Seperti penjelasan Battilana dkk (2017) menyatakan keberhasilan organisasi hibrida paling tidak dipengaruhi empat elemen. Pendapat ini mensyaratkan adanya perubahan lingkungan sumber daya, reformasi regulasi, karakteristik dan stabilitas institusi politik serta pergeseran kultur .

Penjelasan Battilana dkk sesungguhnya linier dengan penjelasan tentang institusi yang dipopulerkan North dan Scott. Perubahan lingkungan sumber daya sejalan dengan proses penegakan atau disposisi habitual. Proses penegakan aturan main berdasarkan kondisi internal BUM Desa dan tantangan eksternal yang muncul. Reformasi regulasi, karakteristik dan stabilitas institusi politik adalah aturan formal versi North. Sedangkan dalam versi Scott, reformasi regulasi mengacu pada pilar normatif. Dalam konteks fenomena BUM Desa, reformasi regulasi adalah aturan main formal makro yang menjadi landasan lahirnya BUM Desa. Oleh karena itu aturan main formal ini berlaku secara makro, berskala nasional.

Karakteristik dan stabilitas institusi politik adalah aturan main tertulis dalam skala mikro. Karakteristik dan stabilitas institusi politik adalah segala hal yang tercerminkan dari produk aturan main formal yang dikeluarkan pada tingkat mikro. Serta akibat yang ditimbulkan dari segala aturan main formal di level mikro.

Pergeseran kultur merupakan elemen penting berikutnya yang selaras dengan konsep aturan main yang tidak tertulis. North menyebut konsep ini sebagai aturan main informan, sedangkan Scott memberi nama sebagai kultur kognitif. Dalam konteks organisasi hibrida, konsep pergeseran kultur berangkat dari temuan Seelos dkk (2011) yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi hibrida ditentukan adanya tradisi kewirausahaan (berusaha) tingkat lokal.

Teori institusi relevan dalam memahami organisasi hibrida dari kebiasaan sehari-hari dan nilai-nilai kultur dari luar organisasi tersebut. Kemampuan melakukan internalisasi nilai-nilai tersebut dapat mempengaruhi perilaku wirausaha dalam organisasi hibrida. Hal ini disebut sebagai penegakan aturan main oleh North. Sementara Scott menguatkan kemampuan internalisasi nilai-nilai sebagai habitual yang disosisikan.

Teori institusi menghadirkan kerangka untuk menelaah nilai-nilai kultur dan kebiasaan sehari-hari mempengaruhi tradisi berwirausaha dalam organisasi hibrida. Dengan memahami dinamika institusi, organisasi hibrida dapat menavigasi tuntutan yang berbeda-beda, untuk mencapai keberhasilannya.

Integrasi antara teori institusi dan teori organisasi hibrida memungkinkan analisis yang lebih komprehensif terhadap dinamika BUM Desa, terutama dalam konteks kultur dan kebiasaan lokal.

### 2.1.1 Organisasi Hibrida

Fenomena tentang BUM Desa (*Village Owned Enterprise*) dapat dilihat sebagai bagian dari organisasi hibrida (*hybrid organization*). Beberapa ahli menjelaskan tentang organisasi hibrida. Battilana dan Dorado (2010) mendefinisikan sebagai organisasi yang menggabungkan unsur-unsur dari institusional yang berbeda secara logika. Penggabungan unsur-unsur itu bisa berupa logika pasar atau logika sosial. Dees & Anderson (2006) organisasi yang mempunyai tujuan ganda dan akar pengelolaannya serupa dengan “perusahaan sosial” (*social enterprise*) atau kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*). Adanya multi identitas yang muncul bersama dalam satu organisasi, yang memungkinkan memiliki identitas inti yang tidak tunggal (Cooney, 2011). Battilana & Lee (2014) organisasi hibrida adalah organisasi yang menggabungkan beberapa bentuk organisasi berbeda. Ebrahim dkk (2014) organisasi yang mengejar misi sosial melalui penggunaan mekanisme pasar. Bruton dkk (2015) organisasi hibrida adalah karakteristik yang menggabungkan kepemilikan dan kontrol negara dan swasta.

Organisasi hibrida merupakan organisasi yang bercampur atas aspek yang berbeda dan menjadi organisasi berbeda. Organisasi hibrida adalah menggabungkan aspek bisnis dan sosial (Lee & Battilana, 2016). Organisasi hibrida adalah legitimasi dari logika institusional yang berbeda, dan bertahan dan berkembang menjadi lembaga baru (Battilana dan Dorado, 2010). Kepemilikan negara dan kepemilikan swasta mewakili logika institusional yang berbeda. Secara tekstual Bruton dkk (2015) menyebut BUMN (*State-Owned Enterprises*) sebagai organisasi hibrida. Organisasi hibrida adalah organisasi yang dibentuk dan ditentukan oleh nilai-nilai yang berbeda, ekspektasi kultur, pemahaman, dan identitas berbeda (Greenwood dkk., 2011). Dengan demikian, organisasi hibrida menggabungkan strategi, struktur,

dan praktik yang sebelumnya dianggap berasal dari konteks organisasi lain (Battilana dkk., 2017).

Pandangan lain, menerangkan organisasi hibrida sebagai penggabungan bentuk dari banyak logika institusional. Litrico & Besharov (2018) menerangkan organisasi hibrida adalah bentuk hibridisasi yang muncul dari tantangan kognitif tingkat organisasi yang dihadapi para aktor ketika menggabungkan logika yang tampaknya tidak kompatibel. Pandangan ini lebih pada penyesuaian kerangka dasar organisasi. Pada saat kerangka dasar organisasi adalah nonprofit, logika komersial diterapkan lebih dominan untuk menyeimbangkan tujuan organisasi. Demikian sebaliknya, ketika bentuk dasar organisasi adalah profit maka logika kesejahteraan lebih ditampakkan.

Organisasi hibrida dipandang sebagai organisasi yang muncul dari banyak kategori yang mengalami ketegangan. Hal tersebut disebabkan organisasi hibrida berupaya untuk mencapai tujuan ganda sekaligus. Smith dkk (2013) menerangkan organisasi hibrida adalah organisasi yang berusaha mencapai misi sosial melalui usaha bisnis. Namun demikian, kategorisasi organisasi hibrida memunculkan ketegangan dalam pengejaran tujuan sosial dan komersial secara bersamaan. Pendapat ini, menguatkan beberapa pendapat lain, seperti Racey & Phillips (2007) memandang organisasi hibrida selalu memunculkan ketegangan ketika sudah berjalan. Usaha sosial berusaha memecahkan masalah sosial melalui usaha bisnis. Ketegangan ini muncul karena menggabungkan efisiensi, inovasi, dan sumber daya dari perusahaan nirlaba tradisional dengan semangat, nilai, dan misi organisasi non nirlaba (Battilana dan Lee, 2014; Lee dan Jay, 2015). Organisasi hibrida dalam batas-satu organisasi dengan tujuan, norma, dan nilai yang beragam dan tidak konsisten, menciptakan kontradiktif (Besharov dan Smith, 2014b).

Secara umum ketegangan dalam organisasi hibrida dijelaskan sebagai berikut; *pertama*, ketegangan kinerja. Besharov dan Smith (2014a) melihat ketegangan itu muncul dari hasil yang berbeda-seperti tujuan, kriteria keberhasilan, dan pemangku kepentingan. Ketegangan tujuan yang terkait dengan misi sosial yang mengalami perbedaan pandangan. Selain itu pemangku

kepentingan yang luas dalam organisasi hibrida menempatkan diri untuk mendapatkan manfaat dari keberhasilan organisasi (Haigh dan Hoffman, 2012). Penerima manfaat tersebut, tidak terbatas pada pengelola tetapi juga komunitas, keluarga, dan partner pendanaan. Ketegangan lain, adalah adanya kriteria keberhasilan yang melihat keberhasilan lebih pada peningkatan secara kualitatif, ambigu dan tidak menggunakan standar (Ebrahim dan Rangan, 2010)

*Kedua, Ketegangan Organisasi.* Ketegangan yang terjadi dari perbedaan dinamika internal organisasi hibrida, diantara struktur organisasi, kultur yang dibangun, proses dan praktek organisasi internal. Besharov dan Smith (2014a) menerangkan ketegangan pengorganisasian muncul melalui komitmen yang kontradiktif terhadap struktur, kultur, praktik, dan proses organisasi. Dalam organisasi hibrida, seringkali misi sosial dan usaha bisnis melibatkan kultur dan praktek sumber daya manusia yang berbeda dan tidak konsisten. Misalnya pendapat Battilana dan Dorado (2010) menerangkan pengorganisasian mengalami ketegangan ketika organisasi hibrida harus menyesuaikan dimensi sosial yang diadopsi dari ketentuan organisasi nonprofit. Sementara di sisi lain, juga harus mengadopsi ketentuan dari organisasi profit.

*Ketiga, Ketegangan Kepemilikan.* Yaitu ketegangan yang muncul dari perbedaan identitas antara sub kelompok dan diantara kelompok dalam organisasi hibrida. Ketegangan memiliki melibatkan pertanyaan tentang identitas (Smith dkk., 2013). Misi sosial dan usaha bisnis menimbulkan ketegangan kepemilikan, karena para pengelola mengartikulasikan kedalam kepentingan individu maupun kolektif. Sebagai contoh, para pemimpin menghadapi pertanyaan dari anggota tentang apakah organisasi lebih selaras dengan motif keuntungan atau misi sosialnya (Tracey dan Phillips, 2007).

Ketika para pemimpin atau anggota mengalami rasa memiliki atau identifikasi dengan tujuan dan nilai organisasi yang berbeda. Hal ini dapat menciptakan sub kelompok dan menimbulkan konflik internal. Misalnya, Battilana dan Dorado (2010) menemukan bahwa mempekerjakan individu dengan latar belakang komersial dan kesejahteraan sosial yang berbeda. Hal tersebut menyebabkan garis di dalam organisasi berbeda dan akhirnya memicu konflik

yang sulit diatasi. Ketegangan rasa memiliki juga muncul saat usaha sosial mengelola hubungan dengan para pemangku kepentingan. Para pemangku kepentingan yang selaras dengan misi sosial, seperti yayasan, donor dan organisasi nonprofit, seringkali memiliki identitas yang berbeda dari mereka yang selaras dengan usaha bisnis, termasuk pelanggan, investor, pemasok.

*Keempat, Ketegangan Pembelajaran.* Ketegangan ini tumbuh, skala dan perubahannya disebabkan dari perbedaan horizon waktu. Ketegangan pembelajaran muncul dari penjajaran beberapa cakrawala waktu, karena organisasi berusaha keras untuk pertumbuhan, skala, dan fleksibilitas dalam jangka panjang, sementara juga mencari stabilitas dan kepastian dalam jangka pendek (Smith dkk., 2013). Bagi organisasi hibrida usaha sosial, ketegangan ini muncul di beberapa domain. Hasil finansial seperti keuntungan, pendapatan, dan biaya dapat dengan mudah diukur dalam jangka pendek. Sedangkan hasil misi sosial seperti mengentaskan kemiskinan, meningkatkan literasi, atau mengatasi ketidakadilan ekonomi, seringkali memerlukan jangka waktu yang panjang (Hoffman dkk., 2010).

Cakrawala waktu yang berbeda ini dapat mendorong cara yang bertentangan untuk tindakan strategis. Misalnya, dalam usaha sosial integrasi kerja, tujuan jangka pendek untuk menghasilkan hasil kerja yang berkualitas, memenuhi kebutuhan klien. Pekerjaan saat ini dapat bertentangan dengan tujuan jangka panjang untuk menghasilkan keterampilan untuk pekerjaan yang berkelanjutan dan stabil (Smith dkk., 2013). Berikut ini tabel ketegangan organisasi hibrida menurut beberapa ahli.

Tabel. 2.1 Ketegangan dalam organisasi hibrida

| Tipe Ketegangan          | Dimensi Misi sosial   | Dimensi Kegiatan Bisnis   | Ketegangan yang Muncul antara Misi Sosial dan Usaha Bisnis   |
|--------------------------|---|---|--|
| Ketegangan Kinerja       | Tujuan mengatasi masalah melintasi ekosistem yang pemangku kepentingan. Ukurannya lebih subjektif dan sulit untuk dibuat standar karena perbandingan antar organisasi | Tujuan jelas yaitu kepentingan pemegang saham. Sehingga ukuran keberhasilan berdasarkan indikator objektif berupa nilai tambah ekonomi          | Bagaimana organisasi dan pimpinan menentukan kesuksesan melintasi dari tujuan yang bertentangan. Yaitu mempertahankan untuk dukungan sosial dan kegiatan bisnis untuk tidak saling mendominasi.  |
| Ketegangan Organisasi    | Organisasi memperkerjakan personil dengan ketrampilan yang mahir dalam tujuan sosial. Organisasi mengadopsi bentuk formal organisasi non profit.                      | Organisasi memperkerjakan personil dengan kreteria secara efisien dan orientasi profit. Organisasi mengadopsi bentuk legal organisasi profit.   | Siapa yang harus diperkerjakan. Bagaimana komposisi personil yang digunakan untuk menintegrasi dua hal yang bertentangan, tujuan sosial dan tujuan bisnis. Bagaimana design organisasi yang diadopsi   |
| Ketegangan Rasa Memiliki | Anggota dan pemangku kepentingan mendidentifikasi sebagai aktivis dengan tujuan sosial  | Anggota dan pemangku kepentingan mendidentifikasi sebagai pelaku bisnis   | Bagaimana organisasi mengelola pertentangan dari ekspektasi identitas diantara sub -kelompok dari pekerja dan pengelolah organisasi  |
| Ketegangan Pembelajaran  | Keberhasilan misi sosial membutuhkan waktu yang lama. Pertumbuhan bisa meningkat tetapi juga mengancam tujuan sosial tersebut.  | Kesuksesan usaha bisnis bisa datang untuk memperoleh keuntungan jangka pendek (secepatnya). Misi sosial bisa membatasi pertumbuhan usaha bisnis | Bagaimana organisasi hadir untuk menintegrasi tujuan jangka panjang tersebut tanpa mengorbankan kegiatan tau tujuan jangka pendeknya. Bagaimana organisasi mengelola meningkat biaya jangka pendek untuk mencapai jangka Panjang yaitu ekspansi sosialnya. |

Sumber: Smith dkk (2013)

Berdasarkan pemaparan tabel 2.1 dan pendapat para ahli di atas, menunjukkan kajian organisasi hibrida terus mengalami perubahan dan perkembangan dalam kajian dan teoritik. Berdasarkan penelusuran beberapa studi pustaka perkembangan kajian organisasi hibrida dipetakan diantaranya: pendekatan, dan dimensi keberhasilan organisasi hibrida.

### 2.1.2 Pendekatan-pendekatan Organisasi Hibrida

Kajian tentang organisasi hibrida secara sederhana menjadi tiga pendekatan. Pendekatan pertama, identitas-identitas hibrida (*hybrid identities*). Pendekatan kedua, adalah bentuk hibrida (*hybrid Forms*). Pendekatan yang ketiga adalah alasan-alasan hibrida (*hybrid rationales*). Setiap pendekatan organisasi hibrida mempunyai perspektif masing-masing. Berikut ini, penjelasan tentang pendekatan organisasi hibrida.

#### A. Pendekatan Identitas-Identitas Hibrida (*Hybrid Identities*)

Pendekatan pertama, identitas-identitas hibrida (*hybrid identities*). Pendekatan identitas hibrida bermula pada pandangan Albert dan Whetten (1985) tentang identitas organisasional. Identitas organisasi sebagai siapa kita dan apa yang kita dilakukan dalam konteks sebuah organisasi. Dalam pandangan ini, identitas organisasi dibagi menjadi dua tipe yaitu “*ideographic*” gambaran tentang identitas yang berbeda, multi identitas dalam organisasi yang terlihat di sub kelompok atau perbedaan yang muncul dalam unit-unit kerja organisasi. Tipe kedua identitas organisasi adalah “*holographic*”. Pandangan ini berpendapat meskipun semua anggota dan unit-unit organisasi terdapat multi identitas, namun disatukan dalam kesatuan organisasi.

Identitas organisasional juga mencerminkan identitas yang tidak tunggal. Whetten (2006) menganalogikan identitas organisasi sebagai identitas individu, namun ditemukan fungsi yang paralel dengan identitas kolektifnya. Identitas organisasi ini mengandung fungsi sebagai aktor sosial individu dan kolektif secara bersamaan. Sehingga identitas organisasi merujuk pada identitas individu dan identitas organisasi secara bersamaan. Meskipun dalam prakteknya kualitas keduanya tidak sama. Bisa jadi, identitas individu lebih mendominasi atau sebaliknya.

Dalam kajian identitas organisasi hibrida, terkait dengan identitas organisasi mengacu pada tipe “*ideographic*”. Bahwa dalam organisasi hibrida mengkaji perbedaan karakter dari multi identitas. Battilana dkk (2017)

menjelaskan organisasi dengan banyak identitas yang tidak tumbuh bersamaan, di mana identitas mengacu pada karakteristik organisasi yang sentral, berbeda, dan karakteristik tersebut bertahan lama. Ashforth dan Reingen (2014) menekankan identitas hibrida sebagai sumber konflik dan kontestasi antar sub-kelompok yang berbeda dalam sebuah organisasi. Besharov (2014) menjelaskan bahwa nilai-nilai organisasi yang dipegang seringkali berbeda dengan nilai yang dianut oleh para anggotanya.

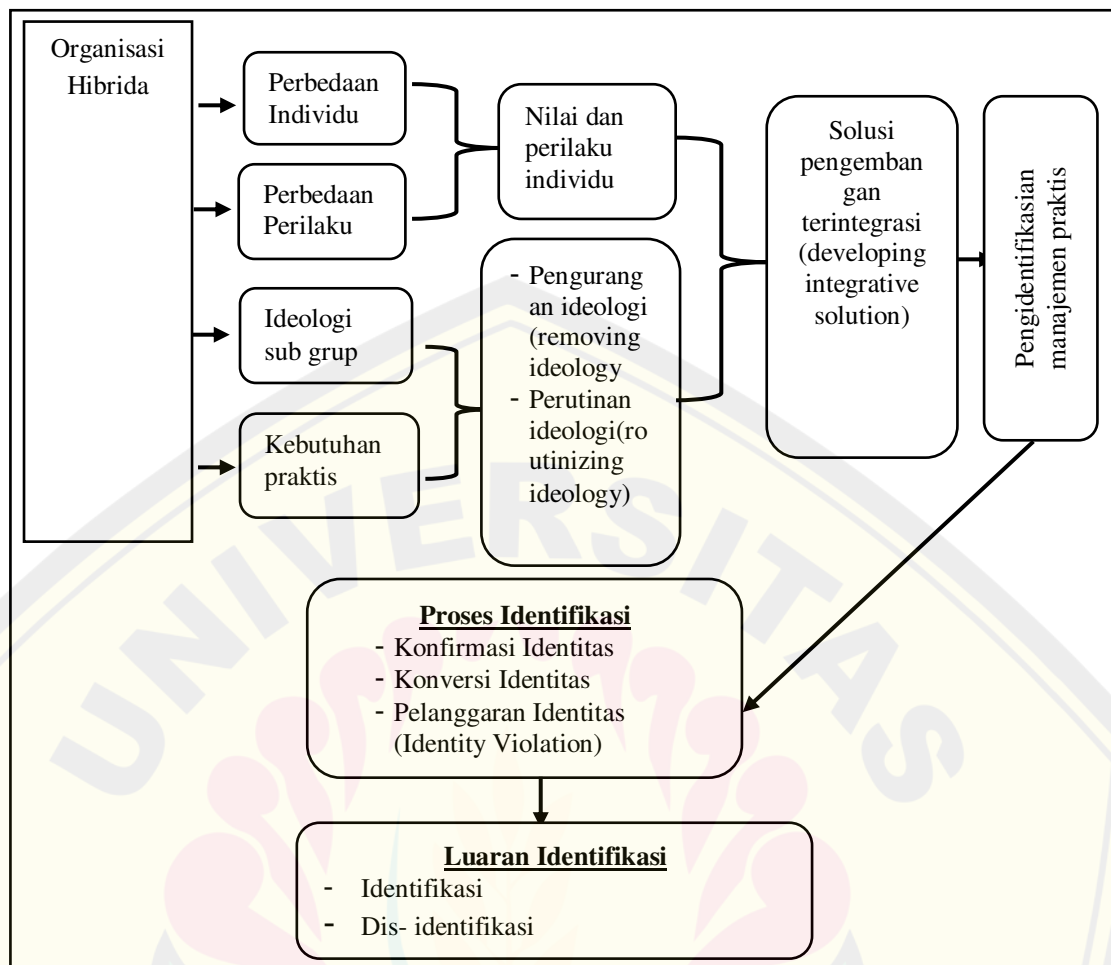
Pendekatan identitas hibrida berasumsi bahwa elemen-elemen identitas adalah ditafsirkan secara internal oleh anggota organisasi. Dalam beberapa kajian identitas-identitas tersebut stabil cenderung permanen. Kajian lain dipandang sebagai identitas yang dinamis. Perbedaan identitas yang cenderung permanen memberi kontribusi dalam hibriditas berjalan lambat. Sedangkan pandangan yang menilai identitas beragam bersifat dinamis memberi kontribusi dalam hibriditas berjalan lebih cepat.

Beberapa kajian penelitian yang cenderung memperlakukan banyak identitas sebagai masalah. Studi ini menekankan banyak identitas berpotensi memunculkan konflik (Voss dkk., 2006) dan dualitas dan multi identitas saling dis-identifikasi di antara anggota organisasi (Glynn, 2000). Adanya konflik dari multi identitas cenderung menyebabkan penurunan kinerja organisasi (Anteby dan Wrzesniewski, 2014). Penggambaran banyak hal identitas, nilai, dan dualitas didefinisikan sebagai unsur-unsur yang simultan dan tampak kontradiktif dianggap sebagai sumber dari ketegangan dan konflik (Ashforth dan Reingen, 2014).

Kajian serupa juga menilai multi identitas dalam organisasi menciptakan paradoks organisasi. Ada kecenderungan kontradiktif elemen yang saling terkait untuk mengarah pada reaksi penolakan dan menjadi lingkaran setan dalam organisasi (Smith dan Lewis, 2011). Di tingkat masyarakat, penelitian institusional menunjukkan identitas yang beragam memunculkan ketidakpastian. Hal tersebut merupakan kontestasi muncul ketika organisasi menghadapi banyak logika yang menawarkan resep tindakan yang tidak kompatibel (Besharov dan Smith, 2014b).

Beberapa kajian lain memandang multi identitas, nilai dan kultur merupakan potensi untuk mempercepat hibriditas. Sebab perbedaan identitas, nilai dan kultur lebih bersifat dinamis dan tidak permanen. Beberapa penelitian memanfaatkan multi identitas dan keragaman. Multi identitas dan keragaman di internal organisasi bukanlah hal yang setara tetapi lebih pada posisi institusional dalam mengatur keragaman tersebut (Sea dan Creed, 2002). Battilana & Lee, (2014) mencermati desain organisasi sebagai upaya mengurai multi identitas dan keragaman seimbang. Pendapat yang sama diungkap Pache & Santos (2010) bahwa multi identitas dan konflik institusional merupakan proses yang dinamik. Hal tersebut merupakan stimulus untuk organisasi membangun strategi dalam merespon kondisi organisasi. Keragaman identitas bermakna tidak mengharuskan semua anggota memegang semua nilai organisasi (Bibson dan Birkinshaw, 2004). Besharov, 2014) menambahkan pelaksanaan organisasi hibrida memunculkan perbedaan nilai individu, perilaku kerja, bahkan ideologi antar sub kelompok dalam organisasi. memetakan multi identitas organisasi hibrida dalam memberi sumbangsih pembentukan dan pelaksanaan organisasi hibrida.

Semua pandangan, baik yang menilai multi identitas menjadi masalah dalam organisasi hibrida ataupun pandangan yang melihat multi identitas sebagai kontribusi dalam organisasi hibrida mensyaratkan adanya strategi dari organisasi hibrida. Upaya mengintegrasikan multi identitas menjadi penting untuk dilakukan. Berikut pola dimensi teori multi identitas organisasi hibrida.



Gambar. 2.1 Dimensi multi identitas organisasi hibrida

Sumber: Besharov (2014)

Organisasi hibrida dibentuk atas banyak identitas yang bertentangan. Identitas-identitas ini mengacu pada karakteristik sentral, khas, dan permanen pada satu sisi serta dinamis di sisi yang lain. Identitas-identitas tersebut dalam prosesnya menjadi identitas baru setelah kegiatan manajemen melakukan identifikasi dan mengembangkan solusi yang terintegrasi dalam proses kegiatan organisasi. Luarannya identifikasi merujuk pada kontribusi positif dalam proses hibridisasi organisasi. Sementara dis-identifikasi merujuk pada kegagalan hibridisasi dalam organisasi.

## B. Pendekatan Bentuk-bentuk Hibrida (*Hybrid Forms*)

Pendekatan kedua adalah bentuk-bentuk hibrida (*hybrid Forms*). Pendekatan ini memandang bahwa hibrida telah digunakan tidak hanya untuk merujuk pada kombinasi identitas organisasi tetapi juga untuk merujuk untuk kombinasi berbagai bentuk pengorganisasian (Battilana dkk., 2017). Pendekatan berbasis bentuk pada hibrida mendasarinya asumsi bahwa hibrida dipandang sebagai sementara atau relatif permanen. Sehingga dalam prosesnya pendekatan bentuk-bentuk hibrida membingkai dalam beberapa perspektif.

Pendekatan ini setidaknya ada empat perspektif, diantaranya; *pertama*, ekonomi biaya transaksi (*transaction cost economy*). Yaitu bentuk organisasi yang pengelolaannya yang berada di antara bentuk hirarkis (pemerintah) dan pasar. *Kedua*, bentuk-bentuk jaringan (*network forms*). Yaitu Bentuk tata kelola berdasarkan ikatan jaringan dan kepercayaan. *Ketiga*, kategori-kategori (*categories*). Yaitu Organisasi yang mencakup beberapa kategori sosial yang mapan, menggabungkan bentuk-bentuk organisasi yang berbeda namun terkait dengan masing-masing kategori. *Keempat*, Pola dasar organisasi. Perspektif teoritik ini adalah organisasi yang menggabungkan banyak elemen dari beberapa bentuk dan tujuan organisasi yang berbeda dan secara sosial memperoleh legitimasi baik terhadap konfigurasi struktur baru tersebut maupun kegiatan-kegiatannya. Berikut ini penjelasan perspektif teori dari pendekatan bentuk-bentuk hibrida.

### 1. Ekonomi biaya transaksi (*transaction cost economy*).

Perspektif ekonomi biaya transaksi merujuk kepada pendapat Williamson (1996) yang menjelaskan tentang bentuk organisasi dikatakan hibrida melihat fenomena organisasi yang berada di antara bentuk hirarkis (pemerintah) dan pasar. Dimana setiap bentuk organisasi pasar, hibrida, hierarki, birokrasi—ditentukan oleh sindrom atribut yang khas dalam transaksi biaya ekonominya. Setiap organisasi biasanya dijumpai bahaya penyimpangan (*differential hazards*).

Dalam organisasi ekonomi memunculkan moral hazard merujuk pada penyimpangan sehingga mengakibatkan kegagalan pasar. Pada saat itu campur

tangan pemerintah menjadi lazim dilakukan. Perspektif ini sesungguhnya lebih merujuk kepada bentuk pengaturan yang harus melibatkan campur tangan pemerintah secara hierarkis dan kebebasan pasar pada sisi yang lain. Sehingga bentuk hibridanya adalah pencampuran, kontrol birokrasi tetap ada sementara tata kelola dan operasional dilakukan pihak swasta.

Perspektif ekonomi biaya transaksi Williamson (1996) berangkat dari pemahaman realitas bahwa tidak ada rasionalitas sempurna dan ketidakterbatasan informasi. Williamson mengusulkan pendekatan yang lebih realistis dan jujur (*candor*) terhadap sifat manusia dan organisasi, khususnya dalam menghadapi oportunisme, keterbatasan rasionalitas, dan biaya transaksi.

Williamson menekankan bahwa ekonomi organisasi harus terbuka (*candid*) dalam menghadapi kenyataan yang tidak ideal. Pertama, kompleksitas keputusan dalam organisasi. Organisasi tidak selalu bisa membuat keputusan yang mudah dan langsung, karena ada banyak ketidakpastian, konflik kepentingan, keterbatasan informasi, dan risiko oportunisme yang harus dipertimbangkan. Semua ini menyebabkan biaya tambahan (biaya transaksi) dalam menjalankan organisasi.

Kedua, batasan perilaku manusia (*bounded rationality*). Bahwa manusia, termasuk manajer atau pelaku organisasi, tidak bisa membuat keputusan secara sempurna rasional karena keterbatasan informasi, waktu, dan kemampuan kognitif. Dalam ekonomi biaya transaksi, keterbatasan ini membuat perencanaan kontrak dan kerja sama menjadi tidak lengkap atau tidak selalu optimal. Hal tersebut yang menyebabkan timbulnya biaya transaksi.

Ketiga, risiko dan konflik kepentingan dalam hubungan kontraktual. Hal tersebut merupakan sumber utama biaya transaksi dalam kegiatan ekonomi atau organisasi. Konflik kepentingan berkaitan erat dengan oportunisme. Suatu kecenderungan pihak kontrak untuk menipu, menyembunyikan informasi, atau menyimpang dari kesepakatan demi keuntungan sendiri. Konflik kepentingan juga berhubungan dengan asimetri informasi. Salah satu pihak tahu lebih banyak daripada pihak lain, sehingga dapat mengeksploitasi ketidaktahuan tersebut. Semuanya dapat menimbulkan biaya transaksi.

Terkait kontrol birokrasi, Bruton dkk (2010) menerjemahkan sebagai kepemilikan negara dan kepemilikan swasta mewakili logika institusional yang berbeda. Penjelasan ini mengasumsikan hubungan langsung antara kepemilikan dan kontrol negara serta dikotomi antara perusahaan milik negara dan swasta. Namun demikian Bruton dkk (2015) memperjelas definisi bahwa sebagai organisasi hibrida yang menggabungkan kepemilikan dan kendali adalah bentuk dominan dari organisasi yang mandiri, disebut Badan Usaha Milik Negara (*State-Owned Enterprises*).

Pendapat Bruton dkk (2015) ini memungkinkan analisis transaksi biaya ekonomi lebih terperinci. Kontribusinya menyoroti sifat hibrida dalam membangun institusional baru sehingga memperluas biaya transaksi, keagenan menjadi mandiri. Pendapat ini memungkinkan adanya mediasi dan moderasi strategi, struktur, dan hasil organisasi hibrida lebih baik serta lebih stabil.

## 2. Bentuk-bentuk jaringan (*network forms*).

Perspektif bentuk-bentuk jaringan (*network forms*). Dalam perspektif ini, hibriditas memerlukan tata kelola, kepemilikan, dan kontrol melalui bentuk jaringan (Battilana dkk., 2017). Pendapat ini memperkuat pendapat Gereffi dkk (2005) bentuk jaringan sebagai aliansi dan hubungan antar organisasi lainnya.

Bentuk-bentuk jaringan (*network forms*) mengadaptasi pendapat Gereffi dkk (2005) tentang jaringan organisasi. Pemikiran jaringan organisasi ini berangkat dari kepentingan secara sosiologis yang terdapat bentuk jaringan dalam organisasi terutama dalam melihat organisasi secara ekonomi. *Pertama*, bentuk jaringan organisasi tidak dapat dianggap sebagai hibrida pasar atau hierarki; sebaliknya, bentuk jaringan organisasi mewakili alternatif unik yang memiliki logikanya sendiri (Powell, 1990). *Kedua*, bentuk jaringan organisasi memiliki sejumlah keunggulan efisiensi berbeda yang tidak dimiliki oleh pasar murni atau hirarki murni, dan karena keunggulan efisiensi ini, bentuk jaringan cukup lazim untuk digunakan (Anheier dan Powell, 2021).

Bentuk jaringan secara umum menyoroti kelaziman (prevalensi) dan fungsi bentuk organisasi yang tidak dapat diklasifikasikan sebagai pasar atau

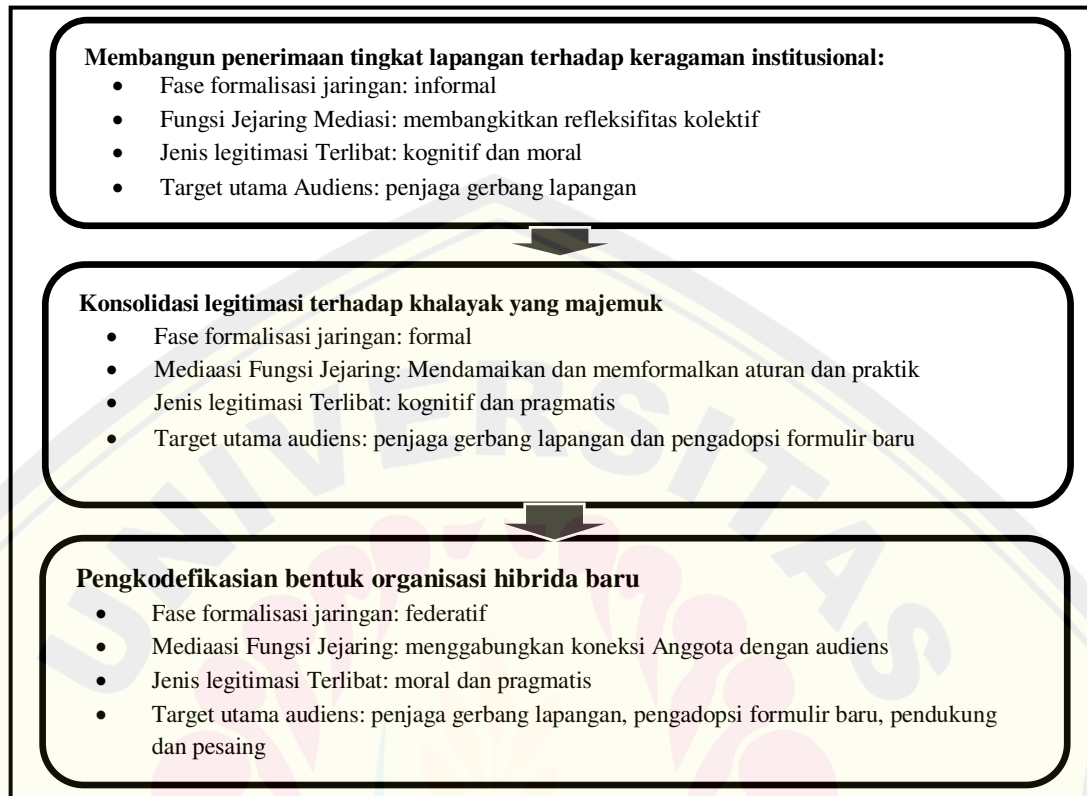
hierarki. Tetapi bisa berupa campuran keduanya dengan kondisi yang asimetris, salah satu mendominasi yang lain. Oleh karena itu bentuk jaringan organisasi berperan untuk pembelajaran; merupakan mekanisme untuk pencapaian status atau legitimasi, memberikan berbagai manfaat ekonomi, memfasilitasi pengelolaan ketergantungan sumber daya, dan memberikan otonomi yang cukup besar bagi anggota organisasi (Podolny dan Page, 1998).

Sementara itu, Inkpen dan Tsang (2005) mengidentifikasi bentuk jaringan menjadi tiga tipe, dimensi modal sosial mempengaruhi transfer pengetahuan antar anggota jaringan. Tiga tipe bentuk jaringan adalah jaringan intra organisasi, aliansi strategis, dan kawasan (merujuk pada kegiatan usaha dan asosiasi-asosiasi yang menaungi). Inkpen dan Tsang (2005) berpendapat modal sosial mengidentifikasi dimensi struktural, kognitif, dan relasional untuk ketiga jenis jaringan. Sebagai kesimpulan, adanya modal sosial menjadi cara memperkuat bentuk jaringan dengan transfer pengetahuan. Sehingga dengan adanya modal sosial meningkatkan kemampuan organisasi lebih berkembang.

Pandang lain tentang bentuk jaringan dalam organisasi hibrida dilihat dari domain institusionalnya. Huybrechts & Haugh (2018) yang menjelaskan bentuk organisasi hibrida menggabungkan nilai dan praktik dari domain institusional yang berbeda. Oleh karena itu membuatnya sulit untuk disesuaikan dengan rapi ke dalam struktur bentuk organisasi yang masih ada. Sehingga tawaran bentuk jaringan menjadi cara yang diperlukan untuk melembagakan bentuk organisasi hibrida. Bentuk jaringan tersebut berada di luar sumber daya dan kemampuan masing-masing organisasi yang bertindak sendiri, dengan mengalihkan fokus pada tindakan kolektif.

Huybrechts & Haugh (2018) melanjutkan jaringan membangun penerimaan tingkat lapangan terhadap pluralisme institusional, secara kolektif mengkodifikasi bentuk organisasi hibrida, dan mengkonsolidasikan legitimasi terhadap audiens tingkat lapangan. Dalam konteks peran institusional, jaringan menjadi semakin formal dan memobilisasi fungsi mediasi yang melibatkan berbagai jenis sumber daya, legitimasi, dan khalayak sasaran. Berikut

pengembangan bentuk jaringan, disebut sebagai formalisasi jaringan dalam mencari legitimasi institusional dalam organisasi hibrida.



Gambar 2.2 Formalisasi jejaring dan institusionalisasi organisasi hibrida

*Sumber: Huybrechts dan Haugh (2018)*

Kerangka tentang jaringan berkontribusi untuk melembagakan bentuk organisasi hibrida baru. Kondisi institusional yang berbeda membentuk fase penciptaan jaringan berbeda-beda. Tahapan formalisasi jaringan dapat dilihat seberapa kontributif jaringan dalam institusional organisasi hibrida. Pada organisasi hibrida dengan tingkat keragaman yang tinggi jaringan dibangun secara informal, pada tingkat konsolidasi jaringan dibangun secara formal. Sedangkan pada tingkatan kodefikasi, jaringan dibangun secara federatif. Maksud federatif adalah memberi kebebasan secara otonom pada sub kelompok, unit kerja atau unit bisnis membangun jejaring secara mandiri.

Pendapat tentang fase jaringan ini dilatarbelakangi kondisi empirik organisasi hibrida yang pada dasarnya beragam sejak dari kelahirannya.

Bahkan ketika organisasi hibrida telah teridentifikasi menjadi organisasi yang baru. Pendapat Huybrechts dan Haugh (2018) merupakan pengembangan beberapa pendapat ahli tentang institusional organisasi hibrida. Diantaranya pendapat Battilana dan Lee (2014) menggarisbawahi bahwa organisasi hibrida tiga jenis tantangan legitimasi berupa defisit kognitif (pemahaman) tentang hibriditas itu sendiri. Pendapat ini sejalan dengan Zuckerman (1999).

Selanjutnya organisasi hibrida dapat dianggap tidak efisien, atau secara pragmatis tidak sah, karena menghadapi ketegangan dan paradoks yang terkait dengan nilai dan praktik yang berpotensi bertentangan (Battilana dan Lee, 2014). Pendapat ini sejalan dengan pendapat Doherty dkk (2014) bahwa organisasi hibrida yang berharap dua misi sekaligus tercapai; keberangsungan finansial dan tujuan sosial cenderung defisit secara keberlangsungan finansial. *Ketiga*, semakin banyak bentuk organisasi baru mewujudkan hibriditas, semakin sedikit mereka dapat menyelaraskan dengan kriteria legitimasi dari satu audiens tunggal Ebrahim dkk (2014). Sehingga Huybrechts dan Haugh (2018) membangun kerangka teoretisnya dengan pendekatan jaringan untuk memetakan sejauh mana jaringan memberi kontribusi pada organisasi hibrida.

### 3. Kategori-kategori (*categories*)

Pendekatan ketiga adalah kategori-kategori (*categories*). Pendekatan ini memandang bahwa organisasi hibrida mencakup lebih dari satu kategori dalam sebuah organisasi. Zuckerman (1999) menjelaskan bahwa kurangnya tingkat pemahaman tentang hibriditas menjadikan organisasi kebingunan kategori. Kebingunan tersebut terjadi ketika menggabungkan bentuk-bentuk organisasi yang berbeda namun terkait dengan masing-masing kategori. Sepertinya, kebingunan tersebut adalah menentukan pada kategori mana yang menjadi urusan inti dari organisasi hibrida. Atau seperti penjelasan Wry dkk (2014) bahwa organisasi hibrida mengalami pencairan identitas dari masing-masing kategori sehingga menjadi kategori baru.

Penjelasan lainnya kategori bukan hanya sebatas identitas anggota organisasi tetapi juga mengacu bentuk kesepahaman (kode) dari semua elemen organisasi. Polos dkk (2000) menerangkan kesepahaman (kode) tersebut sosial

identitas dalam organisasi. Beragamnya kategori memerlukan penegakan sehingga menjadi entitas yang sah dalam organisasi. Dalam konteks ini, entitas adalah kategori baru (legal) diakui sebagai kategori organisasi.

Seperti dijelaskan di atas, organisasi hibrida dalam perjalanannya harus mengalami pencairan kategoris. Wry dkk (2014) menjelaskan tentang kategori dalam organisasi hibrida sebagai dua hal saling terkait. menantang dua asumsi yang terkait dengan imperatif kategoris: *Pertama*, identitas yang dapat dipahami ditetapkan dalam kategori individu. *Kedua*, rentang kategori mencairkan identitas organisasi.

Secara umum, kategori terhubung dengan identitas organisasi. Konsep kategori dengan identitas sering tumpang tindih. Sebab dua definisi ini sama-sama menerangkan hibriditas organisasi yang mengkombinasikan multi peran, nilai atau identitas dari organisasi. Namun begitu Battilana dkk (2017) membatasi kerancuan tersebut dengan mengarisbawahi bahwa identitas organisasi hibrida dibangun atas anggota secara organisasional.

Kategori merujuk pada pilihan kebebasan dari organisasi mempersonifikasi diri atas dasar anggapan external audiennya. Pendapat ini memperkuat pendapat Hsu dan Hannan (2005) kategori adalah asosiasi dengan standar keanggotaan tertentu yang audiens/ khalayak harapkan untuk dipenuhi oleh organisasi. Dalam pandangan Gioia dkk (2013) kategori dalam organisasi hibrida adalah citra organisasi yang dikenal oleh khalayak.

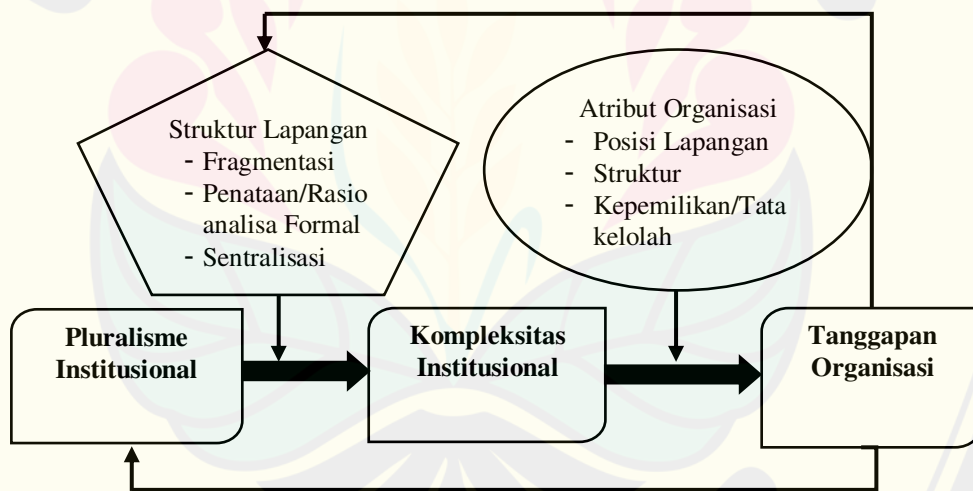
#### 4. Pola dasar organisasi (*Organizational Archetypes*)

Perspektif pola organisasi, berakar pada teori neo-institusional. Pola organisasi hibrida adalah organisasi yang menggabungkan dua atau lebih konfigurasi pola dasar dari struktur organisasi (Greenwood dan Hinings, 1993). Dimana konfigurasi pola dasar tersebut mempunyai pertalian dengan nilai-nilai dasar sesuai konteks institusionalnya.

Poda dasar organisasi hibrida merupakan organisasi yang kompleks. Greenwood dkk (2011) mengatakan organisasi semacam ini adalah organisasi dengan wajah yang kompleks secara institusional. Terkadang tidak mampu memilih jalan yang kompatibel dari beragamnya logika-logika institusionalnya.

Sebab logika institusional beragam disederhanakan melalui struktur organisasi. Proses tingkat lapangan, mengalami tanggapan yang berbeda terhadap kompleksitas tersebut. Atribut organisasi yang tidak tunggal membentuk kompleksitas institusional.

Pada konteks ini, organisasi hibrida dinilai belum stabil atau terus mengalami perubahan. Dan hal tersebut yang mencirikan dari pola dasar organisasi hibrida. Battilana dkk (2017) menerangkan memungkinkan hibriditas bersifat sementara: kombinasi hibrida tertentu dapat dilihat sebagai pola yang bisa. Pelembagaan dalam organisasi adalah proses dari waktu ke waktu yang terus berjalan. Cappellaro dkk (2020) mengungkapkan pola dasar organisasi hibrida mengalami proses destabilisasi bahkan pada organisasi hibrida yang mapan sekalipun. Proses waktu yang berjalan organisasi seperti ini mengalami masukan logika baru sehingga mencari pola baru. Berikut proses pola dasar organisasi hibrida.



Gambar 2.3 Proses pola dasar organisasi hibrida

Sumber: Greenwood, dkk (2011)

Pola dasar organisasi hibrida terbentuk berdasarkan respon atas kompleksitas institusional. Prosesnya atribut organisasi seperti identitas, pengelolaan dan tata kelola memberikan pengaruh pada organisasi untuk merespon kondisi lapangan. Disamping itu struktur lapangan merupakan elemen penting bagi organisasi untuk memandang bahwa secara institusional organisasi hibrida memang berpangkal pada keragaman. Hal tersebut menyebabkan

organisasi hibrida juga terus mengalami perubahan sehingga oleh Cappellaro dkk (2020) dipandang mengalami destabilisasi dari sebelumnya mapan menjadi berubah pola (bentuk).

### C. Pendekatan Alasan-alasan Hibrida (*Hybrid Rationales*)

Pendekatan yang ketiga adalah alasan-alasan hibrida (*hybrid rationales*). Battilana dkk (2017) menjelaskan pendekatan ini bahwa hibrida sebagai organisasi yang menggabungkan beberapa alasan sosial. Dimana alasan-alasan tersebut dibangun atas rasionalitas; pola nilai, kepercayaan, dan praktik kultur dan politik yang beragam.

Sejauh ini ada tiga perspektif teori terkait pendekatan ini yaitu logika institusional (*institutional logics*), kultur (*culture*) dan rezim ekonomi transisi (*transitioning Economic Regimes*). Dua dari tiga perspektif tersebut mendefinisikan hibrida berdasarkan kombinasi rasional sosial. Perspektif logika institusional dan kultur, cenderung bersifat interpretatif. Dimana unsur-unsur yang digabungkan melibatkan kepercayaan dan nilai, bukan hanya fitur (bentuk) organisasi yang dapat diamati dari luar atau secara eksternal. Sementara perspektif ekonomi transisi merupakan pendekatan yang lebih rasional struktural ekonomi. Konseptualisasi hibrida lebih kepada kombinasi berbagai rezim ekonomi, seperti organisasi yang muncul karena pergeseran ekonomi sosial menuju ke ekonomi pasar atau logika sebaliknya. Pendekatan yang ketiga ini agak lebih sementara dan transisional, dan bersifat makro organisasi. Berikut ini penjelasan perspektif-perspektif dalam pendekatan alasan-alasan hibrida (*hybrid rationales*).

#### 1. Logika institusional (*institutional logics*).

Perspektif ini mengacu pada organisasi yang menganut logika institusional ganda dan seringkali bertentangan (Battilana dan Dorado, 2010). Logika institusional adalah logika yang dikonstruksi secara sosial (*socially constructed*). Logika institusional menghadirkan seperangkat asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang implisit tentang bagaimana menafsirkan realitas organisasi (Thornton dan Ocasio, 1999). Sejauh mana aturan-aturan yang mempengaruhi perilaku dan

bagaimana menjadi sukses. Logika ini menghadirkan rasionalitas secara sosial yang menjadi pedoman bagi individu dan organisasi (Battilana dkk., 2017).

Logika institusional mengacu pada pola nilai-nilai dan praktik-praktik di tingkat masyarakat yang membentuk kognisi (pemahaman) dan memandu tindakan mereka (Friedland dan Alford, 1991). Logika institusi adalah material dan simbolik sekaligus. Keduanya dihadirkan dihadirkan dalam aturan formal dan informal berupa aksi, interaksi dan interpretasi yang menjadi petunjuk dari pembuat keputusan. dalam menggapai keberhasilan tugas organisasi dan memperoleh status sosial, pujian, hukuman atau hadiah dalam sebuah proses (Ocasio, 1997).

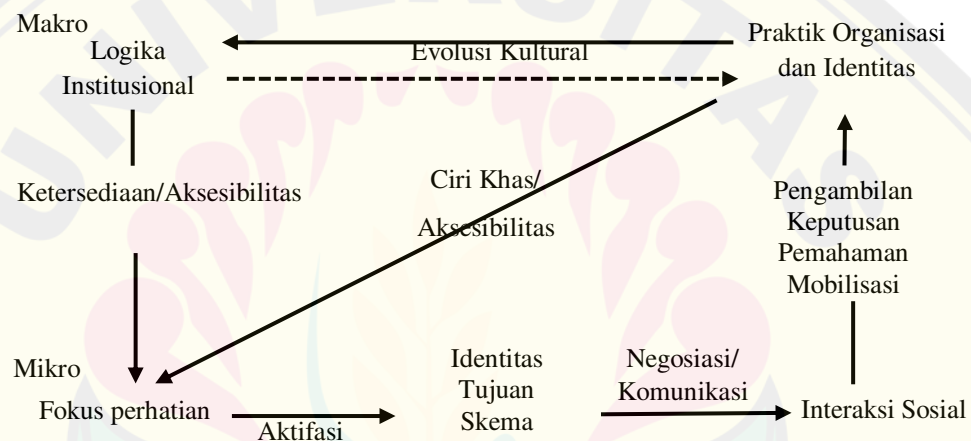
Thornton dan Ocasio (1999) menjelaskan bahwa logika institusional membentuk kekuasaan eksekutif dalam organisasi. Hal tersebut berdasarkan beberapa alasan. *Pertama*, kepatutan, dan legitimasi berbagai sumber kekuasaan dibentuk oleh kaidah-kaidah logika institusional yang berlaku. Ini memberikan aturan yang melegitimasi posisional, relasional atau faktor-faktor ekonomi menjadi dasar kekuatan dan otoritas kepemimpinan dalam organisasi.

*Kedua*, logika institusional berdampak kepada isu-isu apa yang hadir dalam pengawasan dan penilaian perilaku politik. Logika institusional menghadirkan aturan main yang membentuk pemahaman (kognisi) dari aktor-aktor sosial di dalam organisasi. Dalam pandangan Thornton dan Ocasio (1999) sudah pasti (*given*) bahwa aturan formal yang diputuskan oleh pengambil keputusan mempunyai ambiguitas dan keterbatasan pemahaman (*cognitive limitations*). Dan organisasi terbatas dalam kemampuannya untuk hadir pada semua aspek lingkungannya. Pengambilan keputusan dalam organisasi adalah aturan yang fokus pada perhatian di isu-isu yang terbatas. Sementara logika institusional meliputi seperangkat aturan permainan secara implisit yang mengatur terhadap banyak isu, kemungkinan strategis, atau masalah mana yang menjadi penting dalam pertentangan politik antar aktor dalam organisasi.

*Ketiga*, logika institusional yang meliputi asumsi-asumsi, nilai-nilai, kepercayaan dan aturan menentukan terhadap jawaban dan solusi yang tersedia. Logika institusional juga mampu memahami dalam mengontrol secara ekonomi

baik sumber daya maupun aktivitas operasional organisasi maupun aktivitas politik dalam organisasi. Logika institusional juga menentukan untuk mencari solusi dari kondisi internal yang tidak stabil atau mampu merespon terhadap tuntutan luaran organisasi yang sudah pasti tidak stabil (*instability*).

Lebih lanjut Thornton dkk (2012:84) menerangkan bahwa perspektif logika institusional adalah kekuatan secara tersirat (meta) untuk menganalisis hubungan timbal balik antar individu, organisasi dan institusi dalam sistem sosial. Logika institusional mengalami transformasi menjadi dua level analisis yaitu level makro dan mikro. Keduanya saling berhubungan dan persilangan. Berikut logika institusional yang dikembangkan (Thornton dkk., 2012: 85).



Gambar 2.4 Persilangan dan kombinasi logika institusional level makro-mikro  
Sumber: Thornton dkk (2012:85)

Logika institusional terpolat menjadi dua yaitu pada level makro dan mikro. Model logika institusional memfokuskan perhatian aktor individu (identitas) dan praktek organisasi melalui keterlekatan kultur mengaktifkan identitas, tujuan, dan skema tindakan aktor sosial. Level makro-mikro mengalami persilangan kombinasi.

Pola makro logika institusional bersifat *top-down*. Praktek-praktek organisasi mengaktifkan identitas, tujuan, dan skema sosial untuk fokus pada perhatian yang bersama sehingga membentuk interaksi sosial. Sosial interaksi menghasilkan arus komunikasi dan sumber daya, dan saling ketergantungan,

menghasilkan praktik dan struktur sosial, termasuk organisasi dan kerja institusional. Praktik-praktik yang ada dipilih dan dipertahankan melalui proses evolusi kultur ; dari proses evolusioner, institusional logika muncul pada tingkat masyarakat, bidang institusional, dan organisasi.

Pola mikro didasari pada dinamika aktivitas identitas dari multi identitas aktor individu dalam memandang pusat/ fokus perhatian yang berbeda. Identitas yang multi tipe tersebut tidak semua tersedia untuk menjadi aktor sosial. Jadi dinamika yang mendorong tuntutan, usulan dan permintaan dari bawah atau bersifat *bottom-up*.

Dinamika aktivitas aktor individu yang tidak seragam membuat identitas, tujuan, dan skema sosial perlu diselaraskan: dinegosiasikan dan dikomunikasikan untuk tercipta interaksi sosial sebelum menjadi pemahaman bersama, diambilnya keputusan organisasi dan melaksanakan kinerja organisasi (mobilisasi sumber-sumber). Pada akhirnya juga menjadi praktik-praktik sehari-hari organisasi atau munculnya identitas organisasi tetapi tetap direpresentasikan oleh identitas aktor individu sebagai aktor sosial dalam organisasi. Zhao dan Lounsbury (2016) menggambarkan logika institusional sebagai konsekuensi dari hibriditas dalam organisasi. Dampaknya adalah adanya mobilitas sumberdaya.

Adanya persilangan dan kombinasi logika institusional pada level makro dan mikro menegaskan bahwa organisasi hibrida dibangun dari institusional yang kompleks. Namun persilangan dan kombinasi logika institusional tersebut memberi kesempatan bagi organisasi hibrida menciptakan kreasi, desain, inovasi dan kultur kinerja yang baru (Dalpiaz dkk., 2016). Sebab dalam organisasi hibrida tidak ada segmentasi organisasi melainkan bentuk penolakan yang berakar pada perbedaan pemahaman (kognitif) antara identitas individu (Pache dan Thornton, 2020). Sehingga memadukan pemahaman tersebut adalah tantangan setiap organisasi hibrida.

## 2. Perspektif kultur (*culture*).

Perspektif ini mengacu pada organisasi yang dicirikan oleh percampuran kultur yang berbeda secara terus menerus. Perspektif kultur mengkonseptualisasikan hibridisasi sebagai proses dimana individu

menggabungkan dan memadukan unsur-unsur dari banyak kultur yang berbeda (Waring, 2015). Beberapa ahli lain seperti Shimoni dan Bergmann (2006) menerangkan adanya pencampuran kultur lokal dengan kultur global dalam membentuk organisasi. Pencampuran tersebut adalah penafsiran individu dan tindakan membentuk dasar untuk pencampuran unsur-unsur kultur terjadi pada tingkat organisasi. Pada gilirannya dapat menghubungkan pengembangan logika hibrida di tingkat bidang institusional (Nigam dan Ocasio, 2010).

Sementara Tan dan Wang (2011) menekankan bahwa respon etik dari organisasi dipengaruhi oleh institusional tentang organisasi dan masyarakat. Pendapat ini memang tidak serta merta dihubungkan dengan organisasi hibrida tetapi lebih melihat bagaimana organisasi secara umum merespon. Tetapi kerangka logikanya membenarkan bahwa kultur mempunyai peran dalam membangun institusional. Friedland dan Alford (1991) bahwa logika institusional adalah sistem nilai dan kepercayaan, dimana dunia sosial tertentu bekerja. Sistem nilai dan kepercayaan tersebut secara konseptual adalah kultur.

Konteks organisasi hibrida, dan terbangunnya institusi yang didalamnya ada logika institusional; kultur adalah bagian yang melekat di dalamnya. Kultur dalam hal tertentu menjadi penyokong logika institusional dalam organisasi hibrida. Dengan demikian, logika institusional adalah struktur kultur institusi (Ocasio dkk., 2017). Dalam pandangan ini, pemahaman pengetahuan (kognitif) yang tersedia secara sosial adalah pemahaman tentang kultur. Namun, tidak semua kultur bersifat institusional, hanya pengetahuan kultur yang diasosiasikan dengan institusi tertentu (atau pada level masyarakat, tatanan institusional).

Logika institusional bersifat material dan simbolik dengan cara yang sama seperti kultur bersifat material dan simbolik (Sewell, 1989). Sebab institusi ada mana-mana tapi tidak semuanya (Ocasio dan Gai, 2020). Institusi bersifat tatanan maka sifat material (aktivitas peran) dan simbolik (sebagai pemangku peran) menjadi unsur yang dikomunikasikan oleh individu dan organisasi melalui praktik institusional tertentu yang dikaitkan dengan institusi yang terus berubah. Dalam perspektif kultur di organisasi hibrida, pendekatan ini dikenal sebagai kultur yang

dilembagakan, dan tercermin dalam tindakan dilogika institusional (Thornton dkk., 2012:63).

Ada kerancuan antara institusi dengan kultur ketika logika institusional digunakan. Ocasio dan Gai (2020) institusi dan institusional sering digunakan hampir bersamaan dengan kultur. Sehingga dalam penerapannya sering terlihat tidak berbeda dengan menelaah efek kultur ketika menggunakan lensa institusional. Adanya tumpah tindih tersebut satu sisi dapat dipahami karena institusionalisasi dalam institusi selalu mengandung kultur. Namun demikian, kultur tetap dapat dibedakan dalam memahami institusi. Setidaknya mencari hubungan timbal balik antara institusi dengan kultur.

Dengan demikian, kultur dapat menginformasikan dan menopang institusi. Kultur menyediakan kerangka kerja berupa tindakan simbolik dan makna untuk memandu peran dan interaksi dalam institusi (Ocasio dan Gai, 2020). Kultur dalam arti luas adalah sebagai produk material dan simbolik dari pembelajaran sosial kumulatif, yang ditransmisikan ke seluruh orang dan generasi sosial (Boyd dkk., 2011). Definisi ini konsisten dengan pendekatan sosiologis seperti yang dilakukan Sewell (1989) yang memandang kultur mencakup baik simbol maupun praktik. Kultur dipelajari melalui sosialisasi utama (kedalaman struktur kultur) dan sekunder (permukaan struktur kultur). Kedalaman struktur kultur adalah ide, nilai-nilai atau norma. Sementara sosialisasi sekunder kultur merujuk pada produk material kultur seperti simbol, adat istiadat dan produk kultur lainnya yang kasat mata.

Institusi, di sisi lain, dibentuk oleh kultur dan struktur sosial. Hubungan antara peran dan tatanan interaksi merupakan struktur sosial institusi. Tetapi karena institusi adalah simbol dan praktik dimana peran dan tatanan interaksi telah dipelajari dari generasi ke generasi, mereka adalah produk kultur (Zucker, 1977). Namun, tidak semua kultur bersifat institusional karena dua alasan. *Pertama*, tidak semua kultur dilembagakan atau diterima begitu saja. Mode kultur yang bertambah dan berkurang dari waktu ke waktu. *Kedua*, tidak semua kultur disetujui secara normatif. Beberapa kegiatan kultur dianggap tidak sah dan tidak disetujui secara normatif.

Dalam konteks kultur yang terlembagakan, Waring (2015) mengusulkan model kultur hibridisasi. Dalam ruang-ruang tersebut hibriditas terjadi setidaknya melalui; *pertama*, bentuk-bentuk akulturasi (pembelajaran). *Kedua*, adaptasi (modifikasi). *Ketiga*, apropriasi (asimilasi). Pendapat ini sejalan dengan Pieterse (2001) yang mengungkapkan hibritas ditafsirkan seba ditafsirkan sebagai praktik sosial yang meliputi akulturasi (belajar), adaptasi (modifikasi), dan apropriasi (saling meminjam).

Bentuk-bentuk akulturasi (pembelajaran). Di mana pembelajaran secara aktif terhadap nilai-nilai, kebiasaan, dan praktik individu dalam organisasi dan memperoleh keanggotaan formal dalam komunitas baru. Akulturasi antar individu yang lebih mungkin terjadi merupakan peluang untuk memperoleh sumber baru afiliasi yang bermakna, dan di mana organisasi (lembaga) memperoleh sumber daya dan kemampuan dari multi identitas individu.

Adaptasi (modifikasi). perubahan lebih bernuansa negosiasi, dan melibatkan proses modifikasi bersama. Hal ini menyebabkan perubahan dua arah dan pengaburan timbal balik dalam praktik sehari-hari organisasi, tetapi hal ini tampaknya tidak melibatkan atau melemahkan nilai-nilai inti organisasi. Adaptasi kultur lebih mungkin terjadi di mana setiap identitas individu dan nilai-nilai organisasi yang berseberangan, mengalami saling ketergantungan. Sehingga keduanya memerlukan penyesuaian tambahan dan adaptasi timbal balik untuk koeksistensi fungsional organisasi.

Apropriasi (asimilasi). Penyesuaian karakter yang dimiliki identitas individu dengan karakteristik lingkungan sekitar, terutama nilai-nilai institusi organisasi. Dimana kepatuhan terhadap elemen simbolik organisasi merupakan strategi bertahan hidup; baik dari multi identitas individu ataupun tingkat organisasi itu sendiri.

Proses strategi bertahan hidup, setidaknya ada tiga identifikasi. *Pertama*, tingkat pilihan. Pilihannya, dimana setiap identitas individu dipaksa menyesuaikan sifat dan karakternya masing-masing dengan nilai-nilai di level organisasi. Pilihan lainnya setiap identitas individu secara sukarela mengikuti aturan, nilai-nilai di level organisasi. *Kedua*, apropriasi terjadi karena persepsi

manfaat relatif. Yaitu manfaat positif yang diperoleh oleh setiap identitas individu dari keberadaan institusi organisasi yang menaunginya. Disisi lain, beberapa identitas individu berpersepsi manfaat negatif dari institusi organisasi yang menaunginya, sehingga secara perlahan merasa bukan bagian dari identitas organisasi tersebut. *Ketiga*, apropriasi terjadi karena tingkat pemahaman yang permanen bahwa setiap identitas individu merupakan bagian organisasi untuk saat ini atau untuk dalam waktu jangka panjang.

### 3. Perspektif Rezim Ekonomi Transisi (*Transitioning Economic Regimes*).

Perspektif rezim ekonomi transisi (*transitioning economic regimes*) bukan perspektif arus utama dalam pendekatan organisasi hibrida. Secara khusus, Perspektif ini hanya mengulas pergeseran ekonomi di negara-negara dengan kategori sosial. Negara-negara seperti bekas Uni Soviet dan China menjadi konsentrasi dalam perspektif ini. Yaitu adanya pergeseran badan usaha milik negara yang sebelumnya dikuasai penuh oleh negara, bergeser menjadi campuran dengan pelibatan sektor swasta. Nee & Matthews (1996) menerangkan kondisi yang demikian mencerminkan organisasi yang mengalami hibridisasi yaitu menggabungkan pengaturan institusional dari sosialisme negara dan ekonomi pasar bebas.

Melalui hibridisasi, badan usaha milik negara secara bertahap beralih ke ekonomi pasar yang semakin diprivatisasi di mana pejabat pemerintah sendiri telah menjadi aktor yang berorientasi pasar (Walder, 1995:297 dalam Battilana dkk., 2017). Hibrida telah muncul sebagai perusahaan milik negara, yang mulai mengadopsi praktik pasar dalam ekonomi nasional yang semakin membuka pasar dunia (Guthrie, 1999 dalam Battilana dkk., 2017). Pada saat yang sama, kebutuhan legitimasi telah menarik pengusaha swasta untuk meniru bentuk hukum badan usaha milik negara sambil mempertahankan praktik berbasis pasar yang biasanya diasosiasikan dengan perusahaan swasta (Nee dan Oppper, 2012 dalam Battilana dkk., 2017).

#### 2.1.3 Keberhasilan Organisasi Hibrida

Keberhasilan dan kegagalan organisasi hibrida ditentukan oleh banyak unsur, diantaranya: pembentukan, hibriditas, strategi pengorganisasian dan tantangan dan peluang. Keberhasilan organisasi hibrida ini tidak lepas karakteristik organisasi yang multi identitas, logika institusional, kultur dan sosio politik. Berikut pemaparan tentang faktor-faktor keberhasilan organisasi hibrida.

#### A. Fase Pembentukan

Awal hibridisasi (percampuran) yang terjadi pada organisasi sehingga disebut sebagai organisasi hibrida dipengaruhi oleh dua kondisi; eksternal organisasi dan institusi aktor internal. Hal tersebut terjadi, mengingat organisasi hibrida adalah organisasi yang kompleks. Dimana tekanan pada reproduksi bentuk organisasi yang terstruktur cenderung bekerja melawan hibridisasi itu sendiri (Tolbert dkk., 2011). Misalnya kondisi ideal organisasi hibrida mengharuskan dua misi organisasi tercapai sekaligus. Aspek bisnis dan sosial harus tercapai secara bersamaan (Lee dan Battilana, 2016). Sementara Smith dkk (2013) menerangkan organisasi hibrida usaha meningkatkan tujuan sosial melalui usaha komersial bisnis. Organisasi yang mengkombinasikan tuntutan sosial dan bisnis menjadi tanggung jawab sosial dari organisasi (Smith & Besharov, 2017). Jamak terjadi, kondisi yang bertentangan tersebut mengalami ketegangan.

Kondisi eksternal mempengaruhi organisasi hibrida. Sebab organisasi hibrida tidak berada kondisi ruang hampa. Tetapi organisasi hibrida berada dalam ruang yang kompleks. Pembentukan dan hibridisasi terjadi karena logika institusional pada level makro. Hal tersebut yang memacu dan membentuk organisasi hibrida dari kondisi eksternal. Battilana dkk (2017) merangkum kondisi eksternal dalam pembentukan organisasi hibrida terdiri dari empat elemen: perubahan lingkungan sumber daya, reformasi regulasi, lingkungan dan stabilitas institusi politik dan pergeseran kultur .

Lingkungan sumber daya terkait dengan sumber daya manusia yang menjadi pendukung sistem terbentuknya organisasi hibrida. Sumber daya juga terkait kondisi sumber-sumber yang tersedia mengenai produk, kegiatan dan jaringan yang digunakan supaya urusan inti organisasi bisa berjalan. Misalnya,

Lee dan Jay (2015) menggaris bawahi bahwa lingkungan sumber daya itu terkait dengan pelanggan dan anggota (pekerja) sebagai pusat perhatian. Pelanggan bagaimana diproyeksikan dan anggota bagaimana diperoleh.

Haigh dan Hoffman (2014) memandang lingkungan sumber daya dalam organisasi hibrida adalah sistem ekologi dan sosial yang tidak dapat terpisahkan. Haigh dkk (2015) menambahkan pemahaman tentang sistem sosial dan ekologi sebagai satu kesatuan adalah internalisasi bahwa sumber daya alam harus dipandang tidak hanya dimanfaatkan untuk kepentingan ekonomi tetapi juga berdampak secara sosial. Implikasi strategi yang dilakukan adalah mendorong perubahan sosial/lingkungan yang positif sebagai suatu tujuan organisasional. Kedua, Menciptakan hubungan yang saling menguntungkan dengan pemangku kepentingan. Ketiga, berinteraksi secara progresif dengan pasar, pesaing dan dan institusi industri lainnya (Haigh dan Hoffman, 2012).

Karakteristik lingkungan institusional secara eksternal, sedikit banyak menentukan pembentukan organisasi hibrida. Misalnya, sistem ekonomi suatu negara setidaknya mempengaruhi organisasi hibrida dibentuk dan dijalankan. Anheier dan Krlev, (2014) mengemukakan bahwa karakteristik sistem ekonomi dan kesejahteraan nasional kemungkinan besar mempengaruhi munculnya organisasi hibrida di sektor layanan sosial. Karakteristik sistem ekonomi juga menjadi landasan untuk munculnya lembaga ekonomi baru, seperti organisasi yang bermisi ganda: misi bisnis dan sosial.

Reformasi regulasi mengacu pada pergeseran institusi politik. Seberapa besar lingkungan dan stabilitas institusi politik mendukung terbentuknya organisasi hibrida. Sebagai contoh, kemunculan organisasi hibrida seperti BUM Desa tidak lepas dari perubahan institusi politik yang memandang desa harus diberdayakan secara ekonomi. Sehingga pemahaman secara politik memunculkan aturan baru atau diistilahkan menurut Battilana dkk (2017) sebagai reformasi regulasi.

Pergeseran logika institusional di dalam lapangan dapat menciptakan tekanan dan peluang bagi organisasi untuk mengembangkan bentuk hibrida dan identitas yang mencerminkan beberapa logika, setidaknya dua logika utama yaitu bisnis dan sosial atau publik. Pergeseran seperti itu dapat terjadi karena perubahan

peraturan, institusi politik yang lebih luas. Fossetøl dkk (2015) menjelaskan reformasi dalam bidang publik tertentu bisa sangat mungkin untuk di lembaga. Mereka merujuk pada pencakokan logika pelayanan di bidang bisnis ke lembaga-lembaga pemerintah, yang dikenal luas dengan *new public management*. Singkatnya, kemauan politik dan pelaksanaan putusan politik sangat memungkinkan terbentuknya institusional baru seperti BUM Desa sebagai organisasi hibrida. Institusi politik dengan reformasi aturannya adalah pendorong hibriditas (*driver of hybridity*) yang membentuk, memberi arahan dan pengelolaan organisasi hibrida (Denis dkk., 2015). Pasangan yang lain, institusi politik berperan sebagai pengaturan institusional (*the role of institutional arrangements*) dalam konteks sosio-politik untuk membangun organisasi yang bersifat hibrida (Manganelli dkk, 2020).

Selain lingkungan dan stabilitas politik, perbedaan dalam masyarakat juga memainkan peranan yang penting. Perbedaan dalam masyarakat ini adalah sosio-kultur. Sejauh mana perkembangan masyarakat dalam tempat tertentu dari waktu ke waktu. Misalnya, Seelos dkk (2011) mengusulkan bahwa karakteristik tingkat masyarakat, seperti stabilitas politik dan adanya jaringan, serta adanya tradisi kewirausahaan (berusaha lokal) dapat mempengaruhi munculnya organisasi hibrida. Dalam pandangan lain, perbedaan tingkat masyarakat disebut sebagai sosio-kultur. (Besharov & Smith, 2014a) mengatakan kultur adalah elemen penting untuk pembentukan organisasi hibrida. Sebagaimana Thornton dkk., (2012:63) mengklaim evolusi kultur mempengaruhi logika institusional organisasi hibrida pada level makro.

Selain kondisi eksternal organisasi hibrida, kondisi internal juga menentukan keberadaan organisasi hibrida. Para ahli kebanyakan berpusat pada peran individu, baik sendiri atau kelompok yang lebih luas dari anggota organisasi. Peran tersebut terdiri dari pendiri dan komposisi anggota.

Karakteristik yang berpaut pada identitas, bentuk atau alasan sosial tertentu menjadi alasan bagi para pendiri dan anggota dalam membangun organisasi hibrida. Tracey dkk (2011) menggambarkan bagaimana pendiri organisasi dengan sengaja melibatkan orang-orang tersisih sebagai anggota.

Mereka mencontohkan organisasi hibrida berupa perusahaan sosial di Inggris sengaja memulai untuk menciptakan organisasi yang memberikan dukungan sosial bagi pengangguran jangka panjang melalui bisnis yang berkelanjutan secara finansial. Smith dan Besharov (2017) menunjukkan bagaimana komitmen untuk membantu orang keluar dari kemiskinan, dengan menjalankan bisnis pemasukan data komersial, memotivasi pendiri untuk mendirikan organisasi dengan misi ganda tersebut.

Penelitian lain memperlihatkan bahwa pembentukan dan pengelolaan organisasi hibrida tergantung karakter tiap-tiap individu. Dimitriadis dkk (2017) menemukan bukti bahwa karakter laki-laki tampak lebih memungkinkan menciptakan organisasi hibrida yang menggabungkan aspek bisnis dan sosial. Pandangan ini mempunyai rasionalisasi, secara umum laki-laki memang lebih terlibat dalam aktivitas bisnis atau sosial dan mencampur keduanya.

Dimitriadis dkk (2017) mengklaim secara kepercayaan kultur (*cultural beliefs*) tentang gender berkonsekuensi pada pekerjaan. Keyakinan kultur yang memisahkan perempuan dari aktivitas komersial dapat menyebabkan pendiri organisasi hibrida perempuan lebih kecil kemungkinannya untuk menggunakan aktivitas komersial daripada laki-laki. Tepatnya, pekerjaan untuk jenis seperti menggabungkan atau menyeimbangkan tujuan ganda lebih berhasil dilakukan laki-laki. Meskipun pemilik usaha perempuan hadir dalam banyak komunitas lokal. Menurut Ashcraft (2013) kehadiran pengusaha perempuan dalam komunitas lokal cenderung melemahkan perempuan dari aktivitas komersial. Dan lebih condong pada aktivitas sosialnya.

Karakteristik lainnya adalah pengalaman individu. Lee dan Battilana (2016) menemukan pengalaman profesional keluarga para pendiri atau pengalaman profesional secara langsung dalam berbisnis cenderung menciptakan hibrida yang menggabungkan aspek bisnis dan sosial. Pendapat lain mengemukakan bahwa identitas pendiri mempengaruhi penciptaan usaha hibrida, menunjukkan bagaimana para pengusaha menggabungkan kesejahteraan sosial dan logika komersial (Wry dan York, 2017).

Selain para pendiri, penelitian lain menunjukkan bahwa anggota-anggota organisasi pada umumnya merupakan pengaruh penting pada hibridisasi. karena kombinasi logika dan identitas yang mereka bawa (Besharov, 2014). Lebih lanjut (Besharov dan Smith, 2014b) mengatakan anggota individu yang mempengaruhi kompatibilitas dan sentralisasi organisasi. Kebijakan individu lebih mungkin untuk mendominasi kekuatan institusional organisasi hibrida (Almandoz, 2014).

Individu (anggota) yang mempunyai hubungan dengan organisasi, lebih berkomitmen pada misi ganda organisasi. Individu-individu yang tidak hanya menganut satu pilihan; misi sosial atau komersialnya (Smith dan Besharov, 2017). Pengalaman dan identitas aktor individu yang menjadi anggota organisasi dapat dijelaskan sebagai peran instrumental- selain lingkungan eksternal- dalam membentuk organisasi hibrida (Almandoz, 2014). Asumsi ini sangat penting bagi kerangka kerja organisasi hibrida arena agensi aktor organisasi dan individu berkontribusi pada variasi dalam bagaimana beberapa logika menjadi dipakai dalam organisasi. Hibriditas dapat didorong oleh kombinasi logika institusional yang berbeda pada individu sebagai anggota organisasi (Waring, 2015).

Individu memberi kontribusi pada organisasi hibrida dengan jalan yang berbeda. Hal tersebut tergantung pada logika institusional yang tertanam, mengalami percampuran identitas dengan cara yang berbeda (Pache dan Thornton, 2020). Pendapat lain mengeksplorasi perilaku individu dalam konteks hibriditas; menunjukkan respons individu terhadap hibriditas berbeda-beda. Mereka mungkin mengikuti satu logika saja (Jourdan dkk., 2017). Mereka mungkin mengelompokkan kepatuhan mereka pada logika yang berbeda dalam ruang atau waktu (Smets dkk., 2015).

Pendapat lainnya menjelaskan beberapa perilaku individu anggota dengan logika masing-masing saling bentuk logika institusional. York dkk (2016) mengeksplorasi bahwa hubungan individu dan organisasi dengan logika masing-masing saling membentuk perilaku organisasi atau individu sekaligus (Mcgovern dkk., 2015). Penjelasan, setiap anggota organisasi hibrida beraksi dengan cara mereka masing-masing ketika dihadapkan pada hibridisasi yang memapari mereka pada berbagai logika institusional yang beragam (Gautier dkk., 2018). Individu

yang tertanam dalam institusi dapat mengubahnya sebagian karena mereka tidak sepenuhnya tertanam dalam satu institusi (Battilana dkk., 2017). Individu dapat mencetak dan menjadi pembawa pengalaman organisasi dari waktu ke waktu dan berpotensi lintas organisasi (Lee dan Battilana, 2020). Misalnya, ketika individu yang dicetak secara komersial menyeberang ke dalam domain usaha sosial, pencetakan komersial mereka dapat mengarah pada komersialisasi usaha sosial (Lee dan Battilana, 2020).

### B. Strategi Pengorganisasian

Strategi pengorganisasi adalah upaya organisasi hibrida untuk mencapai keberhasilan. Strategi digunakan untuk menjawab perbedaan identitas, bentuk dan rasionalisasi hibrida. Battilana dan Lee (2014) menjelaskan dua strategi yaitu mengintegrasikan atau membedakan setiap perbedaan tersebut. Strategi integrasi adalah upaya hibridisasi menggabungkan komponen-komponen berbeda dari setiap individu atau kelompok yang bawa, menciptakan campuran yang terpadu. Sebaliknya, melalui pembedaan hibrida menjaga unsur pembentukannya tetap terpisah, membentuk suatu organisasi dengan banyak bagian yang berbeda (Greenwood dkk., 2011).

Strategi lainnya adalah menggabungkan strategi integrasi dengan pembedaan. Strategi disebut kombinasi. Sebuah cara yang menggambarkan strategi manajemen yang menggabungkan integrasi dan diferensiasi. Setiap pendekatan ini nyata dalam bagaimana hibrida mengatasi tantangan dan peluang eksternal dan internal yang mereka hadapi (Battilana dkk., 2017).

Strategi integrasi. Pendekatan integrasi dapat melibatkan struktur dan praktik formal organisasi serta anggotanya. Dengan berfokus pada integrasi struktural, Ebrahim dkk., (2014) menjelaskan bagaimana organisasi hibrida membangun permulaan pertumbuhan organisasinya (*vision spring*), dengan menggabungkan logika kesejahteraan sosial komersial dan sosial dalam satu unit organisasi. Meminjam istilah 'holographic' (Albert dan Whetten, 1985) pendekatan ini digambarkan sebagai cara gabungan identitas hibrida dibagi di

semua unit organisasi, bukan setiap identitas yang dipegang oleh sub-unit terpisah.

Pelibatan struktur dan praktik formal organisasi mengandalkan pengaturan tata kelola yang memastikan stabilitas dalam alokasi hak pengambilan keputusan antara perwakilan logika sosial dan komersial. Adanya mekanisme integrasi mendorong saling pengertian antara aktor (identitas) tata kelola yang mewakili logika sosial dan aktor yang mewakili logika komersial (Gautier dkk., 2018). Pendapat serupa sebelumnya dijelaskan oleh Mair dkk (2015) menemukan praktik tata kelola organisasi hibrida menerapkan strategi integrasi dengan cara memenuhi persyaratan minimum kesejahteraan sosial dan logika komersial secara selektif dengan berpaut pada unsur-unsur keduanya. Pache dan Santos (2013) menjelaskan praktek terpadu antara multi identitas (perwakilan logika sosial dan komersial) juga menumbuhkan saling kesepahaman.

Cara umum ketiga untuk mencapai integrasi adalah melalui anggota organisasi. Battilana dan Dorado (2010) menggambarkan pengintegrasian dengan cara merekrut anggota baru dari yang tidak berpengalaman. Anggota organisasi yang tidak cukup berpengalaman lebih memudahkan dalam beberapa aspek pengintegrasian. Stevens dkk (2015) melihat kemudahan tersebut dilihat dari memadukan perencanaan strategis, memadukan tata kelola dan struktur manajemen. Mair dkk (2015) menemukan penggunaan persyaratan minimum kesejahteraan sosial dan logika komersial dengan secara selektif berpaut pada unsur-unsur keduanya.

Strategi pembedaan. Pendekatan luas kedua untuk mengelola hibrida melibatkan pembedaan satu unsur hibrida dari yang lain. Seperti dengan integrasi, pendekatan ini terbukti dalam bagaimana alamat hibrida bersaing dengan ekspektasi eksternal dan dalam cara mereka menavigasi tuntutan internal. Juga dapat disamakan dengan pendekatan integrasi, diferensiasi dapat dicapai melalui struktur dan praktik formal sebuah organisasi serta melalui orang-orangnya.

Pemisahan struktural, yang melibatkan penyekatan logika atau identitas yang berbeda dalam sukuitai terpisah dari organisasi, dapat memungkinkan setiap unit untuk lebih baik menyelaraskan dengan penonton eksternal yang paling

relevan untuk pengoperasian. Dalam literatur identitas organisasi, pendekatan ini disebut sebagai ideografis (Albert dan Whetten, 1985).

Pendekatan serupa juga terbukti dalam penelitian terhadap hibrida yang mengadopsi perspektif logis institusional. Battilana dkk (2013) menemukan bahwa organisasi yang secara struktural berbeda membantu sebagai solusi. Aktivitas sosial dan komersial ditugaskan pada kelompok yang berbeda, dapat menghindari konflik yang melumpuhkan antara kelompok-kelompok ini dengan menciptakan ruang negosiasi. Christiansen dan Lounsbury (2013) menjelaskan salah satu organisasi hibrida memisahkan tanggung jawab pada logika sosial dan logika pasar. Departemen yang terpisah memberikan pemahaman pada para anggota dapat mengatasi konflik antara kedua logika tersebut.

Penggabungan integrasi dan diferensiasi. Sementara banyak penelitian menjelaskan pendekatan untuk mengelola hibridisasi yang menekankan adanya integrasi atau diferensiasi pada unsur dasar hibrida, beberapa penelitian menggambarkan kombinasi kedua pendekatan ini. Smith dkk (2013) menjelaskan bahwa penggabungan antara strategi dan pembedaan dimanfaatkan secara bersamaan dalam organisasi berdasarkan kebutuhan.

Penggabungan antara strategi integrasi dan pembedaan adalah identifikasi kelompok-kelompok dalam organisasi yang mempunyai pemahaman yang berbeda. Misalnya, penelitian Besharov (2014) menandai kelompok-kelompok yang berbeda dalam pemahaman. Satu kelompok disebut kelompok idealis, kelompok lain disebut kelompok pragmatis. Secara prinsip kelompok-kelompok ini tetap dibutuhkan dalam organisasi hibrida. Sebagian dari masing-masing kelompok dapat diintegrasikan melalui praktik manajemen yang menarik sebagai jalan tengah. Namun demikian, ada pemahaman-pemahaman yang tidak bisa dikompromikan. Pada kondisi yang belum bisa dikompromikan maka strategi yang berbeda itu dibiarkan berjalan sendiri-sendiri.

### C. Tantangan dan Peluang

Hibridisasi muncul dari kekuatan luar atau dalam, atau kombinasi dari keduanya. Hal tersebut cenderung menciptakan ketegangan karena pencampuran

unsur-unsur yang tidak sama secara konvensional. Hasilnya, organisasi hibrida yang masih berfokus pada tantangan yang dihadapi dibandingkan dengan organisasi lain. Namun, penelitian lain juga berpendapat bahwa hibrida menikmati kesempatan dan keuntungan yang unik dibandingkan dengan organisasi yang umumnya hanya mencerminkan satu identitas, bentuk atau rasionalisasi. Battilana dkk (2017) memandang tantangan dan peluang sebagai dua sisi mata uang yang sama, keduanya bangkit dari ketegangan yang sudah sifat dasar organisasi hibrida. Tantangan dan peluang ini ada secara eksternal yang hibrida berhubungan dengan konstituen eksternal. Secara internal, bagaimana anggota organisasi berinteraksi dan berhubungan dengan organisasi mereka.

Tantangan dan peluang eksternal. Tantangan semua organisasi bergantung pada aliran sumber daya eksternal dan hubungan produktif dengan kelompok-kelompok sasaran. Untuk tujuan ini, organisasi hibrida memperoleh legitimasi oleh konstituen eksternal mereka (Bitektine, 2011). Karena hibrida termasuk dalam kategori sosial, mereka berisiko membingungkan orang dan tidak memenuhi kebutuhan mereka dengan efektif, sehingga menjadi pengabaian yang melawan hukum/diskon legitimasi (Zuckerman, 1999; Hsu dkk, 2012). Dengan menarik bagi konstituen yang beragam, hibrida juga cenderung menghadapi lebih banyak perbedaan dan bahkan tidak sebanding dengan ekspektasi eksternal (Smith dan Besharov, 2017).

Organisasi hibrida yang menekankan integrasi kerja, misalnya, yang beroperasi di bawah logika kesejahteraan bisnis dan sosial, perlu memenuhi berbagai ekspektasikan kepentingan bisnis dan non-profit agar dipandang sah oleh pihak luar sebagai organisasi yang dimaksud (Pache dan Santos, 2013). Sementara nilai keahlian manajerial dan kinerja keuangan sebagai dasar untuk legitimasi sebuah organisasi hibrida, yang kedua menekankan misi dan dampak sosial. Oleh karena itu, sulit untuk memuaskan kedua kelompok sekaligus. Dengan demikian, memperoleh legitimasi di mata konstituen eksternal yang penting merupakan tantangan yang cukup besar bagi organisasi hibrida, sehingga sulit untuk memperoleh sumber daya vital (Battilana dkk., 2017).

Peluang secara eksternal adalah memanfaatkan lintas legitimasi. Terlepas dari tantangan-tantangan berbeda yang mereka hadapi sebagai hasil dari kategori spanning, jika hibrida memang memperoleh legitimasi di mata audiens eksternal yang relevan, mereka memiliki kesempatan untuk memperoleh manfaat dari basis sumber daya yang lebih luas atau yang sebelumnya belum dimanfaatkan daripada organisasi yang terutama mencerminkan logika institusional atau bentuk organisasi tunggal (Pache dan Santos, 2013). Sementara Wry dkk (2014) menemukan bahwa pola dasar organisasi yang beragam yang sesuai dengan pola hibridisasi yang dapat diterima dapat meningkatkan basis sumber daya mereka dengan memperoleh tambahan modal usaha.

Percampuran (hibrida) juga memiliki daya tarik khusus bagi dengan tuntutan yang rumit, seperti klien yang membutuhkan berbagai jenis layanan hukum yang biasanya ditawarkan oleh organisasi yang berbeda. Nilai hadirin ini meliputi kategori inklusif yang berada pada posisi yang lebih baik untuk menangani situasi rumit (Paoella dan Durand, 2016). Mereka juga mungkin menggunakan aset yang kurang dihargai, seperti merekrut staf penyandang cacat untuk bersaing di pasar komersial (Hockerts, 2015).

Tantangan dan peluang di tingkat intra-organisasi, hibrida menghadapi tantangan dalam hal identifikasi anggota, konflik internal, akhirnya, stabilitas organisasi. *Pertama*, sifat hibrida yang bersifat menentang hal yang bersifat *charity* dan kompleks mungkin menyulitkan para anggota untuk mengenali organisasi mereka dan peranan mereka di dalamnya (Croft dkk., 2015). Tantangan internal menggambarkan 'konflik peran' saat anggota organisasi mengidentifikasi diri sebagai seorang profesional tetapi mengakui perlunya terlibat dengan manajemen untuk mempertahankan profesionalisme. Klaim peran dibangun sebagai kewajiban profesional reaktif (Mcgovern dkk., 2015). Para anggota mungkin terpecah di antara berbagai sisi organisasi mereka. Anggota organisasi dapat mengidentifikasi dengan unsur pragmatis dan idealisme organisasi mereka, tetapi mengalami ketegangan kognitif karena mempertaruhkan konsistensi (Ashforth dan Reingen, 2014).

Organisasi memiliki banyak lembaga logistik, anggota mereka mungkin berjuang untuk menentukan tindakan yang tepat dalam situasi apapun (Pache dan Santos, 2013). Anggota hibrida kemudian mengalami kompleksitas institusional pada tingkat pribadi ketika mereka melakukan pekerjaan mereka (Smets dkk., 2015). Kompleksitas tersebut dapat menimbulkan tekanan yang cukup besar pada mereka (Currie dan Spyridonidis, 2016).

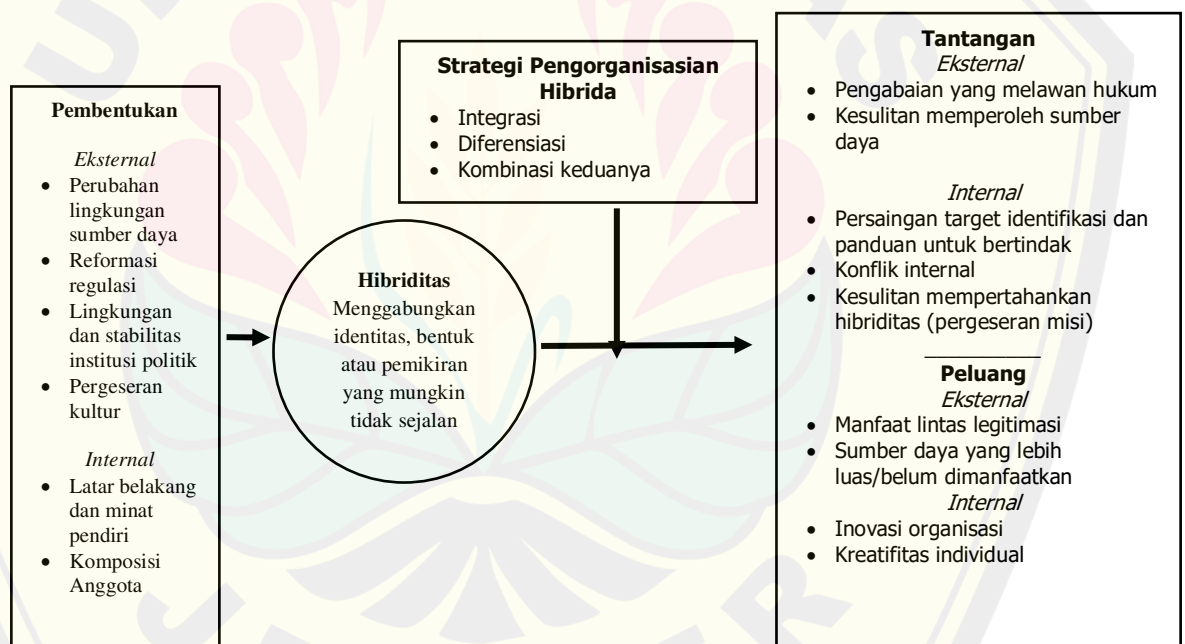
*Kedua*, karena hibrida menggabungkan identitas, bentuk, atau alasan yang rasional bahwa secara konvensional tidak bekerja sama, mereka lebih mungkin daripada organisasi lain untuk memunculkan beragam interpretasi realitas organisasi. Oleh karena itu para anggota boleh jadi tidak setuju mengenai isu-isu organisasi, dan ini dapat meningkat untuk membuka dan konflik yang semakin sulit diatur (Ashforth dan Reingen, 2014). Hal ini terutama mungkin terjadi ketika garis patahan alami berada di antara sub-kelompok karena pemisahan struktural atau kehadiran beberapa kelompok profesional (Almandoz, 2014). Konflik juga mungkin lebih besar ketika kedua elemen hibrida adalah inti bagi organisasi tanpa ada perintah kekuasaan yang jelas di antara mereka (Besharov dan Smith, 2014b)

Tantangan internal ketiga menyangkut pemeliharaan hibriditas. Kesulitan mempertahankan hibriditas (pergeseran misi). Perebutan kekuasaan atau pergeseran organisasi dalam pengaruh dan sumber-sumber dari konstituen eksternal dapat mengakibatkan dominasi satu identitas, bentuk, atau rasionalisasi dengan mengorbankan orang lain (Santos dkk., 2015). Penelitian organisasi yang menggabungkan unsur sosial dan komersial cenderung merujuk pada fenomena ini sebagai 'misi drift' dan umumnya berfokus pada risiko bahwa elemen komersial mendominasi dengan mengorbankan sosial (Battilana dkk, 2013).

Meskipun heterogen yang menyatu dalam organisasi hibrida dapat menghadirkan tantangan yang cukup besar, itu juga menawarkan peluang, khususnya dalam hal kreativitas dan inovasi. Beberapa organisasi sengaja mengintegrasikan alasan tambahan untuk merangsang inovasi dan mengganggu struktur yang mapan. Dalpiaz dkk (2016) menggambarkan dengan adanya logika-logika organisasi yang beragam menciptakan inovasi pada produk atau kegiatan organisasi untuk tetap survive atau tetap bisa diterima pihak eksternal. Jay (2013)

menggambarkan bagaimana ketegangan antara berbagai lembaga logics dalam organisasi bukan hanya memacu dari fase stasis organisasi tetapi juga fase inovasi di mana solusi untuk mengatasi masalah dikembangkan. Inovasi semacam itu pada akhirnya dihargai oleh pihak luar.

*Terakhir*, hibridisasi juga dapat meningkatkan kreativitas individu. Terpapar pada sejumlah logika dapat memungkinkan anggota organisasi menghasilkan gagasan-gagasan baru untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih efektif atau dengan cara-cara baru (Jarzabkowski dkk., 2013). Manfaat dari hibridisasi ini, baik pada tingkat individu maupun organisasi, konsisten dengan riset tentang paradoks organisasi yang menekankan pertentangan dalam organisasi namun saling berhubungan. Berikut gambaran organisasi hibrida dalam mencapai keberhasilan.



Gambar 2.5 Unsur-unsur keberhasilan organisasi hibrida

Sumber: Batallina dkk (2017)

#### 2.1.4 Perusahaan sosial

“Perusahaan sosial” (*social enterprise*) merupakan bagian dari organisasi hibrida. Secara definisi perusahaan sosial mempunyai kemiripan dengan organisasi hibrida terutama dalam misi gandanya yang bertujuan sosial dan

komersial secara bersama-sama. Dees & Anderson, (2006) menerangkan organisasi sosial adalah organisasi yang melakukan pendekatan kewirausahaan (cara bisnis) untuk memecahkan masalah sosial secara berkelanjutan. Perusahaan sosial memiliki konsep ganda karena perpaduan tujuan sosial dan keuntungan.

Ada tiga poin utama dari pandangan ini terkait perusahaan sosial. *Pertama*, pendekatan kewirausahaan menggunakan strategi bisnis. *Kedua*, fokus sosial dengan misi utama penyelesaian persoalan sosial, bukan mengejar profit semata. *Ketiga*, keberlanjutan yang menekanannya pada kemampuan finansial bukan dari donasi tetapi dari kegiatan bisnis.

Stabilitas perusahaan sosial Dees & Anderson, (2006) terbagi dua dimensi: *pertama*, kemampuan perusahaan sosial itu bertahan (sebagai organisasi atau proyek dalam organisasi) dalam jangka panjang. *Kedua*, daya bertahan perusahaan sosial. Yaitu keseimbangan antara dampak tujuan sosial dan keberhasilan pasar secara berkesinambungan.

Young, (2012:23) berbicara tentang perusahaan sosial sebagai konsep ganda karena perpaduan tujuan sosial dan komersial. Pendefinisian dinamika dan stabilitas perusahaan sosial dilihat dari dua dimensi. *Pertama*, dimensi perusahaan sosial tersebut dari cara bertahan dalam jangka Panjang. *Kedua*, keberlanjutan dan keseimbangan; dampak tujuan sosial yang dimaksudkan dan keberhasilan pasar (komirialisasi) dari waktu ke waktu.

Perusahaan sosial memiliki banyak bentuk. Perusahaan sosial bisa berasal dari bisnis konvensional, perusahaan bisnis besar, organisasi nirlaba klasik, pekerja tradisional atau koperasi dan lembaga pemerintah. Selama organisasi tersebut secara formal memikul tanggung jawab sosial dan nirlaba yang melakukan usaha komersial maka dikategorikan sebagai perusahaan sosial. Lebih jauh, pendapat mengarisbawahi, hal tersebut juga bagian dari organisasi hibrida yang dimaksudkan untuk menyeimbangkan dua tujuan keberhasilan pasar dan tujuan sosial atau kemitraan bisnis-nirlaba-pemerintah (Young, 2012:23).

Pandangan lain terkait perusahaan sosial disampaikan Hernández dkk., (2021) yang menghubungkan dengan konsep besar sektor keempat (*the fourth sector*). Pandangan ini merupakan perkembangan bentuk-bentuk organisasi yang

selama ini hanya dikenal tiga sektor yaitu organisasi bisnis, organisasi pemerintah, organisasi sosial (non pemerintah). Hibriditas tiga sektor tersebut melahirkan sektor keempat yang disebut organisasi hibrida. Sabeti & Ponting, (2017) sektor keempat (*the fourth sector*) didefinisikan sebagai sektor baru dari organisasi yang berada di persimpangan antara sektor publik, privat, dan sosial. Sektor keempat (*the fourth sector*) salah satu bentuknya adalah perusahaan sosial.

Ada bentuk-bentuk organisasi yang dipangungi sektor keempat. Bentuk-bentuk baru ini berada diantara sektor privat (bisnis) dan sektor nonprofit (publik-sosial). Usaha-usaha tersebut dikenal juga sebagai organisasi hibrida (Hernández dkk., 2021: 15-18). Berikut ini diantaranya:

a. Perusahaan sosial (*social enterprises*)

Perusahaan sosial adalah yang memadukan kegiatan bisnis dengan tujuan sosial. Perusahaan sosial mempunyai berbagai bentuk organisasi dari nonprofit hingga profit. Perusahaan sosial tidak mencari solusi tunggal namun pendekatan yang menjanjikan pemenuhan kebutuhan sosial, mencari keseimbangan antara profit, dampak sosial dan keberlanjutan lingkungan.

Oleh karena itu, perusahaan sosial setidaknya mengandung beberapa model identitas. Pertama, kesempatan pekerjaan (*opportunity employment*) kepada kelompok orang yang mempunyai hambatan yang berarti dalam dunia kerja regular. Kedua, adanya transformasi produk atau jasa (*transformative products or services*), yaitu model bisnis yang diciptakan secara sosial atau berdampak secara lingkungan melalui inovasi produk atau jasa. Ketiga, model pengembalian donasi (*donate back model*), perusahaan berkontribusi dari sebagian keuntungannya untuk memenuhi kebutuhan dasar melalui organisasi nonprofit. Keempat, *One-for-one movement*. prinsip bisnis yang menekankan setiap produk yang terjual, perusahaan mendonasikan produk serupa kepada yang membutuhkan.

b. Model koperasi sosial (*The Social Cooperative Model*)

Model koperasi sosial merupakan pengembangan dari konsep koperasi yang dikenal selama ini. Koperasi secara mendasar adalah entitas ekonomi yang berbasis kepentingan bersama, dimiliki dan dikendalikan secara demokratis oleh

anggotanya. Perkembangannya, koperasi secara tradisional masih bertahan bahkan menunjukkan pertumbuhan dan perluasan makna.

Model koperasi sosial bukan saja didesign untuk kesejahteraan dan soladiras bersama yang jauh dari tujuan kapitalistis. Koperasi sosial adalah organisasi yang berbasis kepentingan bersama, tetapi perilaku juga mulai memprioritaskan kepentingan umum yang lebih luas. Model koperasi baru ini memperluas cakupan dan fungsi koperasi dengan memperahtikan nilai-nilai sosial dan lingkungan yang lebih luas.

c. Faith-based corporations and B Corporations

*Faith-based corporations* adalah konsep yang merancang perusahaan untuk mempertimbangkan tanggungjawab sosial sebagai bagian dari struktur bisnis perusahaan. Konsep ini mengambil dari nilai-nilai keagamaan tertentu dan digabungkan dengan tanggungjawab sosial. Dalam beberapa kasus menggabungkan nilai keagamaan dan tanggung jawab sosial dalam hukum struktur bisnis yang dijalankan.

*Benefit corporatins* adalah perusahaan berorientasi keuntungan yang secara hukum berkewajiban mencapai tujuan sosial dan keberlanjutan lingkungan disamping mencari profit. Pandangan ini berkeyakinan bahwa masalah-masalah sosial bukan hanya tanggungjawab organisasi publik ataupun sosial tetapi juga menjadi tanggung jawab perusahaan. Oleh banyak ahli hal tersebut juga sebagai bentuk *corporate social responsibility (CSR)*. Model bisnis ini sebagai evolusi bisnis tradisional menjadi lebih inklusif, berorientasi dampak sosial dan berkelanjutan.

d. Nonprofit enterprises

Karakter utama perusahaan nonprofit (*nonprofit enterprises*) adalah adanya larangan mendistribusikan laba bisnisnya kepada individu yang mempunyai kendali atasnya. Individu yang mempunyai kendali bisa pengurus, pejabat, direktur atau anggota. Perusahaan nonprofit tidak membolehkan adanya share profit pada individu. Setiap keuntungan perusahaan harus dikembalikan lagi sebagai kekayaan organisasi. Meskipun demikian, perusahaan nonprofit tetap diperkenankan memperoleh keuntungan perusahaan.

Kategorisasi organisasi nonprofit dilakukan dengan cara pembiayaan dan pengendalian. Pembiayaan perusahaan nonprofit dilakukan dengan dua acara yaitu sumbangan (donasi) dan berbisnis (komersial). Sementara pengendalian usahanya dilakukan oleh penggunanya, atas dasar saling kepercayaan timbal-balik.

e. Community Development Corporations

*Community development corpartation* berfokus pada perencanaan dan pembangunan berbasis komunitas. Pada awalnya, Gerakan ini lebih pada upaya pengembangan komunitas lokal atau tradisional. Namun secara perlahan juga berorientasi lebih besar yaitu pada misi sosial dan bisnis. Oleh karena itu, pendekatan ini mendorong pandangan menyelesaikan persoalan sosial baik aspek sosial, struktural, ekonomi. Upaya yang dilakukan memberi peluang untuk memperoleh akses pada sumber daya, pinjaman, hibah oleh komunitas. Salah satu ciri utamanya adalah kemampuan (kapistas) politik untuk memperoleh akses dari luar komunitasnya.

Terkait pandangan perusahaan sosial sebagai bagian organisasi hibrida dijelaskan oleh beberapa ahli, sebagai berikut. Moizer & Tracey, (2010) menyoroti alokasi sumber daya dalam menyeimbangkan kegiatan komersial dengan tujuan sosial. Pendekatan keseimbangan diperlukan ketika unsur komersial dan sosial mengalami ketegangan. Pengelolaan ketegangan perusahaan sosial yang terkandung dalam satu kesatuan organisasi yaitu: *pertama*, pemisahan misi. Pengelolaan komponen komersial dilakukan secara terpisah (tafsir penulis, dilakukan secara profesional). *Kedua*, integrasi misi sosial dan komersial. *Ketiga*, membangun aliansi dengan bisnis-nirlaba.

Perusahaan yang bercorak sosial (*social enterprice*) lebih menekankan pemberdayaan pada entitas ekonomi kewirausahaan (*an entrepreneurial organization*) yang pencapaian diukurnya tidak hanya dari sudut ekonomi tetapi mengandung tujuan sosial, lingkungan, atau masyarakat yang lebih luas. Singkatnya, perusahaan sosial secara eksplisit mempunyai misi ganda untuk mencapai penciptaan yaitu nilai ekonomi dan sosial (Costanzo dkk., 2014).

Pendapat lain tentang perusahaan sosial dipaparkan Davies dkk., (2019) menjelaskan pertumbuhan perusahaan sosial dalam keberhasilannya dipengaruhi

tiga faktor utama; internalisasi nilai perusahaan, model bisnis dan norma lembaga. Konsistensi misi dalam perusahaan sosial yang melihat tujuan komersial dan sosial dapat konsisten secara internal terjadi dalam perusahaan sosial (Ebrahim dkk., 2014b).

Perusahaan sosial menghadapi tantangan dalam pergeseran misi. Sebuah kondisi perusahaan sosial yang menyimpang dari salah satu tujuan gandanya (Ramus & Vaccaro, 2017). Biasanya penyimpangan tersebut terjadi pada tujuan sosial awal disebabkan tekanan pasar atau kebutuhan pendanaan. Untuk menyeimbangkan tujuan sosial dan bisnis, perusahaan sosial perlu melakukan langkah-langkah: keterlibatan pemangku kepentingan, mekanisme pengendalian, struktur dan tata kelola yang inklusif.

Perusahaan sosial dikaitkan dengan inovasi dengan ketidakpastian dan turbulensi lingkungan eksternal. Ramus dkk., (2018) menjelaskan strategi perusahaan sosial, setidaknya dipengaruhi tiga hal. orientasi organisasi, kapasitas sumber daya dan dukungan stakeholders. Strategi inovasi yang dilakukan; inovasi sosial, merupakan upaya menciptakan nilai sosial melalui produk dan layanan untuk menjawab kebutuhan sosial. strategi lainnya, inovasi komersial berorientasi pada keberlangsungan bisnis dengan efisiensi operasional, pertumbuhan pasar dan profitabilitas. Newth, (2016) menjelaskan inovasi perusahaan sosial dipengaruhi stakeholder melalui proses kontestasi sebagai ide pemicu inovasi.

Inovasi dalam perusahaan sosial juga dikemukakan Ladstaetter dkk., (2018), menjelaskan yang disebut *bricolage*. Pemanfaatan strategi tersebut mengacu pada tiga hal: *cognitive bricolage*, berpikir kreatif dalam keterbatasan. *Material bricolage*, pemanfaatan alat, sumberdaya yang tersedia. *Social bricolage*, penggunaan jaringan sosial sebagai kekuatan. Dalam jangka pendek strategi ini menunjukkan hasil, tetapi dalam jangka panjang harus ada transformasi profesionalisme meningkatkan kapasitas perusahaan secara bertahap.

Perusahaan sosial juga mempunyai paradoks dalam pengelolaan. Perusahaan sosial sering kali mempunyai ketegangan antara misi sosial dan tuntutan komersial dalam tata kelolanya (Mason & Doherty, 2016). Beberapa paradoks itu meliputi kinerja ganda yang harus dicapai, keterwakilan pembangun

kepentingan, identifikasi organisasi. Meskipun paradoks pengelolaan itu tidak terhindarkan, pengelolaan yang inklusif, transparan dan reflektif bisa merespon mengatasi ketegangan tersebut. Mersland dkk., (2019) menambahkan menyelaraskan pernyataan misi dengan aktual kinerja dapat dilihat dari tiga unsur yaitu kesejahteraan klien, pemberdayaan dan inklusi keuangan.

Konsep kedua yang muncul adalah kewirausahaan sosial. Martin & Osberg, (2007) memberikan definisi yang jelas mengenai kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*). tiga elemen utama yang harus ada dalam kewirausahaan sosial: pertama, inovasi sosial yang menciptakan solusi baru untuk masalah sosial. Kedua, Keberlanjutan yang menjamin keberlanjutan inisiatif sosial. Ketiga, dampak sosial yang signifikan pada masyarakat yang lebih luas.

Kewirausahaan sosial tidak hanya merupakan fenomena yang bertujuan menghasilkan keuntungan finansial, tetapi lebih kepada menciptakan dampak sosial yang nyata dan berkelanjutan. Penciptaan nilai sosial, inovasi, dan keberlanjutan merupakan elemen kunci yang membedakan kewirausahaan sosial. Konsepsi wirausahaan sosial sebagai pengusaha tertanam dalam logika kelembagaan dalam tiga dimensi (A.-C. Pache & Chowdhury, 2012). Tiga dimensi tersebut yaitu logika kesejahteraan sosial, logika komersial, dan logika sektor publik. Murphy & Coombes, (2009) menawarkan model dalam membangun kewirausahaan sosial melalui sensitif sosial, penciptaan makna (*meaning creation*) dan peluang sosial.

Kewirausahaan sosial dan perusahaan sosial mempunyai relasi yang sangat dekat. André & Pache, (2016) menjelaskan perusahaan sosial menghadapi persoalan ketika memperluas skala operasionalnya (*scaling up*) seperti pergeseran misi. Transformasi kewirausahaan, dimana pendiri dengan misi sosial yang kuat dalam membangun perusahaan sosial membuat organisasi ini mampu mempertahankan nilai-nilai awal tersebut. transformasi ini disebut *caring entrepreneur* menjadi *caring enterprise*.

#### 2.1.5 Kajian Institusional dalam Administrasi Publik

Teori-teori primer Ilmu Administrasi publik mencakup beberapa kajian utama. Menurut Frederickson dkk (2018:11-13) mencakup beberapa teori dasar, diantaranya; *pertama*, teori kontrol politik atas birokrasi. Perdebatan mendasar mengacu pada diskresi /penyimpangan yang diperbolehkan bagi birokrat dalam pemerintahan yang demokratis. Penelitian kontemporer mengenai hal ini telah berkontribusi pada pengembangan teori kontrol politik. *Kedua*, teori politik birokrasi, kumpulan teori yang hidup dan populer yang secara khusus mencerminkan kontribusi dan pengaruh ilmu politik dalam rumpun ilmu administrasi publik.

*Ketiga*, teori institusional dan organisasi: mengambil subjek keilmuan dimana administrasi publik terjadi, struktur organisasi; organisasi formal dan informal. Selama tiga puluh tahun terakhir, kumpulan teori ini telah berubah secara dramatis—dari teori organisasi menjadi teori institusional (institusional). *Keempat*, teori manajemen mengubah analisis dari ranah administrasi publik menjadi pengelolaan pekerjaan di ranah/bidang-bidang tersebut. Teori manajemen adalah kumpulan karya yang tidak hanya agak tua, seperti dalam manajemen ilmiah, tetapi juga sangat baru, seperti dalam teori-teori kontemporer kepemimpinan dan *Total Quality Management, New public Management* dan turunannya atau masih dikembangkan.

*Kelima*, teori administrasi publik postpositivis dan postmodern. Kumpulan teori ini paling banyak dipengaruhi oleh sosiologi kontemporer dan tren dalam filsafat. Dari teori-teori yang dibahas di sini, teori postmodern adalah yang paling normatif. *Keenam*, teori keputusan dan tindakan. Kumpulan teori ini adalah jembatan utama ke bidang lain yang serupa, seperti perencanaan, administrasi bisnis, dan riset operasi. *Ketujuh*. teori pilihan rasional, perspektif yang berdampak pada administrasi publik khususnya mencerminkan percampuran ilmu sosial dan ekonomi terhadap administrasi publik. *Kedelapan*, membahas perspektif teoretis: tata kelola, termasuk kecenderungan ke arah mengurangi kelola negara atau keterlibatan banyak pihak dalam mengelola urusan publik.

Menurut Frederickson dkk (2018:69) salah teori primer (dasar) ilmu administrasi publik adalah teori institusional. Pendapat ini menjelaskan secara

tekstual teori institusional tidak lain merujuk pada teori yang dikembangkan oleh North (1990) tentang institusi dan institusional. Institusional adalah seperangkat asumsi yang memegang dan memandu penelitian empiris dan pembangunan teori di banyak administrasi publik. Ini dimulai dengan argumen tentang pentingnya tindakan kolektif sebagai dasar untuk memahami institusi politik dan sosial, ekonomi termasuk organisasi politik dan birokrasi formal (Frederickson dkk., 2018: 70).

Teori institusional adalah persimpangan kritis di mana keuntungan disiplin bertemu dalam perhatian mereka untuk organisasi yang kompleks. Dengan demikian, institusi dengan meliputi bagian dan yurisdiksi pemerintah dan sub-yurisdiksi, parlemen, birokrasi, birokrasi bayangan dan kontrak, lembaga swadaya masyarakat, universitas, dan perusahaan atau perusahaan swasta yang memiliki tujuan publik yang jelas dan berbeda. Intinya adalah, teori institusional modern tidak terbatas pada studi birokrasi pemerintah dan sebagai hasilnya telah bergerak jauh melampaui yurisdiksi studi tradisional administrasi publik. Institusional melihat organisasi sebagai konstruksi sosial yang terikat aturan, peran, norma, dan harapan yang membatasi pilihan dan perilaku individu dan kelompok (Frederickson dkk., 2018; 68-69).

#### A. Institusional dan Institusi

Perspektif institusional memandang organisasi dalam arti yang luas. Dari sudut pandang ini, organisasi adalah instansiasi (salah satu produk) dari institusi yang lebih luas. Menurut Berthod (2017) teori institusional menempatkan institusi sebagai inti dari analisis desain dan perilaku organisasi. Sehingga dalam memandang institusi tidak semata melihat struktur organisasi, tetapi lebih jauh adalah semua unsur yang menyebabkan organisasi hidup dan berkembang. Dalam pandangan Frederickson dkk (2018;73) misalnya, memberikan pengertian bahwa ada perbedaan yang jelas antara teori organisasi dengan teori institusional yaitu terletak cara memandang organisasi dalam arti yang luas, tidak hanya adanya pada struktur organisasi. Singkatnya, organisasi mengacu pada struktur dan luaran

(produk dan jasa) organisasi. Sementara institusional mengacu pada terma institusi.

Berthod (2017) institusi dipahami sebagai kepercayaan, aturan, dan norma yang diterima, membentuk penciptaan dan penyebaran bentuk, fitur desain, dan praktik organisasi. Institusi yang dilembagakan dianggap sebagai sarana untuk mendapatkan legitimasi, mengurangi ketidakpastian, dan meningkatkan kejelasan tindakan dan aktivitas organisasi. Institusi, secara umum, adalah keyakinan, aturan, peran, dan elemen simbolik yang mampu mempengaruhi bentuk organisasi yang terlepas dari aliran sumber daya dan persyaratan teknis (Scott, 2014: 178). Institusi terdiri dari unsur-unsur regulatif, normatif, dan kultur -kognitif yang, bersama dengan aktivitas dan sumber daya terkait, memberikan stabilitas dan makna bagi kehidupan sosial (Scott, 2014: 56).

North (1993) institusi terdiri dari aturan formal, batasan (ketentuan) informal berupa: norma perilaku, konvensi, dan kode etik yang muncul secara natural dan karakteristik penegakan dari keduanya. Sejauh mana terdapat identitas antara tujuan kendala institusional dan pilihan yang dibuat individu dalam pengaturan institusional tersebut bergantung pada efektivitas penegakannya. Institusi adalah aturan yang mengatur perilaku aktor dan pembuat keputusan. Institusi mungkin formal, yaitu terkait dengan pemerintah dan birokrasi dan dengan kerangka peraturan yang terkodifikasi; atau informal, yaitu aturan dan norma kultur yang dibagi secara sosial (Ostrom, 2011). Institusi adalah aturan main, sementara organisasi adalah para pemainnya (North, 1993). Institusi adalah sistem aturan sosial yang mapan dan tertanam yang menyusun interaksi sosial (Hodgson, 2016). Institusi diartikan sebagai aturan sosial, dan aturan formal dan informal diperlakukan setara dengan institusi formal dan informal (Chavance, 2008).

Sistem simbolik—aturan, norma, dan keyakinan kultur -kognitif—merupakan unsur utama dari institusi, konsep tersebut juga harus mencakup perilaku dan sumber daya material. Meskipun perspektif institusional memberikan perhatian yang tinggi pada aspek simbolik kehidupan sosial tetapi juga harus memperhatikan aktivitas yang memproduksi, mereproduksi, dan mengubahnya

serta ada sumber daya yang mendukungnya (Scott, 2014: 56). Institusi dalam metafora Hallett dan Ventresca (2006) dihuni oleh orang-orang dan interaksinya. Aturan, norma, dan makna muncul dalam interaksi, dan dipertahankan serta dimodifikasi oleh perilaku manusia.

Institusi adalah segala hal yang bisa mempengaruhi organisasi selain struktur organisasi (*body*). Namun begitu, institusi mempunyai pengaruh besar (*powerfull*). Lawrence dan Buchanan (2017) mengatakan institusi mempunyai pengaruh besar dikarenakan mempengaruhi perilaku, kepercayaan dan kesempatan bagi individu, kelompok dan organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Sebab institusi adalah aturan main (*the rules of the game*) dalam masyarakat atau secara lebih formalnya adalah ketentuan-ketentuan (*constraints*) yang dirancang untuk menyusun interaksi manusia (North, 2016). Ketentuan-ketentuan tersebut setidaknya dibagi menjadi tiga hal utama yaitu ketentuan formal (*formal constraints*), ketentuan-ketentuan informal (*informal constraints*) dan penegakan (*enforcement*) keduanya. Disamping itu, dalam proses institusional dua elemen lain juga menentukan yaitu biaya transaksi (*transaction cost*) dan informasi asimetris (*asymmetric information*). Berikut penjelasan tentang unsur-unsur institusi dan proses institusional.

#### 1. Ketentuan-ketentuan Formal (*Formal Constraints*)

Ketentuan-ketentuan formal (*formal Constraints*) adalah aturan formal dari organisasi. Aturan tersebut mencakup pada level makro ataupun level mikro. North (2016) menjelaskan Ketentuan-ketentuan formal (*formal Constraints*) adalah aturan formal yang terdiri: undang-undang, hukum umum, peraturan. Peningkatan kompleksitas masyarakat secara alami meningkatkan tingkat formalisasi ketentuan-ketentuan (*constraints*). Adanya perubahan dalam dinamika masyarakat memerlukan penciptaan sistem hukum formal untuk menangani setidaknya memberi rambu dalam hubungan prinsipal/agen dalam konteks institusional (North, 1993).

Aturan formal dapat melengkapi dan meningkatkan efektivitas ketentuan-ketentuan informal. Keduanya dapat menurunkan biaya informasi, pemantauan, dan penegakan dan karenanya membuat kendala informal solusi yang mungkin

untuk pertukaran yang lebih kompleks (North, 1990: 47). Aturan formal juga dapat diberlakukan untuk memodifikasi, merevisi, atau mengganti ketentuan-ketentuan informal. Aturan formal menciptakan kepastian dari munculnya banyak *bargaining* untuk efektifitas untuk kerangka institusional. Dimana pada saat yang sama, ketentuan-ketentuan informal menghalangi pencapaiannya (North, 1990; 48).

Dalam pandangan lain, ketentuan-ketentuan formal (*formal Constraints*) meliputi aturan-aturan yang dari aturan umum menuju khusus. Menurut North (1990: 49) aturan formal meliputi aturan politik (dan hukum), aturan ekonomi, dan kontrak. Secara hierarki aturan seperti itu, dari konstitusi, ke undang-undang, peraturan umum, peraturan khusus, dan akhirnya ke kontrak (perjanjian) individu.

Aturan politik secara luas mendefinisikan struktur hirarki pemerintahan, struktur keputusan dasarnya, dan karakteristik eksplisit dari kontrol agenda negara. Lawrence dan Buchanan (2017) menjelaskan hubungan kekuasaan dengan institusi. Adanya kompleksitas institusional dan kerja institusional, yang semuanya menunjukkan pentingnya kekuasaan dan politik dalam organisasi. Adanya situasi yang dimulai dengan artikulasi politik institusional suatu situasi memunculkan interaksi kontrol institusional dan agensi institusional di bidang organisasi. Kontrol institusional mewakili dampak institusi terhadap perilaku dan keyakinan para aktor. Sementara agensi institusional (lembaga institusional) melibatkan pekerjaan aktor untuk menciptakan, mengubah, memelihara atau mengganggu institusi. Bersama-sama, ini menggambarkan bentuk-bentuk kekuasaan bermain di bidang organisasi. Interaksi mereka secara mendasar menentukan evolusi institusi, jaringan dan posisi subjek yang menyusun pengalaman dan peluang aktor.

Scott (2014) berpendapat bahwa institusi memiliki elemen regulatif, normatif dan kultur -kognitif. Dua elemen yaitu regulatif dan normatif mencerminkan Ketentuan-ketentuan formal (*formal constraints*). Dimaggio dan Powell (2015) juga menjelaskan bahwa institusional memperhitungkan politik karena terkait kepentingan dan para agen atau aktor pelaksana.

## 2. Ketentuan-ketentuan Informal (*Informal Constraints*)

Ketentuan-ketentuan informal adalah segala sesuatu yang mempengaruhi institusi diluar ketentuan formal. Seperti yang dijelaskan North (1993) batasan (ketentuan) informal berupa: norma, perilaku, konvensi, dan kode etik yang muncul secara natural. Dimaggio dan Powell (2015) menyebut sebagai perbedaan atau keragaman kultur yang berorientasi kepada hasil mempunyai kesamaan kultur (*culture homogeneity*) pada tingkat institusional. Dalam institusi, ketentuan informal adalah untuk merangkul pemahaman yang jauh lebih banyak tentang perbedaan tingkat masyarakat yang berakar pada berbagai konfigurasi kepercayaan dan praktik kultur . Kultur adalah salah satu sarana penting dimana struktur normatif dan kognitif ditransmisikan (Dimaggio dan Powell, 1991).

Ketentuan-ketentuan informal adalah dimensi yang memungkinkan untuk memahami institusi sebagai central. Tracey dkk (2011) menjelaskan kehidupan sosial (*social life*) merupakan bagian dari institusi ekonomi dan institusi lainnya. Kultur mempunyai keterikatan dengan institusi dalam membangun perspektif logika institusional (Thornton dkk., 2012). Dalam banyak kasus pengembangan institusional, ada saling melengkapi antar institusi seperti lembaga ekonomi dan politik, tetapi kekuatan kultur (*cultural forces*) sangat dominan mempengaruhi (Witt dan Jackson, 2016). Hal tersebut disebabkan institusi tercipta oleh kultur yang beragam. Greenwood dkk (2011) mengatakan kekuatan kultur institusional (institusional) memiliki dampak yang berbeda pada hasil organisasi.

Kultur dapat didefinisikan sebagai " transmisi dari satu generasi ke generasi berikutnya, melalui pengajaran dan peniruan, pengetahuan, nilai, dan faktor lain yang mempengaruhi perilaku (North, 1990: 37). Heterogenitas institusional di antara negara-negara berkembang (Zhao dan Lounsbury, 2016). Institusional (institusional) harus menghadapi banyak pengaruh eksternal, seperti perbedaan kultur , persyaratan hukum, konvensi, dan norma, dan tuntutan yang diajukan oleh beragam aktor (Berthod, 2017). Dan norma informal muncul sebagai kebutuhan untuk mengelola keberhasilan institusional (Hou dan Smith, 2010). Norma-norma informal juga muncul saat norma formal tidak mampu diimplementasikan secara *de facto*.

Pada akhirnya, ketentuan informal itu seperti peraturan tidak tertulis. Rangkuman dari kebiasaan sehari-hari yang mempengaruhi institusi. Aturan informal berkontribusi sebagai aspek lunak, semacam ketentuan tidak tertulis namun mengikat dalam institusional (Heinemann dkk., 2014). Aturan informal yang bertindak sebagai stimulus ketika aturan formal mengalami defisit terhadap kinerja institusional (Calcagno dan López, 2017). Aturan informal muncul sebagai alternatif pilihan pelaksana institusional yang datang dari anggota yang multi identitas (Calcagno dan Hall, 2020).

### 3. Penegakan (*Enforcement*)

Ada hubungan yang tidak terpisahkan antara ketentuan-ketentuan formal (*informal constraints*) dengan ketentuan-ketentuan informal (*informal Constraints*). Pada satu sisi keduanya saling melengkapi dan pada sisi lain bisa menjadi rintangan. Faktor determinan dalam institusi yang bisa menyatukan hal tersebut adalah penegakan (*enforcement*) keduanya. Menurut North (1993) penegakan (*enforcement*) seperti fitur yang membuat institusi berjalan mencapai titik keseimbangan.

Greenwood dkk (2011) secara khusus menggunakan istilah infrastruktur institusional untuk menjelaskan pelaksanaan ketentuan/aturan. Argumen utamanya adalah seringkali organisasi dibangun atas kompleksitas institusional. Infrastruktur institusional ini terdiri banyak unsur diantaranya; aktor kolektif (khususnya asosiasi profesional, dan negara); agen kontrol sosial, mediator informasi, rutinitas keseharian. Semua unsur tersebut mempengaruhi mekanisme penegakan aturan negara (formal). Raaijmakers dkk (2014) menjelaskan proses-proses yang menyatukan bagian-bagian seperti mekanisme penegakan dan berbagai jenis regulasi menopang tata kelola lapangan. Bell dkk (2014) juga menarik perhatian pada pentingnya lembaga pengatur, organisasi pemerintah, undang-undang dan keputusan pengadilan sebagai agen pengatur utama.

Meskipun dalam penegakan aturan didapati adanya agen utama sebagai pengatur. Tetapi persoalan diluar aturan formal yang ditegakan juga merupakan hal yang menentukan. Dimaggio dan Powell (1991) berfokus pada kontrol institusional secara berarti, tetapi mengabaikan pertimbangan kekuasaan secara

eksplisit. Argumen utama mereka adalah bahwa organisasi didorong untuk menggabungkan praktik dan prosedur yang ditentukan oleh konsep kerja organisasi yang dirasionalisasi dan dilembagakan dalam masyarakat.

Penegakan juga terkait dengan sistem sosial dan kultur lokal. Masing-masing menggambarkan kelas mekanisme yang mengatur perilaku aktor di lapangan melalui sistem sosial dan kultur daripada melalui penegakan oleh aktor yang mementingkan diri sendiri (Lawrence dan Buchanan, 2017). Meskipun kepentingan pribadi itu ada tetapi hal tersebut sejatinya bagian yang melekat pada sistem sosial dan kultur tertentu. Lee dan Hung (2014) menggambarkan institusional seperti aktivitas ekonomi (kewirausahaan) dianggap informal bahkan dianggap ilegal (yaitu, di luar aturan formal) namun sah (yaitu, diterima oleh kelompok sosial tertentu). Sebab hasil penelitiannya menemukan adanya ketidakpercayaan pada penegakan otoritas dari pelaksanaan ketentuan formal.

Penegakan aturan informal telah digaris bawahi dalam dua hal sekaligus. Menurut Chavance (2008) penegakan aturan informal mengandung berbagai fenomena: jaringan, norma dan nilai-nilai sosial seperti: kepercayaan, modal sosial, kerja baru dan etika bisnis dan kerjasama informal secara umum. Chavance (2008) menambahkan bentuk-bentuk penyimpangan seperti privatisasi spontan, korupsi, kronisme, mafiaisasi, terowongan, tunggakan, penimbunan tenaga kerja, *barter*, penghindaran pajak, adalah banyak hal yang mengiringi pelaksanaan ketentuan informal. Dalam konteks ini, North (1990: 27) menyebutkan sebagai sumber institusi sosial, politik, dan ekonomi adalah segala hal biaya dari pelaksanaan ketentuan-ketentuan (*constrans*). Dia merujuk pada biaya-biaya lain diluar ketentuan formal akibat perilaku anggota institusional, termasuk perilaku yang menyimpang tersebut.

Akhirnya, peran utama ketentuan-ketentuan informal adalah memodifikasi, menambah, atau memperluas aturan formal. Hal tersebut menentukan keberhasilan atau penurunan performa secara institusional. Menurut (North, 1990; 87-88) dinamika ketentuan-ketentuan informal atau penegakannya menghasilkan situasi disekuilibrium. Sehingga penegakan semua ketentuan (*constrans*) merupakan paket total yang tidak terpisahkan. Keseimbangan muncul

saat ketentuan informal baru berkembang secara bertahap setelah ketentuan formal stabil.

#### 4. Biaya Transaksi (*Transaction Cost*) dan Informasi Asimetris (*Asymmetric Information*)

Relasi biaya transaksi dengan institusi terletak kegiatan institusional dengan biaya yang dibebankan atau ditimbulkan. Secara prinsip, setiap kegiatan institusional memerlukan biaya, baik itu biaya resmi maupun biaya tidak resmi. Dalam konteks biaya transaksi North (1990; 27) mengatakan bahwa institusi dibangun atas kombinasi perilaku manusia dengan biaya yang mengiringinya. Biaya transaksi mempengaruhi kinerja institusional melalui fungsi-fungsi institusi. Lebih lanjut North (1990; 27) peran institusi dalam kinerja institusional berfungsi sebagai kinerja ekonomi, politik maupun sosial.

Penyebab dari munculnya biaya transaksi dalam institusional adalah mahalnya informasi. Pandangan dasar informasi disebut mahal disebabkan adanya kesenjangan isi informasi antara pemberi dengan penerima. Disamping itu kesenjangan tersebut bisa terjadi juga antar penerima yang tidak sama. North North (1990; 41) menyebutnya sebagai informasi asimetris. Distribusi informasi yang tidak sama, baik sebaran maupun tingkat pemahaman atas informasi menyebabkan biaya transaksi yang tidak tunggal. Dalam konteks biaya transaksi, informasi asimetris sebagai salah satu faktor munculnya biaya transaksi yang tidak pasti. North (1990; 14) mengatakan informasi asimetris adalah penafsiran pada aturan main (*rule of game*) yang tidak sama, sehingga seringkali dibelokan. Informasi asimetris memunculkan biaya transaksi dikarenakan kasus moral hazard individu dalam institusional (North, 1990; 128).

Secara ideal, institusi membentuk perilaku aktor yang dapat diprediksi. Pembentukan perilaku tersebut bisa terjadi secara alamiah seperti karena kesadaran dan kepatuhan atas ketentuan formal atau karena elemen-elemen ketentuan informal. Pembentukan perilaku juga bisa terjadi karena dipaksa. Secara institusional memaksa setiap individu, anggota dan kelompok mengikuti perilaku yang diinginkan oleh organisasi. Namun merujuk pada pendapat Hardy dan Maguire (2017) perilaku aktor menghadapi keterbatasan kognitif. Dalam

keterbatasan kognitif tersebut, secara alamiah menciptakan saling ketergantungan antar aktor. Sehingga setiap tindak dan perilaku aktor-aktor memunculkan kemungkinan perilaku oportunistik dan biaya transaksi.

Institusi muncul untuk melengkapi hubungan sosial sebagai fasilitator pertukaran ekonomi. Biaya transaksi muncul karena pertukaran semakin impersonal; yaitu, pertukaran semakin menghubungkan aktor-aktor yang kurang akrab satu sama lain (North, 1992). Kerangka institusional seperti peraturan dan sistem hirarki dirancang sebagai sarana untuk mengurangi biaya transaksi. Upaya ini dilakukan untuk menuju perkembangan institusional yang lebih stabil (Greif, 2006). Kerangka institusional juga dirancang untuk mencapai dan mengimplementasikan kesepakatan politik, setidaknya memfasilitasi hubungan pertukaran (Hardy dan Maguire, 2017).

Pendapat lain diutarakan Scott (2017) bahwa aturan dan hierarki institusional dirancang untuk memastikan biaya transaksi. Dengan adanya aturan dan hierarki setidaknya biaya transaksi hanya berpusat pada alokasi sumber daya, mengurangi ketidakefisienan dan produktivitas. Sementara faktor-faktor lain, seperti persepsi, pemahaman dan kebiasaan anggota institusional dicoba menyesuaikan pada aturan dan hirarki institusional.

Sementara Battilana dkk (2017) menerangkan biaya transaksi sebisa mungkin diatur oleh mekanisme harga. Hal tersebut dianggap sebagai mekanisme yang natural. Mekanisme harga bisa menghindari perbedaan persepsi, kognisi, dan motivasi anggota organisasi institusional yang beragam.

## B. Logika Institusional

Logika institusional adalah sesuatu yang intrinsik dalam institusi. Secara umum logika institusional bersifat *intangibile*. Namun begitu, dalam praktek keseharian institusi: logika institusional dapat dirasakan dan tanda-tanda keberadaannya dapat dimanifestasikan dalam kegiatan organisasi. Friedland dan Alford (1991) menjelaskan logika institusional sebagai logika yang terkait dengan berbagai tatanan institusional masyarakat yang mempertahankan dan membatasi organisasi dan individu. Logika institusional dimaknai sebagai pola historis yang

dibangun secara sosial simbol kultur dan praktik material, termasuk asumsi, nilai-nilai dan keyakinan, yang oleh individu dan organisasi memberi makna pada aktivitas sehari-hari mereka, mengatur waktu dan ruang, dan mereproduksi kehidupan dan pengalaman mereka (Thornton dkk., 2012).

Logika institusional adalah pola yang memandu dan menyusun tingkah laku individu dan organisasi. Thornton dan Ocasio (1999) mendefinisikan logika institusional sebagai pola keyakinan, praktik, nilai, asumsi, dan aturan yang menyusun kognisi dan memandu pengambilan keputusan dalam bidang tertentu. Logika institusional dibuat dan dibawa oleh individu melalui tindakan, alat, dan teknologi mereka. Logika institusional mempengaruhi perilaku individu dengan memberi tatanan yang bisa dilaksanakan (Thornton dan Ocasio, 2008). Logika institusional menekankan institusional dalam bentuk jamak. Asumsi dasarnya berangkat dari konteks masyarakat selalu terdiri dari sistem antar-lembaga yang mencakup tatanan institusional yang beragam (Zilber, 2017). Dengan demikian dalam institusional yang juga terdiri dari banyak bagian yang terkadang bertentangan.

Meskipun logika institusional mencakup bagian yang saling bertentangan namun logika institusional membingkai tatanan, baik itu tatanan sosial maupun tatanan organisasi. Logika institusional adalah serangkaian prinsip yang menentukan “bagaimana menafsirkan realitas organisasi, apa yang merupakan perilaku yang tepat, dan bagaimana cara untuk berhasil (Greenwood dkk, 2011). Oleh karena itu, realitas, organisasi, cara dan hasil merupakan elemen yang diproduksi dari logika institusional.

Beberapa ahli mengklasifikasi logika institusional. Dari pandangan banyak ahli tersebut saling melengkapi perspektif dari logika institusional. Disamping itu, ada pula pandangan ahli yang pendapatnya mengandung lebih dari satu perspektif. Berikut perspektif logika institusional:

*Pertama*, perspektif yang mengatakan bahwa logika institusional terdiri dari sesuatu simbol dan material. Pendapat ini mengacu pada Friedland dan Alford, (1991) yang mengatakan bahwa logika institusional bersifat simbolis dan material. Pendapat senada disampaikan Thornton dkk (2012: 10) logika

institusional memiliki prinsip utama dalam tatanan institusional memiliki elemen material dan simbolik. Aspek material institusional, mengacu pada struktur dan praktik. Aspek simbolik mengacu pada ide dan makna.

Kedua aspek simbolik dan material saling terkait dan membentuk satu sama lain Thornton dkk (2012:11). Saling keterkaitan antara simbol dan material dijelaskan Zilber (2008) bahwa simbol sebagai wujud dalam struktur dan praktik, sedangkan struktur dan praktik mengungkapkan dan mempengaruhi makna simbol. Meskipun material dan simbolik dapat dipisahkan secara analitis. Namun pelaksanaan keduanya seringkali tumpah tindih, setidaknya beriringan. (Zilber, 2002) menerangkan struktur dan praktek institusional diperankan secara berbeda karena memaknai simbol tidak sama oleh aktor institusional. Sehingga hasil dari material dan simbol tergantung konteks dan konotasi dari struktur dan praktek Zilber (2008). Simbolik dan material, juga terkait dengan kultur mempengaruhi kinerja aktor dalam konteks waktu yang berbeda (Zilber, 2012).

Logika institusional dalam perspektif simbol dan material bergantung sumberdaya sosial. Ada hal lain yang penting dari kedua aspek simbol dan material, yaitu pencapaian pemaknaan secara kolektif. Tanpa simbol dari institusi, ada hambatan untuk membangun institusional, ketika institusional bersifat hidrogen. Sedangkan material dimaknai melalui simbol untuk diterjemahkan dan dijalankan (Thornton dkk (2012:11). Dalam perspektif ini, mengatakan sesungguhnya logika institusional diintegrasikan lewat simbol dengan material. Sehingga kultur dan kognisi membentuk tindakan.

*Kedua*, logika institusional dianalisis dengan berbagai tingkat (multilevel). Friedland dan Alford, (1991) menekankan analisis pada tingkat masyarakat. Rao dkk (2003) melihat bidang institusional tertentu sebagai analisis. Ansari dkk (2013) melihat sistem dunia sebagai tingkat analisis logika institusional. Sementara Spicer dan Sewell (2010) memandang logika institusional dalam organisasi yang mengalami transformasi. Thornton dan Ocasio (2008) menjelaskan logika institusional saling terkait pada semua level analisis, tetapi logika sosial menembus semua level lainnya. Ocasio dkk. (2017) menambahkan

bahwa logika institusional selalu menyoroti aspek-aspek dari organisasi, masyarakat, sosial, politik dan ekonomi.

Perspektif logika institusional institusional mengasumsikan bahwa lembaga beroperasi pada berbagai tingkat. Oleh karena itu tingkat analisis dan aktor berkonsentrasi di tingkat urutan individu, organisasi, bidang tertentu, dan sosial (Friedland dan Alford, 1991). Pandangan ini melihat realitas bahwa institusional selalu berada dalam konflik, tetapi disisi lain memberikan tantangan dan peluang untuk berubah oleh aktor-aktor yang terlibat.

Pendapat yang tidak kalah penting lainnya adalah pandangan yang menjelaskan logika institusional dibangun atas persilangan level makro dan level mikro institusi. Berdasarkan pendapat Thornton dkk (2012:15) tentang model *cross level* dari logika institusional; penggabungan level mikro-makro dan makro-mikro. Poin utamanya, logika institusional level mikro-makro mengasumsikan individu pada taraf tertentu dipengaruhi oleh banyak logika yang tidak homogen tetapi hidrogen. Dalam banyak hal kondisi mikro institusional mempengaruhi institusional. Demikian sebaliknya, logika institusional makro-mikro, seperti sistem sosial, sistem politik, ketentuan-ketentuan pemerintahan (negara) juga mempengaruhi institusional dan individu di dalamnya. Penjelasan secara detail tentang model *cross level* dari logika institusional yang menggabungkan level mikro-makro dan makro-mikro telah dijelaskan di sub bab II.2.1.2 tentang paradigma logika institusional dalam organisasi hibrida.

Perspektif logika institusional dengan multilevel ini bertujuan untuk pengintegrasian. Yaitu pengintegrasian agensi dan struktur atau kondisi mikro dan makro dalam memperoleh peran makna dari ide (simbol) dan material (Zilber, 2017). Tatanan ini adalah asal mula simbol dan praktik yang membentuk logika institusional yang berbeda. Thornton dan Ocasio (1999) memberi penjelasan pola praktik material secara makro yang dibangun secara sosial, asumsi, nilai, kepercayaan, dan aturan membuat individu memproduksi dan mereproduksi kehidupan material mereka. Disamping itu kondisi mikro yang merujuk pada kondisi individu dalam mengatur ruang dan waktu, serta memberikan makna pada realitas sosial mereka.

*Ketiga*, perspektif logika institusional yang bersifat multi dimensi. Prinsip-logika institusional bersifat multidimensi merupakan konfigurasi dari dimensi yang berbeda namun saling terkait. Thornton dan Ocasio (2008) mengidentifikasi empat dimensi umum untuk semua logika institusional: sumber identitas kolektif; penentu kekuasaan dan status; sistem klasifikasi dan kategorisasi sosial; dan alokasi perhatian.

Kemudian, beberapa ahli lain menambahkan beberapa dimensi dalam tatanan logika institusional. Misalnya Thornton dkk (2012) memberikan sembilan dimensi untuk analisis tatanan institusional masyarakat: metafora akar, sumber legitimasi, sumber otoritas, sumber identitas, landasan norma, dasar perhatian, dasar strategi, sistem kontrol informal dan sistem ekonomi. Pahnke dkk (2015) menyederhanakan menjadi tiga dimensi; dasar norma, dasar strategi dan dasar perhatian. Adanya dimensi yang beragam digaris bawahi bahwa dimensi-dimensi ini bersifat sementara. Dimensi tertentu relevan dengan konteks tertentu sedangkan dalam konteks berbeda dimensi bisa muncul secara berbeda pula (Ocasio dkk., 2017).

*Keempat*, logika institusional yang menerangkan bahwa perubahan itu merupakan sesuatu yang pasti. Ketika tatanan institusional berubah, dan institusi di tingkat lain berubah, begitu pula logika institusional yang terkait dengannya. Logika institusional secara historis bergantung dan berkembang serta berubah seiring waktu (Thornton dan Ocasio,2008). Logika institusional memberikan pandangan baru terhadap agensi dalam menafsir kekuatan konstitutif dari struktur sosial kultur yang lebih luas (Ocasio dkk., 2017). Namun demikian, kondisi para aktor dapat menggunakan atau menggabungkan logika yang berbeda, dan dampak yang terjadi merupakan pandangan yang terus berkembang berdasarkan perkembangan organisasi dan masyarakat tersebut. Logika institusional juga berubah ketika tatanan institusional berubah. Adanya institusi yang berubah dengan tingkat masing-masing, membuat logika institusional yang terkait dengannya mengalami perubahan.

Logika institusional diserap dari varian atau kombinasi logika sosial. Logika institusional cenderung dipandang sebagai seperangkat keyakinan dan

asumsi yang stabil, dengan perbedaan lintas logika sebagai sumber variasi praktik (Lounsbury, 2008). Logika institusional selalu dinamis. Sebab hal tersebut merupakan hasil dari persaingan antara logika dan aktor, ketegangan dan pergeseran institusional, dan agensi institusional (Quattrone, 2015). Sehingga logika ini mengikuti perkembangan dari institusional itu sendiri. Dan menciptakan variasi praktek institusional dari waktu-ke waktu yang berbeda.

*Kelima*, logika institusional adalah institusional yang kompleks. Pandangan ini mengacu pada keragaman logika beragam. Kompleksitas institusional yang kompleks seringkali menghadapi ketegangan dan ketidaksesuaian antar elemen yang ada dalam institusional (Greenwood dkk, 2011). Pada konteks ini, institusional mengalami terbiaskan oleh struktur dan proses tingkat lapangan. Sehingga kemampuan organisasi merespon terhadap kompleksitas institusional menjadi pertarungan untuk hasil yang . Greenwood dkk (2011) melanjutkan bahwa karakteristik struktural dan atribut organisasi memberi sumbangsih dalam kompleksitas institusional.

Pandangan yang lain tentang logika institusional yang hampir sama adalah pandangan yang mengatakan bahwa institusional dibangun dari logika pluralism. Pluralisme institusional adalah situasi yang dihadapi oleh sebuah organisasi yang beroperasi dalam berbagai bidang institusional (Kraatz dan Block, 2017). Situasi tersebut yang membuat institusional tidak sederhana dan menjadi kompleks. Jika institusi secara luas dipahami sebagai 'aturan main' yang mengarahkan dan membatasi perilaku institusional, maka pluralisme institusional memainkan dua atau lebih permainan pada saat yang sama. Realitasnya, Organisasi secara institusional tunduk pada berbagai rezim peraturan, tertanam dalam berbagai tatanan normatif, dan dibentuk oleh lebih dari satu logika kultur . Oleh karena itu anggota institusional sesungguhnya mencerminkan lebih dari satu kategori institusional (Kraatz dan Block, 2017).

Dalam situasi seperti di atas, secara institusional organisasi mematuhi logika untuk mendapatkan dukungan dari audiensnya. Referensi untuk memperoleh dukungan merupakan logika untuk memahami dunia sosial dari audien dan dengan demikian bertindak dengan lebih percaya diri. Meskipun, biasa

organisasi secara institusional menghadapi banyak logika yang mungkin—atau mungkin tidak—saling bertentangan (Friedland dan Alford, 1991). Tapi memperoleh dukungan merupakan jalan untuk memperoleh keberhasilan institusional. Kraatz dan Block, (2008) mengingatkan logika yang berbeda dan beragam (atau setidaknya tampak demikian) dalam institusional menimbulkan tantangan dan ketegangan bagi institusional untuk direspon.

Pendapat yang lain disampaikan oleh Scott (2014: 196-198) yang menjelaskan logika institusional yang kompleks disebabkan beberapa hal. *Pertama*, adanya lingkungan yang kompleks. *Kedua*, kompleksitas relasional. *Ketiga*, konflik kultural.

Dalam menghadapi logika institusional yang beragam dan kompleks tersebut ada beberapa elemen yang harus mendapat perhatian secara khusus. Hal tersebut dilakukan untuk membangun institusional yang *establish*. Menurut Kraatz dan Block (2017) setidaknya ada tiga hal yang menjadi fokus perhatian dalam logika institusional yang kompleks dan plural ini. *Pertama*, secara eksplisit adanya pemahaman tentang organisasi-sentri. Logika institusional didefinisikan sebagai fenomena pluralisme dari perspektif aktor hidup melihat lingkungan yang heterogen. *Kedua*, institusional yang inklusif. Secara institusional, organisasi harus untuk menghindari keberpihakan dan reifikasi salah satu dimensi realitas institusional. *Ketiga*, institusional menempatkan hubungan langsung dengan identitas organisasi. Institusional melihat identitas sebagai hal-hal yang berasal dari institusi masyarakat dan menghubungkan antar aktor.

### C. Pilar Institusi

Pilar institusi adalah elemen-elemen yang mempengaruhi suatu institusional terbentuk, berjalan dan mencapai tujuan. Setiap institusional memiliki pilarnya masing-masing. Masing-masing pilar sesungguhnya mempunyai domain sendiri. Artinya, tidak ada pilar institusional yang paling dominan. Tetapi dominasi masing-masing pilar itu tergantung konteks dan kondisi dari institusional.

Munculnya konsep pilar institusional berdasarkan dari dua klaim utama dalam teori institusional. Dua klaim tersebut adalah isomorfisme dan *decoupling*. Menurut Boxenbaum dan Jonsson (2017) secara institusional organisasi berhadapan dengan masyarakat (audien) yang mempunyai harapan pada organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut mengasumsikan institusional beradaptasi dengan lingkungan sosialnya.

Penjelasan mengenai pilar institusional yang terdiri isomorfisme dan *decoupling* dijelaskan sebagai berikut. *Pertama*, secara institusional organisasi beradaptasi tidak hanya pada tekanan teknis tetapi juga pada masyarakat. Institusional membutuhkan mandat masyarakat, atau legitimasi. Adanya mandat atau legitimasi membuat institusional beroperasi dengan menyesuaikan diri dengan harapan masyarakat. *Kedua*, ketika adaptasi terhadap tekanan institusional dari masyarakat bertentangan dengan kebutuhan efisiensi internal, adaptasi institusional bersifat semu. Boxenbaum dan Jonsson (2017) menjelaskan bahwa mengklaim untuk beradaptasi tidak sepenuhnya terjadi tetapi memisahkan tindakan dari struktur untuk mempertahankan efisiensi organisasi. Hal tersebut yang kemudian disebut sebagai *decoupling*. Sebaliknya, jika tekanan dari masyarakat yang berupa mandate atau legitimasi selaras dengan tujuan organisasi maka secara institusional terjadi isomorfisme.

Pendapat tentang isomorfisme sebagai pilar institusional telah disampaikan oleh beberapa ahli. Konsep ini mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Pendapat awal disampaikan oleh DiMaggio dan Powell, (1983; 2015) mengusulkan ide-ide yang dilembagakan untuk mengadopsi struktur dan bentuk yang serupa. Akibatnya institusional menjadi semakin mirip. Secara khusus, DiMaggio dan Powell, (1983; 2015) menjelaskan mekanisme melalui makna yang mempengaruhi institusional. Setiap tekanan isomorfik pada institusional digambarkan sebagai unsur yang terdiri: koersif (*coercive*), mimetis (*mimetic*), normative (*normative*). Pilar institusional berupa isomorfisme berasal dan dibangun dari ekspektasi kultur, kognisi dan keyakinan bersama. Menurut DiMaggio dan Powell, (1983;2015) isomorfisme koersif yang berasal dari pengaruh politik dan masalah legitimasi. Isomorfisme mimetik yang dihasilkan

dari respons standar terhadap ketidakpastian. Dan isomorfisme normatif, terkait dengan profesionalisasi.

Pendapat Dimaggio dan Powell (1983;2015) tentang isomorfisme institusional dan rasionalitas kolektif memperluas fokus pada kepatuhan terhadap institusi yang kuat, yang mengarah pada kepatuhan dan homogenisasi bidang organisasi. Tiga sumber kontrol institusional Dimaggio dan Powell (1983;2015)– koersif (*coercive*), mimetis (*mimetic*), normative (*normative*) – telah menjadi aspek dari teori institusional. Dimana unsur masing-masing menggambarkan kelas mekanisme yang mengatur perilaku aktor di lapangan melalui sistem sosial dan kultur daripada melalui penegakan oleh aktor yang mementingkan diri sendiri.

Isomorfisme institusional adalah adaptasi terhadap lingkungan. Boxenbaum dan Jonsson (2017) menafsirkan isomorfisme institusional bukan melalui adaptasi ke lingkungan eksternal atau lingkungan yang menuntut secara teknis atau melalui penyingkiran ketidaksesuaian teknis dan sosial, tetapi melalui adaptasi ke lingkungan yang dibangun secara sosial. Seperti dijelaskan di atas, isomorfisme institusional salah satunya terdiri dari item koersif. Tekanan koersif dihasilkan dari hubungan kekuasaan dan politik; secara prototipe ini adalah tuntutan negara atau aktor besar lainnya untuk mengadopsi struktur atau praktik tertentu, atau menghadapi sanksi (Boxenbaum dan Jonsson, 2017).

Koersif (*coercive*) terjadi ketika organisasi secara institusional terpaksa melakukan adaptasi struktur atau aturan karena tekanan lingkungan. Hal tersebut terjadi untuk kesamaan struktural organisasi mencerminkan upaya mereka untuk menyesuaikan diri dengan mitos kultur dan simbol dalam lingkungan institusional yang mempromosikan legitimasi publik yang diperlukan untuk kelangsungan hidup institusional (Thornton dkk, 2012: 21-22). Koersif merupakan bentuk tekanan eksternal, dimana suatu organisasi ada dalam tekanan yang mengharuskan untuk beradaptasi pada tekanan tersebut (Dimaggio dan Powell, 1983;2015).

Tekanan mimetik muncul terutama dari ketidakpastian. Dalam kondisi ketidakpastian, organisasi sering meniru rekan-rekan yang dianggap sukses. Mimetik merupakan ketidakpastian terhadap suatu organisasi (Dimaggio dan

Powell, 1983;2015). Dimana ketika terjadi isomorfisme mimetik, struktur institusional mengarahkan semua line untuk meniru organisasi yang telah berhasil.

Tekanan Normatif adalah komitmen internal institusional. Semakin tinggi isomorfisme normatif membuat tujuan institusional menjadi maksimal (Dimaggio dan Powell, 1983;2015). Tekanan normatif berkaitan dengan apa yang secara luas dianggap sebagai tindakan yang tepat, atau bahkan kewajiban moral (Suchman, 1995). Seperti ketika ada sinyal dari lingkungan organisasi bahwa penerapan praktik atau struktur tertentu adalah pilihan moral yang benar. Tekanan normatif sering dikaitkan dengan profesi (Boxenbaum dan Jonsson, 2017). Dimana nilai pendidikan dan pelatihan dianggap sebagai nilai-nilai profesional yang tepat untuk dibawa ke dalam institusional.

Isomorfisme dalam pandangan banyak ahli mempunyai makna dan istilah berbeda-beda. Scott (2014b) menyebutnya sebagai lingkungan institusional. Kemudian lingkungan institusional yang ada adalah lingkungan institusional tidak homogen (Scott, 2013). Lingkungan institusional dengan segala kepentingannya membentuk pola suatu institusional mekanisme kerjanya.

Kajian lain menerangkan bahwa lingkungan institusional adalah lingkungan heterogen. Kraatz dan Zajac (1996) menunjukkan bahwa peningkatan kematangan lapangan tidak mengarah pada homogenitas, tetapi kepada tekanan kompetitif yang berbeda. Alvarez (2005) menerangkan tekanan dari lingkungan selalu berbicara tentang heterogenitas. Temuan serupa tentang isomorfisme, menunjukkan bahwa meski dalam komunitas sama tetapi mempunyai dalam bidang-bidang yang heterogen (Boxenbaum dan Battilana, 2005). Efek lain adalah pelembagaan dari berbagai praktik organisasi, masing-masing diinformasikan oleh logika yang berbeda (Battilana dan Lee, 2014).

Beberapa ahli lain, menyamakan isomorfisme sebagai difusi. Meyer dan Höllerer (2014) menjelaskan dalam situasi yang kompleks secara institusional merespon tuntutan persaingan dan sistem kepercayaan saling terkait dan digabungkan melalui difusi multi-gelombang. Difusi dilakukan untuk mengukur tingkat perbedaan atau kemungkinan persamaan dari setiap tekanan atau harapan lingkungan kepada institusional (Ashworth dkk., 2007). Ada dua alasan,

isomorfisme disamakan dengan difusi. Yaitu kepatuhan perilaku dengan tekanan institusional dan konvergensi organisasi dengan kesamaan (Ansari dkk., 2013).

Pilar yang kedua adalah *decoupling*. Selain isomorfisme, pilar institusional lainnya ada *decoupling*. Ide tentang *decoupling* sejatinya merujuk pemisahan secara tegas dalam institusional. Pendapat ini berawal dari pemikiran Meyer dan Rowan (1977) supaya organisasi memisahkan praktik kegiatan dari struktur formal. Hal tersebut untuk untuk menyelesaikan masalah tekanan institusional ini. Akibatnya, *decoupling* berarti bahwa organisasi hanya mematuhi tekanan institusional secara dangkal dan mengadopsi struktur baru tanpa harus menerapkan secara terkait.

*Decoupling* berarti pelanggaran terhadap tekanan dari pihak eksternal institusional. Upaya secara longgar untuk mengatasi masalah perubahan (Hallett dan Ventresca, 2006). Dalam tantangan organisasi dipandang sebagai kesatuan unit terdiri dari unsur-unsur yang saling terkait dan saling bergantung. Namun unsur-unsur organisasi digabungkan secara longgar satu sama lain.

Dalam pernyataan aslinya, *decoupling* bisa menjadi respon rasional terhadap tuntutan adaptasi organisasi yang tidak konsisten atau merugikan organisasi. Sehingga organisasi secara sadar melakukan pemisahan/*decoupling* (Boxenbaum dan Jonsson, 2017). Tujuannya organisasi tetap memperoleh legitimasi dari melalui pendukungnya tetapi tetap efisien atau konsisten melalui tindakan aktual, yang bertumpu pada tugas struktur organisasi. Singkatnya, dalam memperoleh legitimasi tanpa benar-benar beradaptasi tetapi bergantung pada efisiensi dan efektifitas kegiatan organisasi.

Beberapa penelitian menyatakan kondisi organisasi saat dipisahkan atau mengalami *decoupling*. Studi menunjukkan bahwa organisasi memisahkan diri jika mereka mengalami tekanan koersif yang kuat sehingga menerapkan praktik baru (Seidman, 1983). Terlebih lagi jika institusional tidak mempercayai aktor yang menegaskan tekanan pada organisasi institusional (Kostova dan Roth, 2002). Pemisahan juga lebih sering terjadi di antara organisasi yang tidak sepenuhnya percaya pada kemandirian/keberhasilan praktik organisasi (Boxenbaum dan Jonsson, 2017). Penelitian Westphal dkk (2001) menemukan bahwa *decoupling*

terjadi lebih sering ketika eksekutif puncak memiliki kekuasaan untuk menolak tekanan eksternal. Marquis dan Qian (2014) menunjukkan bahwa organisasi dengan melakukan *decoupling* jika mereka memiliki hubungan dekat dengan pemerintah dan jika hubungan tersebut menyiratkan bahwa perilaku *decoupling* dapat dipantau. Demikian pula, organisasi cenderung tidak memisahkan standar tata kelola yang baik jika organisasi bergantung pada konstituen yang sangat menghargai praktik tata kelola yang baik tersebut (Okhmatovskiy dan David, 2012).

Selain pandangan tentang pilar institusional yang berupa elemen isomorfisme dan *decoupling*, ada pandangan lain tentang pilar institusional. Pandangan ini berangkat dari konseptualisasi Scott (2001) tentang empat jenis pembawa institusional yaitu: artefak (kultur material), rutinitas (perilaku yang dibiasakan), sistem relasional (jaringan pribadi dan organisasi) dan sistem simbolik. Secara umum, Scott, (2014: 59-70) mengklasifikasi empat pilar institusional, yaitu pilar regulatif (*the regulative pillar*), pilar normatif (*the normative pillar*), pilar kultur -kognitif (*the cultural-cognitive pillar*) dan pilar disposisi kebiasaan (*habitual dispositions pillar*). Berikut penjelasan masing-masing pilar institusional.

Pilar regulatif (*the regulative pillar*) adalah aspek regulasi dalam institusional. Hal tersebut merujuk pada ketentuan-ketentuan/ batasan institusi (*Institutions constraint*) dan mengatur perilaku (*regularize behavior*) dalam institusional (Scott, 2014: 59). Terkait dengan pilar peraturan dilihat dari proses pengaturan yang eksplisit—pengaturan aturan, pemantauan, dan kegiatan sanksi. Dalam konsepsi ini, proses regulasi melibatkan kapasitas untuk menetapkan aturan, memeriksa kesesuaian orang lain dengan institusional. Jika perlu, memanipulasi sanksi—hadiah atau hukuman—dalam upaya mempengaruhi perilaku organisasi dan anggotanya (Scott, 2014: 59). Sistem aturan yang stabil, baik formal maupun informal, didukung oleh pengawasan dan kekuasaan sanksi mempengaruhi kepentingan aktor yang disertai dengan perasaan bersalah atau tidak bersalah merupakan salah satu yang berlaku pandangan institusi Scott (2014: 63).

Pilar normatif (*the normative pillar*) adalah aspek norma dan nilai dalam institusional. Secara sistem, normatif mencakup dua hal yaitu nilai dan norma. Nilai adalah konsepsi tentang yang disukai atau yang diinginkan bersama-sama dengan pembangunan standar yang struktur yang ada atau perilaku dapat dibandingkan dan dinilai. Norma menentukan bagaimana hal-hal harus dilakukan; mereka mendefinisikan cara yang sah untuk mengejar nilai terealisasi. Sistem normatif menentukan tujuan atau sasaran Scott (2014: 64).

Pilar kultur-kognitif (*the cultural-cognitive pillar*) adalah elemen yang terkait dengan kultur dan kemampuan manusia. Secara institusional sentralitas elemen kultur-kognitif terletak pada konsepsi bersama yang merupakan sifat realitas sosial dan menciptakan bingkai melalui makna dibuat Scott (2014: 67). Sehingga kultur-kognitif merupakan perhatian utama dalam pendekatan institusional.

Dalam pendekatan Institusional dimensi kognitif dari keberadaan manusia adalah hal penting. Sebab kognitif adalah mediasi antara dunia eksternal rangsangan dan tanggapan organisme individu. Kognitif adalah kumpulan yang diinternalisasi dari representasi simbolik dunia. Kognitif adalah apa yang dilakukan manusia: representasi internal dari lingkungannya (D'Andrade 1984: 88 dalam Scott, 2014: 68). Kognitif biasanya direpresentasikan dalam bentuk simbol. Dimana simbol -kata, tanda, gerak tubuh—memiliki efek dengan membentuknya makna yang dikaitkan dengan objek dan aktivitas. Makna muncul dari interaksi, dipertahankan dan diubah ketika digunakan untuk memahami aliran kejadian yang sedang berlangsung.

Sementara perspektif kultur berfokus pada aspek semiotik kultur. Pendapat ini berangkat dari pendapat Berger dan Kellner (1981: 31 dalam Scott, 2014: 68) bahwa aspek semiotik memperlakukan kultur tidak hanya sebagai keyakinan subjektif tetapi juga sebagai sistem simbolik yang dipandang sebagai objektif dan berada secara eksternal dari aktor (individu). Pendapat ini menggarisbawahi bahwa meskipun Setiap institusi manusia, terkesan menafsir makna seolah-olah subjektif tetapi kristalisasi makna dilakukan dalam bentuk objektif. Menurut Scott

(2014: 68) kultur -kognitif proses interpretatif internal dibentuk oleh kerangka kultur eksternal.

Sistem kultur beroperasi pada berbagai tingkatan. Suatu yang definisi bersama dari situasi lokal, ke kerangka umum dan pola kepercayaan yang terdiri dari kultur organisasi, dengan logika pengorganisasian itu bidang struktur organisasi, hingga asumsi dan ideologi. Sistem kultur menentukan sistem politik dan ekonomi yang diinginkan dari semua level (Scott,2014: 69). Semua tingkat ini tidak kaku tetapi melekat. Sehingga satu sisi, kultur yang luas menembus dan membentuk kepercayaan individu. Di sisi lain, konstruksi individu dapat bekerja untuk mengkonfigurasi ulang sistem kultur yang telah terbentuk.

Kultur sering dipahami sebagai sistem kesatuan, konsisten secara internal lintas kelompok dan situasi. Tapi konsepsi kultur sering bervariasi: Keyakinan dipegang oleh beberapa orang tetapi tidak oleh orang lain. Individu di situasi yang sama dapat melihat situasi dengan sangat berbeda—dalam tentang apa yang ada dan apa yang seharusnya. Keyakinan kultur bervariasi dan sering diperebutkan, terutama pada saat disorganisasi sosial dan perubahan. Konsepsi kultur -kognitif tentang institusi tekanan pusat peran yang dimainkan oleh konstruksi kerangka umum institusional yang dimediasi makna secara sosial.

Pilar disposisi kebiasaan (*habitual dispositions pillar*) merupakan pilar institusional yang belum *establish*. Dalam karya sebelumnya, Scott (2008) tidak memasukan pilar ini. Secara umum pilar institusional hanya klasifikasikan menjadi tiga elemen yaitu regulative, normative, kultur -kognitif. Hal tersebut disebabkan disposisi kebiasaan (*habitual dispositions*) merupakan bagian elemen dari kultur -kognitif.

Tawaran disposisi kebiasaan (*habitual dispositions*) sebagai pilar keempat dalam pilar institusional sejatinya untuk mempermudah kerja dari institusional itu sendiri. Scott (2014: 70) berpendapat penguatan hubungan antara pragmatisme dan argumen institusional harus lebih menekankan pada aktivitas dan praktek sehari-hari, kebiasaan dan rutinitas institusional. Disposisi kebiasaan (*habitual dispositions*) pada dasarnya adalah semacam unsur atau item dari elemen kultur kognitif. Tetapi lebih aplikatif untuk dilihat dan diamati. Sehingga lebih

memudahkan untuk mengukur dan menganalisis pengaruh kultur -kognitif dalam kerja institusional.

#### 2.1.6 Kultur Pandalungan dan Mataraman

Pandangan mengenai kultur dalam kajian organisasi hibrida dan institusional (institusional) merupakan perspektif yang penting. Dalam organisasi hibrida misalnya, secara tegas menyebutkan bahwa kultur berperan dalam hibridisasi organisasi (Waring, 2015). Demikian juga dalam kajian kelembagaan (institusional) kultur merupakan salah satu pilar yang menopangnya (Scott, 2014:69). Sementara itu Thornton dkk (2012: 63) menggariskan bahwa perspektif kultur dalam organisasi hibrida disebut kultur yang dilembagakan. Seringkali, institusional (institusional) ditentukan oleh kondisi level mikro yang mengacu pada nilai-nilai, norma, kepercayaan yang hidup aktivitas sehari-hari dibandingkan kondisi level makro yang merujuk pada aturan formal. Setidaknya, kondisi mikro melengkapi kondisi level makro. Hal tersebut dijelaskan oleh Thornton dkk (2012: 85) sebagai persilangan logika institusional.

Oleh karena itu, pada bagian ini menjelaskan kultur sebagai unit analisis BUM Desa untuk melihat peran sosial kultur di Jawa Timur, khususnya Kultur Pandalungan dan Kultur Mataraman. Kajian teoritik tentang kultur mengikuti pendapat Sutarto (2006) dalam membagi Kultur di Jawa Timur Indonesia sebagai landasan pelengkap kajian teoretis fenomena BUM Desa.

Berdasarkan kewilayahan, Jawa Timur dibagi dalam beberapa sosial-kultur. Pemetaan sosial-kultur tersebut berpangkal pada kultur utama di Jawa Timur, seperti Kultur Jawa atau Madura. Selanjutnya, sosial kultur dibagi sepuluh sosial-kultur meliputi; Jawa Mataraman, Jawa Ponoragan (Pantura), Arek, Samin, Tengger, Oseng, Pandalungan, Madura Pulau, Madura Bawean, Madura Kangean (Sutarto, 2006). Masing-masing sosial-kultur tersebut menempati wilayah tertentu namun tetap saja tidak sederhana untuk membuat batasan wilayah. Sebab adanya mobilitas masyarakat mengakibatkan terjadi percampuran antara sosial kultur.

Namun demikian, sosial-kultur di Jawa Timur dapat disederhanakan menjadi lima wilayah sosial-kultur. Pendapat ini merujuk pada pemetaan garis

wilayah yang disampaikan Sutarto (2006) yaitu wilayah Mataraman, Ponorago (Pantura), Arek, Pandalungan dan Madura. Sehingga dalam konteks pertumbuhan BUM Desa di Jawa Timur Indonesia, analisis ini mengikuti pembagian garis wilayah sosial-kultur yang dimaksud tersebut.

Kultur Pandalungan adalah kultur untuk menggambarkan kehidupan masyarakat yang mendiami wilayah di Jawa Timur bagian timur. Dalam konteks sosial kultural masyarakat pandalungan merupakan bagian dari masyarakat *tapal kuda*. Yaitu suatu kawasan di Jawa Timur yang membentuk lekukan mirip lada atau kasut besi kaki kuda (Sutarto, 2006). Sedangkan menurut Yuswadi (2008) Pandalungan adalah gambaran wilayah yang menampung beragam etnik dengan latar belakang kultur yang berbeda yang kemudian melahirkan proses percampuran kultur. Dalam pandangan Yuswadi (2008) kultur Pandalungan diartikan sebagai identitas kultur yang masih terus mencari bentuk.

Secara umum proses percampuran dalam kultur Pandalungan melibatkan dua identitas utama yaitu identitas kultur Jawa dan Madura. Adanya interaksi kultur antar keduanya menciptakan percampuran kultur (Yuswadi, 2008). Proses selanjutnya, dalam kultur Pandalungan mengalami modifikasi tradisi serta invensi tradisi baru. Hal tersebut pada akhirnya memunculkan kultur khas, yang disebut Pandalungan (Yuswadi, 2008). Sementara itu, Sutarto (2006) menambahkan Kultur Pandalungan setidaknya memiliki ciri-ciri, masyarakatnya cenderung terbuka dan mudah beradaptasi. Sebagian besar lebih bersifat ekspresif, cenderung kasar, transparan dan tidak suka berbasa basi. Cenderung bersifat paternalistik, keputusan bertindakya mengikuti keputusan para tokoh yang menjadi panutan.

Kultur Mataraman adalah kultur yang menggambarkan kehidupan etnis Jawa. Kultur Mataraman yang berakar kepada etnis Jawa di ilustrasi harus benar (*bener*) dan pantas (*pener*) (Saryono, 2008). Kultur kultur Jawa memegang teguh harmoni (Yuswadi, 2008). Hal tersebut berarti harus bisa mengatasi perbedaan, bisa bekerjasama dan saling menerima untuk tujuan hidup. Kultur Mataraman sebagai konsep kultur dari etnis Jawa berarti harus menjadi Jawa (*Jawane*). Yaitu harus menjadi manusia yang beradab,

memahami bagaimana seharusnya, bertingkah laku yang baik. Harmoni, berarti taat dan mempertahankan tatanan yang teratur.

Kultur Mataraman dibentuk dari dua unsur yang bersifat internal dan eksternal. Penggolongan ini hanya merupakan perbedaan bukan pemisahan (Saryono, 2008). Sumber Kultur Mataraman bersumber dari dalam (sumber internal) dan sumber dari luar (sumber eksternal) berupa alam semesta, kebajikan dan ajaran antar pribadi manusia tertentu, mistisme atau kepercayaan dan kebatinan, agama tertentu serta sistem kultur. Oleh karena itu, semua sumber tersebut saling berhubungan dan menguatkan (Saryono, 2008).

Kultur Mataraman adalah kultur yang dipangku, dipeluk dan diikuti oleh etnis Jawa yang tersebar luas di berbagai wilayah Jawa Timur, khususnya di Wilayah Eks Kerajaan Mataram. Kultur Mataraman pada mulanya secara genealogis-geografis pada mulanya tumbuh dan berkembang di Wilayah Kerajaan Mataram (Saryono, 2008).

Kultur Mataraman menekankan pada konsep harmoni. Bagi orang Jawa, harmoni merupakan suatu kebutuhan yang mendesak harus menjadi dasar dalam upaya manusia membangun organisasi (Moertono, 1974:3). Dianggap suatu kebutuhan bagi kultur orang Jawa adalah membangun keseimbangan antara manusia, alam, dan tatanan sosial dianggap sebagai syarat utama untuk mencapai kehidupan yang ideal. Konsep harmoni dalam kultur Mataraman Jawa, bukan hanya antara dunia manusia (mikrokosmos) dengan alam semesta yang lebih besar (makrokosmos), tetapi juga harmoni di dalam kehidupannya sendiri (Moertono, 1974:3).

Oleh karena itu, orang Jawa tidak akan menganggap negara telah memenuhi kewajibannya jika negara hanya menegakkan ketertiban formal (tata) tanpa juga mendorong terciptanya ketenteraman batiniah (tentrem, yaitu kedamaian dan ketenangan hati). Hanya dengan keseimbangan inilah — antara tata dan tentrem — keselarasan yang sempurna dapat dicapai. Kedua tujuan inilah yang menjadi titik utama (*cardinal points*) yang menjadi fokus dari segala aktivitas organisasi manusia (Moertono, 1974:3).

Kajian (Santoso, 2012) tentang pengaruh nilai-nilai kultur Jawa dibangun dari *beliefs* (keyakinan) tentang harmoni. Keharmonisan sosial dapat terwujud apabila setiap individu memahami serta menyesuaikan peran dan posisinya dalam keluarga maupun dalam struktur sosial masyarakat. Pendapat ini, sesungguhnya berangkat dari pandangan Geertz, (1961) tentang masyarakat Jawa, yang meyakini bahwa setiap individu memainkan peran sebagai bagian yang harmonis dalam kelompok keluarga.

Lebih jauh, menjadi orang Jawa berarti seseorang harus mengetahui dan menyesuaikan diri dengan tata krama serta posisinya, baik dalam keluarga maupun dalam masyarakat. Mulder, (1978) mengidentifikasi nilai masyarakat Jawa adalah *rukun* (*harmonious unity*). Meskipun ekspresi perilakunya berbeda-beda tergantung konteksnya. Dalam hubungannya dengan dunia supranatural dan pihak yang lebih tinggi (atasan), sikap *rukun* diwujudkan melalui perilaku yang penuh hormat, sopan, patuh, dan menjaga jarak. Sebaliknya, dalam kehidupan bermasyarakat dan antar sesama (yang sederajat), *rukun* diekspresikan dalam bentuk hubungan yang akrab seperti dalam keluarga, hangat, dan penuh rasa kangen (rasa memiliki dan kedekatan emosional).

Ciri lainnya dari kultur Jawa adalah sikap patuh (*manut*). Konsep *manut* itu merupakan prinsip dasar dalam memelihara keharmonisan sosial (Geertz, 1961 dan Kuncoroningrat, 1985). Yaitu suatu sikap kepatuhan pada hierarki sosial. Dalam konteks yang lebih aplikatif Santoso, (2012) menjelaskan kepatuhan terkait pada hierarki sosial, taat kepada atasan dan penghindaran konflik dengan pihak yang dituakan.

Secara administrasi-pemerintahan (geokultural) sebaran kultur Mataraman meliputi wilayah Pacitan, Ponorogo, Madiun, Magetan, Trenggalek, Tulungagung, Blitar, Kediri (sebagian), Nganjuk dan sebagian Malang (Saryono, 2008). Di beberapa wilayah lain, seperti Lumajang, Jember dan Banyuwangi, Mojokerto sesungguhnya juga eksis Kultur Mataraman, tetapi sebagian besar telah bercampur dengan kultur lain. Adanya interaksi atau sentuhan Kultur Mataram dengan kultur-kultur lain, terutama Kultur

Arek, Pandalungan, Oseng menunjukkan dinamika Kultur Mataraman (Saryono, 2008).

Secara keseluruhan, kultur mataraman mencerminkan kekuatan warisan kerajaan Mataram yang tetap bertahan dan terus berkembang meskipun mengalami adaptasi dan interaksi dengan kultur lain yang berbeda daerah. Oleh karena itu, karakteristik kultur mataraman dijumpai diberbagai tempat. Dalam konteks tertentu, kultur mataraman dijumpai dikomunitas tertentu, meskipun berada ditengah-tengah komunitas dengan tradisi dan kultur berbeda. Tradisi kultur mataraman misalnya, dijumpai di tengah-tengah kawasan kultur Arek. Hal ini memungkinkan, dalam skala kecil, desa misalnya masyarakatnya secara umum adalah etnis jawa. Dalam Kehidupan sehari-hari, masyarakat ini masih bersandar dengan nilai-nilai dan tradisi jawa.

Nilai-nilai dan tradisi mataraman diwariskan secara turun temurun. Meskipun keberadaaan kultur mataraman tidak linier seperti penjelasan Sunaryo, yang menyederhanakan kultur atas geologis administrasi. Tetapi sesungguhnya, kultur mataraman tidak terbatas pada kawasan tertentu. Pada konteks ini, kultur mataraman hidup dan berkembang atas dasar dimana orang-orang jawa hidup. Meskipun dalam skala yang kecil, selalu memegang nilai-nilai dan tradisi mataraman.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu pada penelitian ini disusun berdasarkan penelitian-penelitian para ahli tentang BUM Desa. Penelitian tentang BUM Desa telah dilakukan oleh banyak peneliti dengan perspektif yang berbeda-beda. Berikut beberapa penelitian terdahulu.

### **2.2.1 BUM Desa dengan Berbagai Perspektif**

#### **1. Kajian BUM Desa dalam Perpektif Ekonomi Politik**

Asmuni dkk (2020) bahwa pengelolaan BUM Desa yang berhasil dapat mencegah orang-orang terbaik tetap tinggal dan hidup layak di Desa. BUM Desa yang berhasil bisa mencegah adanya *brain drain* di Desa. Penelitian ini

memandang keberhasilan BUM Desa setidaknya mencegah kelompok-kelompok sumber daya manusia terbaik, berpendidikan tinggi bertahan di desa.

Yudiardi dan Karlina (2017) penelitian ini menggarisbawahi bahwa BUM Desa menjadi pendukung dalam mengembangkan ekonomi lokal pedesaan. Penelitian ini mengulas tentang faktor-faktor pendukung dan penghambat BUM Desa menjadi bagian perencanaan desa. Faktor pendukung utama adalah komitmen kepemimpinan sementara faktor penghambat adalah adanya kebingungan pada potensi sumber daya alam yang dikelola BUM Desa.

Hertel dkk (2018) memandang perusahaan desa sebagai perusahaan berbasis masyarakat. Studi ini menamakan perusahaan desa sebagai perusahaan yang berbasis masyarakat (*role of community based enterprises/CBEs*). Yaitu bentuk lain yang mirip dengan BUM Desa. Penelitian ini memandang komunitas desa sebagai aktor utama dalam mendirikan perusahaan desa, sekaligus sebagai pemilik dan pengendali. Penelitian ini, secara khusus, menyoroti tentang kemampuan desa melakukan identitas desa secara permanen sebagai dasar bagi keberhasilan penciptaan perusahaan desa. Kunci keberhasilannya adalah kemampuan menciptakan perusahaan desa sebagai kepemilikan kolektif. Akibatnya, komunitas wirausaha muncul. Pada akhirnya identitas komunitas wirausaha sangat penting untuk awal usaha bertahan dan berkembang.

Febrianti dan Sunaryono (2022) secara komparatif menemukan tidak ada perbedaan antara desa yang memiliki BUM Desa dengan yang tidak memiliki BUM Desa dalam segi ketahanan ekonomi. Pencapaian kemajuan dan kemandirian desa belum begitu nampak karena keberadaan BUM Desa masih belum mampu meningkatkan perekonomian desa.

Ramly dkk (2018) menyimpulkan pelaksanaan alokasi dana dalam kasus tertentu masih dijumpai alokasi untuk BUM Desa belum maksimal dalam pemanfaatan potensi desa. Dana desa lebih diarahkan pada pembangunan infrastruktur.

Arifin dkk (2020) menyoroti tentang dana desa dan penggunaannya termasuk

dalam penyertaan modal dalam BUM Desa. Kesimpulannya bahwa dana desa dan BUM Desa hanya meningkatkan manfaat bagi aparat dan pengurus BUM Desa. Secara umum sangat terbatas manfaatnya bagi warga desa. Tidak ada bukti bahwa secara umum BUM Desa meningkatkan peluang kerja bagi warga desa.

Muluk (2020) menyoroti pendirian BUM Desa mengalami fenomena *coopetition*, yaitu kombinasi antara kerja sama (*cooperation*) dan persaingan (*competition*). Kesimpulannya ada empat aspek utama dalam pendirian BUM Desa: pelaku (*players*), nilai tambah (*added values*), aturan (*rules*), dan taktik (*tactics*).

## 2. Kajian BUM Desa dalam Perspektif Kepemimpinan.

Purnomo dkk (2020) menjelaskan bahwa BUM Desa, terutama pengelolaan wisata desa menjadi berhasil disebabkan kepemimpinan, inovasi, kolaborasi dan tata kelola pemerintahan desa yang baik. Kesimpulannya, kepemimpinan menjadi faktor paling determinan.

Sofyani dkk (2019) menemukan gaya kepemimpinan visioner (transformasional) menjadi faktor penting pendorong kinerja BUM Desa. Pendorong maksudnya, visi kepemimpinan merangkum faktor-faktor lain untuk keberhasilan BUM Desa. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki faktor kunci keberhasilan yang mendorong kinerja BUM Desa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mendorong kinerja patriotisme (rasa kepemilikan) dan semangat pegawai BUM Desa, keterampilan, pelatihan, tingkat pendidikan, pengalaman, kejujuran (perilaku etis). Namun begitu, hal terpenting kehadiran kepemimpinan yang mempunyai kapasitas adalah *role model* bagi personalia BUM Desa. Penelitian ini menerangkan kehadiran kepemimpinan dalam hal sifat-sifatnya, seperti mengayomi, memotivasi dan merangkul merupakan hal penting. Hal tersebut dikarenakan ketika BUM Desa belum berhasil, pengelola BUM Desa melakukan kegiatan pengelolaan BUM Desa didasari kesukarelaan.

Nuraini dkk (2021) menemukan kasus kedudukan kepala desa sebagai penasehat BUM Desa memiliki posisi strategis, cenderung dominan dalam

memutuskan, mengalokasikan anggaran desa untuk modal BUM Desa, dan mengangkat personel pengelola BUM Desa. Konflik kepentingan kepala desa dalam BUM Desa. Posisi kepala desa di struktur BUM Desa telah mendorong kepala desa untuk menyalahgunakan kekuasaan. Hal ini terjadi karena adanya biaya politik untuk menduduki posisi desa kepala cukup besar. Kondisi tersebut mendorong Kepala Desa untuk memegang posisi di dalam BUM Desa. Temuan penelitian ini menunjukkan keberadaan BUM Desa sebagai instrumen pembangunan desa dengan fungsi sosial dan ekonomi sangat rawan disalahgunakan oleh pemangku kepentingan.

3. Kajian BUM Desa dari perspektif manajemen Usaha/bisnis dan Tata Kelola. Sofyani dkk (2019) memberikan penjelasan bahwa meningkatkan kinerja BUM Desa dipengaruhi kerjasama tim, komunikasi, transparan dan bertanggung jawab. Penelitian ini menjelaskan faktor penentu dalam meningkatkan kinerja BUM Desa adalah keterlibatan dan antusiasme masyarakat dalam aktivitas BUM Desa. Sementara pengelola BUM Desa dipengaruhi oleh pendidikan dan pelatihan, serta komunikasi yang baik, transparansi dan tanggung jawab pengelola BUM Desa.

Hanafi dan Kusumastuti (2022) penelitian ini bertujuan untuk menemukan praktek tata kelola dengan prinsip; keterbukaan, ketanggapan, profesionalisme, aturan hukum, dan strategi dalam mengukur kinerja BUM Desa. Penelitian ini melihat aspek-aspek tersebut belum menjadi perhatian dari pengelola BUM Desa. Meskipun demikian, aspek partisipatif merupakan indikator keterbukaan yang cukup tinggi implementasinya. Secara umum pelaksanaan tata kelola BUM Desa dalam penelitian ini masih rendah, mencerminkan BUM Desa secara umum di Indonesia. Beberapa penyebabnya adalah tata kelola dokumen seperti perencanaan strategis, sistem pengendalian internal, dan manajemen keuangan belum terlaksana.

Kurniasih dkk (2019) menjelaskan buruknya kinerja BUM Desa antara lain disebabkan ketidakmampuan pengelola menciptakan efisiensi, efektivitas, dan daya tanggap yang lemah. Kondisi ini terlihat dari belum optimalnya sumber daya desa lokal dalam pengelolaan BUM Desa. Penelitian ini

menyimpulkan bahwa besarnya potensi pembentukan BUM Desa, tidak diimbangi akuntabilitas yang memadai kepada masyarakat. Mekanisme pertanggungjawaban yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal masih belum berjalan optimal. Dimana akuntabilitas tata kelola BUM Desa masih berpusat di tangan kepala desa. Berdasarkan fakta dalam penelitian, bisa disimpulkan bahwa kapasitas tata kelola yang dimiliki desa masih tergolong lemah. Hal itu terlihat dari ketidakseimbangannya peran terjadi. Di satu sisi peran lurah dan pemerintah desa sangat kuat dan dominan. Di sisi lain, peran pemangku kepentingan lainnya masih tergolong lemah. Hal itu membuat defisit akuntabilitas dalam pelaksanaan pengelolaan BUM Desa.

Siahaan dkk (2021) melihat BUM Desa dikelola kurang profesionalisme dan rasa memiliki dalam mengelola dan sehingga belum berdampak pada pembangunan ekonomi masyarakat pedesaan. Hal ini disebabkan ketidaktahuan BUM Desa tentang pengelolaan institusional dalam regulasi, bentuk profesional usaha, administrasi, pelaporan dan pertanggungjawaban, permodalan, dan aset, serta berdampak pada masyarakat dan desa. Selain itu, pemerintah daerah menganggap keberadaan BUM Desa hanya sebagai miniatur desa yang berorientasi proyek yang belum didasarkan pada data dan kebutuhan nyata warga desa, sehingga kurang memberikan kontribusi bagi pemberdayaan dan kesejahteraan desa. Pengembangan institusional BUM Desa merupakan usaha untuk menjadi BUM Desa sebagai lokomotif perekonomian desa, terutama dalam memanfaatkan sumber daya lokal. Salah satu faktor pendukungnya adalah memanfaatkan masyarakat desa yang tergabung dalam BUM Desa untuk terlibat dalam pengembangan BUM Desa melalui tata kelola dalam struktur kepengurusan atau pengelolaan BUM Desa. Kurniasih dkk (2019) menerangkan dalam manajemen pengelolaan BUM Desa, salah satu kendala terbesar adalah persoalan akuntabilitas. BUM Desa tidak mempunyai mekanisme atau pola pertanggungjawaban kepada stakeholders desa. Akuntabilitas hanya dilakukan sebagai bentuk pertanggungjawaban prosedural kepada pemerintah desa dan pemerintah kabupaten.

Sementara itu, pemangku kepentingan bukan hanya pemerintah desa. Peran pemangku kepentingan dalam akuntabilitas manajemen BUM Desa tidak bisa dihindari mengingat dalam tata kelola BUM Desa mensyaratkan keikutsertaan publik. Penelitian ini menemukan bahwa salah satu pemangku kepentingan mendominasi, sehingga menghambat aksi korporasi berbasis tentang tata kelola publik tentang akuntabilitas pengelolaan BUM Desa. Meskipun ada mekanisme pertanggungjawaban horizontal kepada publik, tetapi tidak berjalan efektif. Salah satu dari penyebab kegagalan akuntabilitas pengelolaan BUM Desa adalah peran dan tanggung jawab yang tidak jelas pemangku kepentingan dalam mengelola BUM Desa. Penelitian ini berkesimpulan bahwa akuntabilitas pengelolaan manajemen BUM Desa yang hanya bertumpu pada peran pemerintah desa menghambat kinerja BUM Desa dan partisipasi yang minim.

4. Kajian BUM Desa dengan perspektif modal sosial

Gurning dan Ivanna (2022) menunjukkan bahwa modal sosial berperan dalam pembentukan BUM Desa unsur jaringan sosial dan kepercayaan berupa hubungan sosial, komunikasi dan interaksi memiliki peran yang lebih besar. Sedangkan unsur norma, terutama peraturan tertulis (peraturan desa) memiliki peran yang lebih kecil pengembangan BUM Desa. Serangkaian unsur modal sosial yang terdiri dari jaringan sosial, kepercayaan dan norma memiliki peran dan kontribusi masing-masing. Peran jaringan sosial memiliki dampak positif tentang pembentukan dan pengelolaan BUM Desa dan unit usaha yang didirikan. Jaringan sosial itu berupa komunikasi dan interaksi di lingkungan masyarakat Desa saling bertukar pikiran untuk memberikan masukan, gagasan, kritik, saran di desa upaya pembentukan dan pengelolaan BUM Desa.

Sementara itu, kepercayaan dibuktikan dengan adanya sikap dukungan dan partisipasi masyarakat desa dalam setiap kegiatan BUM Desa. Kepercayaan dibangun didasarkan pada nilai-nilai yang diterapkan oleh pengurus dan pengelola BUM Desa. Nilai-nilai tersebut meliputi kompetensi dan kejujuran yang diperlihatkan oleh pengurus dan pengelola BUM Desa, terutama sifat

pribadi dan kinerja personalia pengurus dan pengelola.

Sementara itu, norma yang mendasari dalam pembentukan dan pengelolaan BUM Desa dan unit usahanya diwujudkan dalam berupa peraturan tertulis (peraturan desa). Tujuannya untuk menegakkan disiplin, perilaku pengendalian dan pedoman pengelolaan BUM Desa dan unit bisnis yang dibangun.

Huruta dkk (2020) melihat modal sosial masyarakat sebagai landasan pengembangan BUM Desa. Penelitian melihat keberhasilan BUM Desa Tirta Mandiri di Desa Ponggok, Polanharjo Kabupaten Klaten sebagai salah satu BUM Desa terbaik di Indonesia, terjadi karena kemampuan pemanfaatan modal sosial.

Perkembangan BUM Desa Tirta Mandiri tidak terlepas dari modal sosial masyarakat sebagai pondasi untuk pengembangan BUM Desa itu sendiri. Selanjutnya, partisipasi masyarakat diwujudkan melalui investasi, yang merupakan tanda kepercayaan masyarakat terhadap badan usaha milik desa. Buktinya, BUM Desa ini menjelma menjadi BUM Desa yang memiliki tujuh unit usaha dalam bentuk Perseroan Terbatas (Persero). Kehadiran mereka dapat meningkatkan output, pendapatan, dan tenaga kerja (multiplier effect), warga desa Ponggok. Selain itu juga, terbukti dengan hadirnya usaha-usaha baru di masyarakat.

Aritenang (2021) menganalisis pengaruh modal sosial pengelolaan BUM Desa untuk percepatan perekonomian desa. Hasil studi ini menunjukkan perusahaan pedesaan memiliki dampak yang rendah terhadap pertumbuhan ekonomi pedesaan. Namun begitu, penelitian memandang pentingnya modal sosial dan aset lokal desa untuk menentukan pengembangan BUM Desa di Indonesia.

Penelitian ini menemukan modal sosial menentukan kinerja ekonomi dan variasi pengembangan BUM Desa terutama modal sosial yang berupa kepercayaan. Dalam penelitian ini dianalisis, item modal sosial yang terdiri dari kepercayaan, jaringan dan norma. Kepercayaan menjadi faktor determinan, sebab saat kepercayaan telah terbentuk, hal tersebut mampu

menciptakan jaringan. Sementara, norma itu penting tetapi tidak cukup untuk menghasilkan jaringan. Hanya melalui kepercayaan itu pendanaan pemerintah dan kesadaran masyarakat pentingnya BUM Desa sebagai mesin pertumbuhan ekonomi dapat terwujud, menegaskan bahwa timbal balik dikultur kan antar BUM Desa pemangku kepentingan dibangun di atas interaksi dan kerja sama.

5. Kajian BUM Desa dengan Perspektif Pemberdayaan.

Rohim dkk (2022) menemukan BUM Desa yang berhasil setidaknya mampu memperdayakan kelompok-kelompok perempuan di desa. Penelitian ini mengambil studi kasus salah satu BUM Desa terbaik di Jawa Timur mengeksplorasi dan menganalisis keberhasilannya. BUM Desa yang berhasil bukan sebatas keberhasilan mengoperasionalkan unit bisnis BUM Desa. Lebih jauh tentang pemberdayaan yang dihasilkan sebagai dampak dari kegiatan unit usaha/ bisnis BUM Desa. Hasil penelitian ini menunjukkan pemberdayaan tersebut telah berjalan. Uniknya dari sekian banyak pemberdayaan yang melibatkan kelompok-kelompok masyarakat, pemberdayaan kelompok perempuan adalah kelompok paling terperdaya. Secara masif, kelompok perempuan terlibat dalam kegiatan unit usaha BUM Desa.

Fitriani dkk (2022) menjelaskan peran BUM Desa dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat. Penelitian ini mengambil salah satu desa di Jawa Timur. Dalam upaya memberdayakan kelompok-kelompok masyarakat BUM Desa berperan melalui beberapa cara yaitu; pendampingan, pelatihan, dan pengembangan masyarakat khususnya pemberdayaan dengan memproduksi air minum kemasan. Namun demikian, penelitian ini mengklaim bahwa BUM Desa terkendala dalam membuat laporan keuangan. Aparat pengelola BUM Desa belum mampu menerapkan teknologi informasi untuk membuat laporan keuangan.

Badaruddin dkk (2020) melihat keberadaan BUM Desa dalam menciptakan pemberdayaan masyarakat desa dalam tiga aspek, yaitu aspek institusional, aspek ekonomi, dan aspek sosial kultur . Pemberdayaan melalui BUM Desa

berbasis modal sosial di Sumatera Utara. Analisis dilakukan terhadap tiga aspek pemberdayaan masyarakat: aspek institusional, aspek ekonomi, dan aspek sosial kultur . Hasilnya menunjukkan bahwa berbagai program pemberdayaan telah membantu masyarakat untuk mengembangkan kegiatan ekonominya di desa melalui kegiatan bisnis.

Beberapa aspek tersebut dijelaskan sebagai berikut. Aspek institusional; Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada upaya yang dilakukan oleh Desa Pemerintah/Panitia Pelaksana melibatkan Masyarakat Desa dalam pembentukan BUM Desa, mensosialisasi dan memediasi pembentukan sesuai dengan sesuai dengan prosedur yang ada atau peraturan.

Aspek ekonomi; BUM Desa dinilai bukan sebatas lembaga ekonomi pencari laba tetapi dinalia sebagai lembaga ekonomi sosial. Lembaga ini secara gradual mempengaruhi taraf hidup masyarakat. Kelompok-kelompok masyarakat berkesempatan terlibat dalam pengembangan kegiatan bisnis. Salah satu kegiatan bisnis BUM Desa, yang jamak dilakukan adalah bisnis yang bergerak dalam mengelola bisnis simpan pinjam. Model Bisnis ini menjadi pola umum BUM Desa di Indonesia. Penelitian ini, menggambarkan dampak bisnis yang dikelola BUM Desa mereduksi praktik 'rentenir' di desa. Disamping itu, juga menghidupkan usaha kecil kelompok-kelompok usaha desa tumbuh secara sehat, karena tidak dibebani pengembalian modal usaha dengan sistem bunga yang tinggi.

Aspek sosial kultur ; keterkaitan nilai-nilai lokal seperti gotong royong merupakan aset pembangunan desa yang sangat penting. Hal tersebut dimaksimalkan dalam pengelolaan kegiatan BUM Desa. Upaya pengurus desa merevitalisasi kehidupan desa seperti gotong royong dalam membentuk badan usaha lokal.

### 2.2.2 Penelitian Terdahulu tentang Organisasi Hibrida

BUM Desa karena karakteristik dan ciri-ciri normatifnya dikaitkan dengan organisasi hibrida. Oleh karena itu, penjelasan berikut ini menggambarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh banyak kalangan tentang

organisasi hibrida di seluruh dunia. Penelitian terdahulu tentang organisasi hibrida ini menggambarkan kisah-kisah percampuran (*hybridity*) organisasi dalam perspektif bisnis yang dipadukan dengan tujuan sosial sekaligus..

*A. Percampuran dalam bidang Bisnis*

1. Wry dkk (2014). Perusahaan rintisan nanoteknologi yang bernama *carbon nanotube (CNT) industry* menggunakan pola hibridisasi dalam meningkatkan basis sumber daya mereka. Cara yang dilakukan dengan mengakuisisi *modal ventura* sebagai tambahan pembiayaan, selama mereka mengedepankan tujuan komersialisasi teknologi dalam hibridisasi sains dan kategori teknologi.
2. Almandoz (2014). Menerbitkan daftar lengkap tim pendiri yang mencoba memulai bank di Amerika Serikat. Para pendirinya adalah pihak yang memang mempunyai pengalaman perbankan. Penelitian ini mengkaji praktik berisiko yang dilakukan oleh tim pendiri bank lokal. Organisasi yang menggabungkan logika keuangan dan masyarakat untuk bersaing secara efektif dengan bank yang lebih besar dan menjadi sah dalam lembaga keuangan dan masyarakat. Pengaturan ini berpotensi bermanfaat karena logika keuangan dan komunitas menawarkan bentuk tawaran yang berlawanan untuk berurusan dengan simpanan yang dilakukan, semisal kompensasi pinjamnya.
3. Stevens dkk (2015) Pengusaha sosial sebagai organisasi hibrida memiliki misi sosial yang dominan dan menghasilkan pendapatan untuk memastikan kelayakan finansial. Studi ini mengidentifikasi dimensi dan memvalidasi langkah-langkah untuk memahami dan menggambarkan misi sosial dan ekonomi. Penelitian ini menunjukkan dua konstruksi berhubungan satu sama lainnya. Secara umum, penelitian ini menguraikan tujuan ekonomi dengan sosial bisa beriringan meski tidak sama besar.
4. Hockerts (2015) melakukan penelitian di Denmark. Penelitian ini menemukan organisasi nirlaba memanfaatkan aset yang kurang dihargai, seperti perekrutan staf penyandang cacat untuk bersaing di pasar komersial. Penelitian ini tertarik pada orang yang dikeluarkan atau tidak kompatibel

terhadap cara kerja industri bisnis; seperti pasar tradisional, retail (pasar modern). Pandangan lama meyakini kurang memiliki keterampilan yang dibutuhkan oleh pasar. Hasil penelitian ini adalah gambaran organisasi yang disebut sebagai organisasi hibrida memanfaatkan kelompok-kelompok marginal untuk terlibat. Baik sebagai kemitraan ataupun menciptakan produk baru yang memadai untuk didukung oleh kelompok-kelompok tersebut.

5. Paoella dan Durand (2016) melakukan penelitian terhadap Firma hukum mengurus korporasi, di tiga kota London, Inggris, Kota New York Amerika Serikat dan Paris, Prancis. Penelitian ini memfokuskan kepada keluhan klien, semacam tekanan dari luar, dari audien industri jasa di mana produsen berurusan dengan kasus yang kompleks dan klien menghadapi kesulitan dalam menilai. Hibrida mungkin juga memiliki keistimewaan menarik khalayak dengan tuntutan yang kompleks, seperti klien yang membutuhkan berbagai jenis jasa hukum biasanya ditawarkan oleh organisasi terpisah. Audien ternyata menghargai kategori inklusif yang lebih baik diposisikan untuk menangani situasi yang kompleks.
6. Zhao dan Grimes (2016) melakukan penelitian pada lebih 2685 lembaga keuangan mikro di 120 negara selama hampir 20 tahun. Penelitian ini menemukan bukti dari lebih dari 2.500 organisasi atau 90% lebih mengalami pergeseran misi. Yaitu ketika kelembagan melakukan bertransisi hibrida dari bentuk institusional keuangan mengalami ketegangan; ukuran portofolio pinjaman bruto mereka dan jumlah peminjam aktif meningkat. Tetapi ukuran pinjaman rata-rata mereka dan fokus pada klien miskin menurun, Hal ini menunjukkan bahwa ketika misi bisnis lebih terfokus untuk meningkatkan kinerja keuangan institusional, misi membantu orang miskin menurun.
7. Cobb dkk (2016) melakukan penelitian tentang pendanaan keuangan mikro *Microfinance Information Exchange (MIX)* dan *Consultative Group to Assist the Poor (CGAP)*. Lembaga keuangan yang diperuntukkan untuk masyarakat miskin. Namun tidak semua orang memahami hal tersebut karena dibatasi oleh kurangnya informasi data publik yang tersedia. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara institusional logika dan praktik

organisasi bergantung secara kontekstual, dan wawasan ini berkontribusi pemahaman penting tentang kemanjuran keuangan mikro sebagai alat pengentasan kemiskinan

8. O'Shaughnessy dan O'Hara (2016). Penelitian yang dilakukan di Irlandia menggambarkan tentang organisasi hibrida berupa perusahaan sosial berbasis desa. Untuk menilai faktor-faktor keberhasilan kritis dan hambatan yang dihadapi. Tujuan dari mendiskusikan potensi perusahaan desa tersebut untuk direplikasi di daerah pedesaan lainnya dan beberapa pelajaran yang dapat dipetik dari inisiatif ini. Keberhasilan tersebut dipengaruhi oleh kemampuan pengelolaan untuk memanfaatkan sosialisasi kapasitas sosial.
9. Dimitriadis dkk (2017) melakukan penelitian pada organisasi hibrida yaitu kepada perusahaan sosial di Amerika Serikat. Penelitian ini menggunakan 584 usaha sosial. Penelitian ini menunjukkan bahwa peran penting gender dalam komersialisasi Perusahaan sosial. Pengalaman laki-laki sebagai pelaku bisnis kemudian mendirikan perusahaan sosial yang menginginkan adanya percampuran misi komersial dengan tujuan sosial membuat perempuan kurang memperoleh tempat dalam organisasi hibrida semacam ini. Namun demikian, jika pendiri organisasi hibrida ini adalah perempuan, menunjukkan perempuan memiliki lebih besar kesempatan untuk terlibat.
10. Lee dkk (2018) melakukan penelitian di Italia. Penelitian ini mengeksplorasi organisasi gerakan sosial yang terlibat langsung dalam aktivitas komersial membingkai aktivitas ini agar beresonansi secara bersamaan dengan aktivis gerakan dan aktor komersial. Studi ini membahas masalah ini melalui studi kasus selama tujuh tahun dari organisasi gerakan sosial anti-penipuan di Sisilia. yang berupaya menghapus pembayaran pemerasan kepada Mafia dengan menyediakan layanan pariwisata untuk mendukung bisnis yang menentang pemerasan ini. Temuan penelitian ini membingkai gerakan sosial anti-penipuan untuk dilibatkan dalam bisnis pariwisata, penyedia layanan pariwisata. Penelitian ini menunjukkan gerakan sosial mampu memberi

tekanan pada organisasi nirlaba, khususnya pengelola wisata untuk melibatkan warga yang dahulu menjadi korban penipuan,

11. Weidner dkk (2019) melakukan penelitian di Jerman. Penelitian ini mengkaji tentang legitimasi eksternal kepada organisasi hibrida. Yaitu pengakuan eksternal terhadap lembaga tersebut. Dimana klaim internal organisasi dinilai sama oleh pihak eksternal. Penelitian ini menggunakan kuesioner online meneliti tentang logika yang beragam dalam organisasi. Implikasi bagi organisasi hibrida dalam pandangan pihak eksternal. Temuannya, dianggap terlegitimasi secara eksternal oleh masyarakat, perusahaan sosial sebagai organisasi hibrida juga dinilai sering terlibat dalam kemitraan strategis. Namun dalam tataran mitra organisasi, legitimasi antar-mitra yang sering diabaikan.
12. Barinaga (2020) melakukan penelitian di Swedia tentang organisasi hibrida yang menekankan adanya kewirausahaan sosial. Penelitian ini menemukan tentang interaksi lintas sektor menciptakan logika institusional yang tidak sama. Penelitian ini menemukan bahwa meskipun dilakukan kolaborasi dalam upaya kewirausahaan sosial tetapi ditemukan percampuran organisasi bisa terjadi ketika ada unsur institusional yang sama. Sementara unsur-unsur yang berbeda dibiarkan berjalan dengan logikanya sendiri.
13. Savarese dkk (2020) melakukan penelitian berangkat dari banyak penelitian yang meneliti pengelolaan logika yang bersaing, dan kemungkinan ketegangan yang muncul dalam organisasi hibrida. Penelitian ini menghubungkan hubungan hibrida dengan organisasi lain dalam bentuk rekonsiliasi logika. Pengaruh terbesar bergantung pada jenis kolaborasi yang dilakukan. Kolaborasi berdasarkan tingkat keterlibatan yang lebih rendah dan interaksi antara kedua mitra cenderung mengutamakan satu logika di atas yang lain, mengurangi ketegangan antar-logika tetapi mungkin mengorbankan hibriditas organisasi. Sebaliknya, kolaborasi yang menampilkan banyak interaksi dan misi kompatibilitas dapat memfasilitasi hibriditas berkelanjutan jika ketegangan diakui dan dikelola, Dalam organisasi hibrida dalam melakukan kolaborasi antar-organisasi dapat

disimpulkan menjadi tiga tipe kolaborasi yaitu, filantropis, transaksional dan integratif.

14. Ramus dkk (2021) melakukan penelitian di Italia. Penelitian ini mengkaji hibriditas organisasi melibatkan penanganan berbagai tuntutan dari pemangku kepentingan. Penelitian berangkat dari kajian banyak ahli tentang organisasi hybrid menavigasi tuntutan institusional yang saling bertentangan. Lalu kemudian penelitian memasukan unsur waktu sebagai unsur penting analisis. Temuannya adalah perspektif jangka panjang membantu organisasi hibrida mengelola tindakan simbolis dan substantif dengan urutan dan waktu yang tepat. Bahwa lembaga yang saling bertentangan dengan *stakeholder*, dalam kurang waktu tertentu biasanya mengalami penyesuaian. Efektivitas organisasi dalam menanggapi permintaan pemangku kepentingan yang berbeda. Temuan penelitian ini mendukung gagasan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan dapat membantu manajer organisasi hibrida untuk mengenali interkoneksi jangka panjang antara tuntutan institusional yang tampaknya tidak sesuai ketika dianalisis dari perspektif jangka pendek tetapi dalam jangka panjang cenderung sesuai.
15. Okhmatovskiy dkk (2021) mengkaji hibriditas tata kelola BUMN sebagai organisasi hibrida. Kajian yang menggunakan beragam pengaturan tata kelola hibrida di BUMN bervariasi di dalam dan antar negara. Penelitian ini menyimpulkan karakteristik hibrida dapat ditemukan pada tingkat mekanisme tata kelola tertentu. Catatan penting penting dalam penelitian ini, hibridisasi adalah proses yang dinamis daripada ketidakstabilan. Hal ini berbeda dengan banyak penelitian yang mengatakan organisasi hibrida sering dikaitkan dengan ketegangan, ketidak kontestasi, dan ketidakstabilan.

#### *B. Percampuran dalam Organisasi Publik*

1. Denis dkk (2015) mengeksplorasi dan memperluas konsep hibriditas untuk memahami perubahan di Organisasi publik bidang pelayanan. Penelitian yang dilakukan sektor publik khususnya di empat sektor (kesehatan, pendidikan, tenaga kerja, dan kesejahteraan) di empat negara yaitu Norwegia, Swedia,

Inggris Raya dan Belanda. Gagasan tentang hibriditas menjadi semakin penting, mengingat sektor publik semakin kabur dengan yang lain sektor dan lebih banyak aktor sosial. Reformasi pelayanan dalam organisasi publik ditengarai sebagai ketergantungan pada penggunaan tipe-ideal dalam pelayanan yang dipraktekan dalam sektor bisnis. Namun hasil penelitian ini dikembangkan dalam beberapa hal yaitu dinamika institusional, interaksi sosial, serta identitas dan peran baru dalam pelayanan publik.

2. McDermott dkk (2015) melakukan penelitian di Skotlandia dan Irlandia. Penelitian ini menekan faktor-faktor yang mempengaruhi hibridisasi dalam organisasi publik. Serta menemukan manfaat dan tantangan hibriditas regulasi, dan memberikan kerangka tata kelola integratif untuk membantu memilih strategi pengaturan yang tepat dalam konteks tertentu.
3. Waring (2015) melakukan penelitian reformasi dalam Pelayanan Kesehatan Nasional Inggris sebagai organisasi yang melakukan layanan hibrida. Dari sebelumnya berupa layanan publik kemudian dialihkan menjadi layanan pribadi atau secara bersamaan melakukan layanan publik dan pribadi. Salah satu temuannya disebut diaspora sektor publik. Yaitu layanan model hibridisasi yang berpusat dislokasi kultur , adaptasi, dan hibriditas. Layanan ini mengaburkan batas batas antara sektor publik dan dalam mengelolah, mengorganisasi dan menyampaikan layanan.
4. Currie dan Spyridonidis (2016) melakukan penelitian di dua rumah sakit di Layanan Kesehatan Nasional Inggris. Penelitian ini memfokuskan pada pekerja dalam memandang logika institusional yang beragam. Terutama pada logika perawatan medis seringkali berhadap-hadapan dengan logika managerial. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa logika apa pun beraneka ragam dan ambigu, sehingga pembuat kebijakan dan manajer organisasi tidak mudah dipadukan. *Kedua*, kelompok pekerja seperti perawat mempunyai keuntungan posisional dalam memadukan ragam logika dibanding pekerja di atasnya. Secara teoretis, dengan berfokus pada interpretasi dari beberapa logika institusional pada tingkat mikro, studi ini memperlihatkan saling ketergantungan aktor, interpretasi mereka terhadap

logika institusional, konteks situasional, dan posisi sosial para aktor.

5. Manganeli dkk (2019) meneliti jaringan makanan alternatif (AFN) menghadapi tantangan tata kelola. Pertama, kesulitan pertumbuhan organisasi mereka sendiri dan lahan yang dapat ditanami. Kedua, adanya konfrontasi dengan kebijakan perencanaan kota dan struktur negara, yang mempunyai perhatian rendah pada pertanian. Sebagai solusi penelitian menawarkan tata kelola hibrida sebagai perhubungan dialektis dari empat bentuk dasar tata kelola yaitu: berbasis solidaritas, jaringan, hierarkis, pasar buatan. Berdasarkan basis tersebut, tata kelola hibrida mengelola ketegangan; organisasi, sumber daya dan institusional.
6. Cappellaro dkk (2020) mempelajari pengenalan logika privat ke dalam rumah sakit Italia. Hal ini melengkapi dua logika institusional sebelumnya sebagai hibrida antara logika profesional dan publik. Menariknya, rumah sakit yang dibangun kembali selama beberapa tahun dipuji secara luas karena kinerja klinis dan keuangannya yang kuat, tetapi dengan cepat dan dengan sedikit peringatan, rumah sakit itu terbelah oleh perbedaan politik yang menyebabkan kematiannya. Penelitian ini mengembangkan model multilevel yang mengungkap proses ketidakstabilan ketika logika baru memasuki institusional yang sudah mapan. Penelitian ini berkontribusi pada literatur hibrida dengan menjelaskan tentang logika baru dapat diterima dan kemudian ditolak dalam organisasi. Pada tingkat mikro (praktik) menekankan pentingnya interaksi antara audiens dan organisasi. Penelitian ini mengungkapkan bahwa umpan balik positif dari banyak audiens terbelah. Meskipun menawarkan keuntungan sumber daya dan legitimasi, hal itu dapat memicu ketegangan internal dengan konsekuensi *destabilisasi* yang parah. Temuan dan model penemuan ini bertentangan dengan dua asumsi inti dalam literatur institusional: bahwa dukungan sosial menguntungkan dan keselarasan dengan ekspektasi institusional menghasilkan stabilisasi. Penelitian menemukan kondisi sebaliknya.
7. Stafford dan Stapleton (2021) memfokuskan pada lanskap organisasi kontemporer yang menawarkan peluang bagi hibrida untuk berkembang.

Kemitraan publik-swasta/ Public-private partnerships (PPPs) adalah salah satu bentuk hibrida yang berkembang yang menggabungkan penggunaan sumber daya dan/atau struktur dari sektor publik dan swasta. Studi ini mengkaji dampak struktur hibrida semacam itu terhadap mekanisme tata kelola dan akuntabilitas dalam konteks kompleksitas institusional. Studi ini menggunakan pendekatan yang mengacu pada logika institusional dan hibriditas untuk mengkaji pengaturan tata kelola dalam kebijakan PPP yang dibuat untuk penyelenggaraan sekolah-sekolah di Inggris. Kerangka kerja memungkinkan studi tentang bagaimana sifat hibrida dapat bervariasi dalam hal tata kelola, kepemilikan, dan hubungan kontrol. Temuan penelitian ini menunjukkan hubungan antara tingkat keterlibatan berbagai logika dan struktur hibrida dapat berdampak pada tata kelola dan akuntabilitas keuangan publik. Kombinasi pelapisan dan pencampuran (*blending*) mengarah pada peningkatan adopsi struktur akuntabilitas sektor swasta. Sementara hibrida dengan eksistensi dari komunitas dan logika pasar menghasilkan struktur tata kelola jangka panjang.

### 2.2.3 Penelitian terdahulu tentang Institusi

1. Hou dan Smith (2010). Penelitian ini mengkaji institusi keuangan di Amerika Serikat. Norma informal muncul sebagai kebutuhan untuk mengelola keberhasilan institusional. Norma-norma informal juga muncul saat norma formal tidak mampu diimplementasikan secara *de facto*. Aturan formal dan norma informal memandu operasional pemerintah; aturan formal seringkali berfungsi melalui norma informal. Persyaratan anggaran berimbang (BBR) merupakan aturan formal, namun diterapkan melalui perantara norma informal. Penafsiran BBR oleh pejabat negara memberi implikasi fiskal untuk mengatur keseimbangan anggaran. Penelitian memandang norma-norma informal mempunyai implikasi substantif dalam pembuatan dan implementasi kebijakan. Norma-norma informal tersebut muncul karena adanya kebutuhan untuk menjaga pelayanan publik, di sisi lain untuk menyesuaikan kebutuhan praktis dan aturan formal yang kaku.

2. Tabellini (2010). Artikel ini mengeksplorasi hubungan antara kultur dan institusi terhadap perkembangan ekonomi di berbagai wilayah Eropa. Penulis berpendapat bahwa kultur dan institusi saling mempengaruhi dalam menentukan kemajuan ekonomi. Wilayah-wilayah yang memiliki norma kultur yang mendukung kerja sama, kepercayaan, dan keterbukaan cenderung memiliki institusi yang lebih efektif dan adaptif, yang pada gilirannya mendorong pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi. Studi ini menggunakan data dari berbagai wilayah Eropa dan menyoroiti bahwa perbedaan dalam warisan kultur dan institusi historis turut menjelaskan variasi perkembangan ekonomi antar wilayah. Temuan utama menunjukkan bahwa kultur proaktif yang mendorong inovasi dan kolaborasi erat berkorelasi positif dengan kinerja ekonomi jangka panjang. Selain itu, institusi yang stabil dan mendukung hak-hak ekonomi serta politik memungkinkan masyarakat untuk memanfaatkan potensi ekonominya secara optimal. Kombinasi antara kultur yang progresif dan institusi yang kuat dianggap menjadi pondasi penting bagi pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan di wilayah Eropa. Penulisnya juga menekankan pentingnya interaksi antara faktor-faktor ini dan menyarankan bahwa reformasi institusi dan promosi nilai-nilai kultur tertentu dapat membantu wilayah dengan kinerja ekonomi yang lebih rendah untuk mencapai perkembangan yang lebih baik.
3. Heinemann dkk, (2014). Penelitian ini mengkaji dampak aturan formal fiscal di beberapa negara. Aturan fiscal yang ketat, secara umum hanya berlaku untuk negara-negara tingkat kepercayaan yang rendah pada otoritas keuangannya. Sementara itu, aturan informal lebih teruji pada kultur yang stabil dalam institusi pasar keuangan. Oleh karena itu, untuk institusi pasar keuangan yang sudah stabil, aturan formal yang ketat tentang fiscal kurang mempunyai pengaruh terhadap mekanisme institusi pasar. Namun aturan fiscal tetap memiliki potensi terbesar untuk memulihkan kepercayaan pasar keuangan bagi negara-negara dengan preferensi yang sangat buruk di masa lalu.

4. Alesina & Giuliano (2015). Penelitian ini membahas hubungan antara kultur dan institusi serta dampaknya terhadap perkembangan ekonomi dan sosial. Argumennya menyatakan kultur, yang mencakup norma-norma, nilai-nilai, dan kepercayaan kolektif masyarakat, memainkan peran penting dalam membentuk institusi dan kebijakan publik. Studi ini mengeksplorasi bagaimana kultur memengaruhi perilaku individu, proses pengambilan keputusan, dan efektivitas institusi. Temuannya institusi yang sesuai dengan kultur lokal lebih cenderung berfungsi dengan baik, sedangkan institusi yang diimpor atau tidak selaras dengan nilai-nilai kultur sering kali gagal. Penelitian ini menyoroti contoh-contoh sejarah dan lintas negara untuk mengilustrasikan interaksi kompleks antara kultur dan institusi. Penelitian ini menekankan bahwa perubahan institusi memerlukan pemahaman mendalam tentang konteks kultur agar reformasi dapat diimplementasikan secara efektif dan berkelanjutan.
5. Witt dan Jackson (2016). Penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem kapitalisme yang berbeda di berbagai negara memberikan keuntungan komparatif institusional yang spesifik, yang pada gilirannya mempengaruhi strategi dan kinerja ekonomi nasional. Artikel ini menguji dan menginterpretasikan ulang teori varieties of capitalism (VoC), yang membedakan antara model liberal market economies (LMEs) dan coordinated market economies (CMEs). Kesimpulannya, artikel menemukan bahwa kedua model ekonomi memiliki keunggulan kompetitif yang berbeda berdasarkan struktur institusi masing-masing. LMEs, dengan regulasi pasar yang lebih fleksibel dan kompetisi tinggi, cenderung unggul dalam industri yang bergantung pada inovasi radikal dan perubahan teknologi cepat.
6. Dugger, (2016). Karya ini membahas konsep kekuasaan dalam konteks kerangka kerja institusional. Penulis menyoroti bahwa kekuasaan tidak hanya dipahami sebagai dominasi individu atau kelompok atas yang lain, tetapi juga sebagai sesuatu yang dibentuk dan dipengaruhi oleh institusi-institusi sosial dan norma yang ada. Kerangka analisis ini menekankan bahwa kekuasaan tersebar dalam praktik sehari-hari melalui struktur sosial, kultur, dan hukum,

serta dalam cara orang berinteraksi dan merundingkan makna dalam masyarakat. Penulis juga memperkenalkan konsep kekuasaan sebagai proses yang dinamis, di mana aktor-aktor sosial memanfaatkan sumber daya institusional untuk memperkuat posisi mereka atau menentang otoritas yang ada. Karya ini melihat kekuasaan dalam berbagai bentuknya, mulai dari yang terlihat dalam politik dan ekonomi hingga yang lebih halus dalam hubungan sosial dan norma kultur. Secara keseluruhan, karya ini mengundang refleksi bahwa kekuasaan beroperasi dalam konteks institusional dan bagaimana aktor individu dan kolektif berkontribusi pada penguatan atau perubahan struktur kekuasaan.

7. Calcagno dan López (2017). Penelitian ini menjelaskan bahwa norma-norma informal (informal norms) sering kali mengalahkan aturan formal. Penelitian ini menyimpulkan bahwa norma-norma informal memiliki pengaruh yang lebih besar daripada aturan formal dalam membentuk evolusi institusi kebijakan fiskal di Amerika Serikat. Artikel ini menyoroti bahwa meskipun terdapat kerangka hukum dan kebijakan formal yang seharusnya membatasi atau mengarahkan kebijakan fiskal, pada kenyataannya, norma-norma sosial, kultur politik, dan praktik informal seringkali memainkan peran yang lebih dominan dalam menentukan arah kebijakan. Kesimpulan utama artikel ini adalah bahwa perubahan dalam norma-norma informal—seperti kepercayaan tentang peran pemerintah dalam perekonomian dan konsensus politik terkait pengeluaran dan perpajakan—lebih efektif dalam menggerakkan perubahan kebijakan daripada pembatasan formal semata. Sebagai contoh, komitmen informal di antara para pembuat kebijakan atau tekanan sosial dari konstituen dapat mengesampingkan pembatasan yang ditetapkan oleh aturan formal, seperti batasan anggaran. Artikel ini juga mengilustrasikan bahwa meskipun aturan formal seperti peraturan anggaran dan undang-undang fiskal penting, efektivitasnya seringkali bergantung pada sejauh mana aturan tersebut didukung dan diinternalisasi oleh aktor politik dan masyarakat. Ketika norma-norma informal bertentangan dengan aturan formal, aturan tersebut dapat diabaikan atau dilemahkan melalui praktik interpretasi fleksibel dan

penerapan yang selektif. Secara keseluruhan, artikel ini menekankan pentingnya memahami kekuatan norma-norma informal dalam studi kebijakan publik dan tata kelola fiskal. Penelitian menyarankan bahwa untuk menciptakan reformasi kebijakan yang efektif, penting untuk memperhitungkan dan mengubah norma-norma informal, bukan hanya berfokus pada pembaruan aturan formal.

8. Berthod (2017). Tulisan ini menekankan bahwa institusional harus menghadapi banyak pengaruh eksternal, seperti perbedaan kultur, persyaratan hukum, konvensi, dan norma, dan tuntutan yang diajukan oleh beragam aktor. Tulisan ini mengungkapkan bahwa organisasi cenderung menyesuaikan diri dengan praktik-praktik yang diakui secara sosial agar dapat memperoleh legitimasi, yang pada akhirnya mempengaruhi kelangsungan hidup mereka. Proses penyesuaian ini dapat melibatkan imitasi praktik dari organisasi lain yang dianggap sukses, kepatuhan terhadap regulasi, serta penyesuaian terhadap ekspektasi sosial dan kultur.
9. Muller dkk., (2017). Penelitian ini menerangkan tentang penilaian institusional memainkan peran penting dalam pengelolaan sumber daya alam yang efektif dan berkelanjutan. Artikel ini menggarisbawahi bahwa keberhasilan tata kelola sumber daya alam sangat bergantung pada kerangka institusional yang ada, yang mencakup aturan formal (seperti peraturan dan kebijakan) serta institusi informal (seperti norma sosial dan praktik tradisional). Kesimpulannya, penilaian institusional harus mencakup evaluasi komprehensif dari berbagai elemen institusional yang mempengaruhi pengelolaan sumber daya, termasuk kapasitas kelembagaan, efektivitas peraturan, serta keterlibatan dan partisipasi masyarakat lokal. Artikel ini juga menyoroti pentingnya adaptabilitas institusi untuk merespons tantangan yang dinamis dan perubahan dalam konteks sosial, ekonomi, dan lingkungan. Penilaian yang tepat membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam sistem tata kelola, sehingga memungkinkan pengembangan kebijakan dan strategi yang lebih tepat sasaran. Integrasi antara pendekatan formal dan informal serta partisipasi aktif dari berbagai pemangku kepentingan dianggap

penting untuk meningkatkan efektivitas dan legitimasi tata kelola sumber daya alam. Dengan demikian, penilaian institusional yang holistik menjadi komponen kunci untuk menciptakan pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan dan adil.

10. Fuentelsaz dkk., (2019). Penelitian ini menjelaskan bahwa institusi formal, seperti peraturan hukum, kebijakan pemerintah, dan kerangka regulasi, memainkan peran penting dalam mendorong kewirausahaan berbasis peluang. Namun, keberhasilan dan dampak institusi formal ini sangat bergantung pada peran institusi informal, seperti norma sosial, nilai kultur, dan kepercayaan masyarakat. Artikel ini menekankan bahwa institusi informal dapat memperkuat atau melemahkan efektivitas institusi formal. Dalam konteks di mana institusi formal kuat tetapi tidak didukung oleh norma dan nilai yang selaras dalam masyarakat, kewirausahaan peluang mungkin tidak berkembang dengan optimal. Sebaliknya, di lingkungan di mana institusi informal mendukung nilai-nilai seperti inovasi, kepercayaan antar individu, dan pengambilan risiko, institusi formal dapat berfungsi lebih efektif dalam memfasilitasi pertumbuhan kewirausahaan. Kesimpulan utama dari artikel ini adalah bahwa pengembangan kebijakan untuk mendorong kewirausahaan tidak cukup hanya berfokus pada perbaikan dan penguatan institusi formal. Penting juga untuk mempertimbangkan dan mengintegrasikan aspek-aspek informal yang relevan dalam masyarakat agar upaya menciptakan lingkungan yang kondusif bagi kewirausahaan dapat berhasil secara komprehensif. Kombinasi sinergis antara institusi formal dan informal menjadi kunci dalam mendorong kewirausahaan yang berbasis peluang.
11. Calcagno dan Hall (2020). Penelitian ini dilakukan di Amerika Serikat, khususnya di beberapa negara bagian. Penelitian ini membandingkan aturan formal dengan aturan informal terkait kebebasan finansial. Aturan formal diukur dari ketentuan pajak dan pengeluaran pemerintah serta aturan keseimbangan anggaran. Sementara itu, Aturan informal diukur dari sikap pelaksana, terutama irisan antara puncak pemerintahan dengan legislator dan senat. Adanya kesamaan partai mempercepat keputusan terkait kebebasan

finansial. Sementara, jika ada perbedaan puncak pemerintahan dengan mayoritas legislator di parlemen munculkan sebagai alternatif pilihan keputusan. Pelaksanaan institusional yang datang dari anggota multi identitas menunjukkan aturan informal lebih mempengaruhi keputusan dibandingkan aturan formal.

12. Perkmann dkk., (2022). Penelitian ini membahas peran dari aktor-aktor, baik individu maupun organisasi, memanfaatkan perbedaan institusional untuk mendapatkan keuntungan. Dalam konteks ini, *institutional arbitrage* didefinisikan sebagai strategi para aktor mengambil keuntungan dari ketidaksesuaian atau perbedaan antara kerangka institusional yang berbeda, seperti regulasi, norma sosial, dan praktik bisnis di berbagai wilayah atau sektor. Artikel ini menjelaskan bahwa perbedaan ini bisa muncul karena variasi dalam hukum, kebijakan, standar kultur, atau praktik ekonomi di berbagai negara atau industri. Aktor-aktor yang cerdas mampu mengenali dan mengeksploitasi perbedaan tersebut untuk memperluas sumber daya mereka, mengoptimalkan hasil ekonomi, atau mencapai tujuan strategis lainnya. Artikel ini juga mengeksplorasi contoh konkret tentang bagaimana perusahaan multinasional, misalnya, memanfaatkan perbedaan dalam kebijakan pajak atau regulasi tenaga kerja di berbagai negara untuk memaksimalkan keuntungan mereka. Di sisi lain, organisasi non-profit atau gerakan sosial mungkin menggunakan perbedaan dalam norma kultur atau hukum untuk mendukung advokasi dan kampanye mereka. Secara keseluruhan, artikel ini menyoroti bahwa *institutional arbitrage* bukan hanya soal keuntungan ekonomi, tetapi juga bisa mencakup aspek-aspek sosial, politik, dan kultur yang dapat dimanfaatkan oleh berbagai aktor untuk mencapai hasil tertentu.
13. Hidayati dkk., (2023). Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi kelembagaan dari dana bergulir masyarakat dapat menjadi solusi penting untuk menciptakan modal berkelanjutan dan mengurangi kemiskinan di daerah pedesaan. Model ini menekankan pentingnya kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, lembaga keuangan

lokal, organisasi masyarakat, dan sektor swasta. Integrasi kelembagaan yang efektif memfasilitasi distribusi dana bergulir yang lebih merata, memperkuat kapasitas kelembagaan lokal, dan meningkatkan kepercayaan serta partisipasi masyarakat. Artikel tersebut menyoroti bahwa dengan tata kelola yang transparan dan pengawasan yang baik, dana bergulir dapat digunakan secara optimal untuk investasi produktif yang mendukung ekonomi lokal. Kesimpulan lainnya adalah bahwa tantangan dalam pengelolaan dana bergulir, seperti korupsi dan keterbatasan akses informasi, harus diatasi melalui kebijakan yang mendukung akuntabilitas dan edukasi masyarakat. Dengan pendekatan integratif ini, dana bergulir dapat menjadi sumber modal yang berkelanjutan, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan mengurangi tingkat kemiskinan di daerah pedesaan secara efektif.

14. Gërkhani & Cichocki (2023). Penelitian ini menjelaskan keberadaan ekonomi bayangan atau ekonomi informal di negara-negara transisi tidak hanya disebabkan oleh kelemahan institusi formal, tetapi juga oleh keberadaan dan peran institusi informal. Artikel ini menyoroti beberapa poin utama sebagai berikut: pertama, peran institusi Formal dan informal: institusi formal, seperti peraturan hukum, sistem perpajakan, dan kebijakan negara, sering kali belum mapan di negara-negara transisi. Ketidakstabilan dan ketidakpastian dari institusi formal ini cenderung memicu munculnya ekonomi bayangan. Namun, institusi informal seperti norma kultur , praktik lokal, dan jaringan sosial juga memiliki peran penting. Ketika masyarakat tidak mempercayai atau merasa tidak nyaman dengan aturan formal, mereka sering beralih ke praktik informal yang mereka anggap lebih dapat diandalkan. Kedua, Ketidakcocokan aturan Formal dan Praktik Lokal: Artikel ini menunjukkan bahwa di negara-negara transisi, ketidakcocokan antara aturan formal yang seringkali dipaksakan dan norma lokal menyebabkan masyarakat enggan mematuhi aturan resmi. Akibatnya, ekonomi bayangan tumbuh sebagai respons terhadap aturan formal yang tidak efektif atau kurang relevan dengan kebutuhan lokal. kekuatan institusi informal sering kali lebih mendukung keberlanjutan ekonomi bayangan daripada mengikuti aturan formal yang

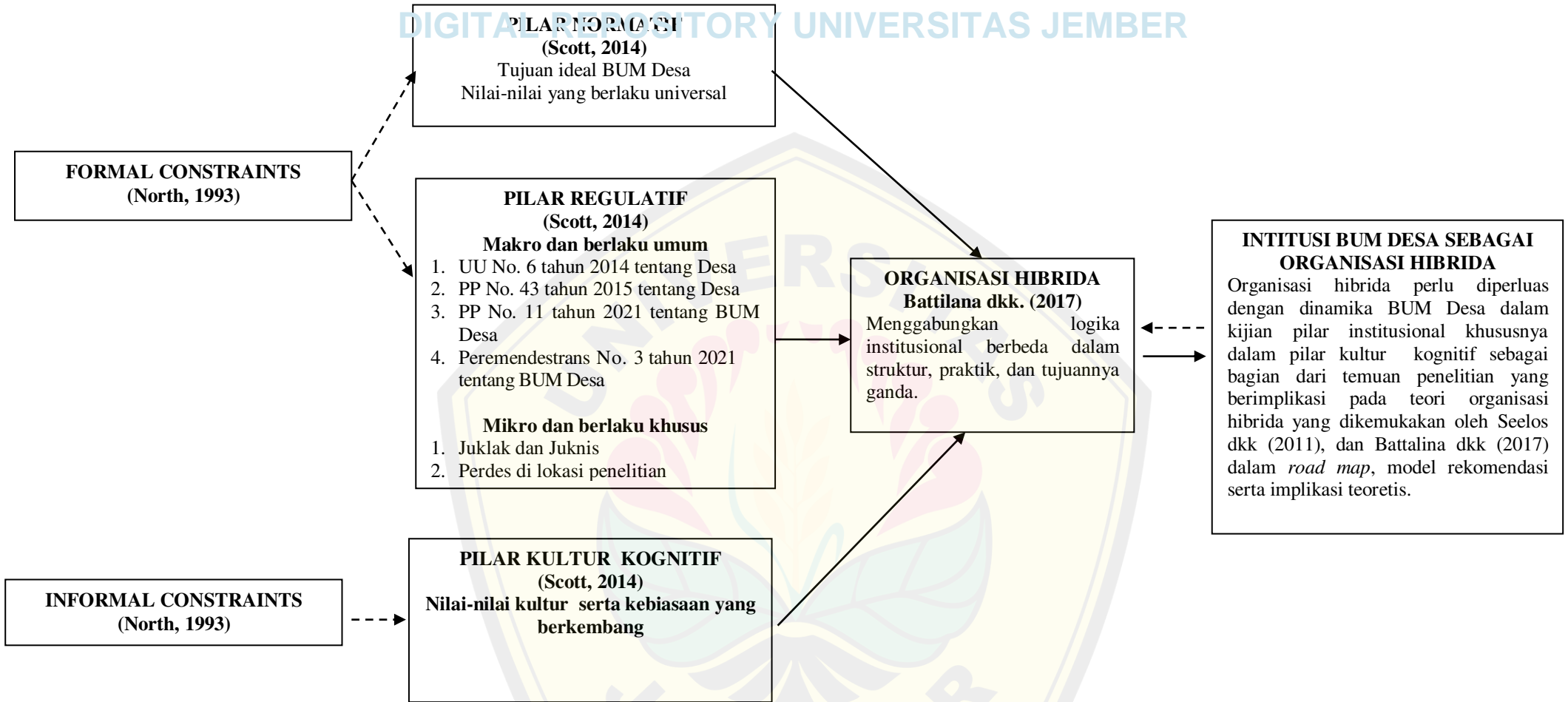
dianggap memberatkan. Artikel ini menekankan pentingnya reformasi yang tidak hanya memperkuat institusi formal tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai dan praktik dari institusi informal. Integrasi ini bertujuan untuk menciptakan sistem yang lebih sesuai dengan realitas sosial dan ekonomi lokal, mengurangi ketergantungan masyarakat pada ekonomi bayangan.

15. Lestari (2024). Artikel ini membahas peran berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) sebagai mediator antara kultur klan, kepercayaan, dan ketahanan terhadap perilaku kerja inovatif dalam konteks BUM Desa di Indonesia. Kultur klan, yang menekankan kebersamaan, keterlibatan, dan solidaritas, diyakini dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk berbagi pengetahuan. Kepercayaan antar anggota organisasi juga dianggap penting untuk mendorong pertukaran informasi yang bebas dan terbuka. Selain itu, ketahanan individu dalam menghadapi tantangan turut memperkuat kemampuan berbagi pengetahuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memainkan peran kunci dalam memediasi hubungan antara kultur klan, kepercayaan, dan ketahanan dengan perilaku kerja inovatif. Dengan kata lain, ketika BUM Desa mengembangkan kultur klan yang kuat, memperkuat kepercayaan antar anggota, dan membangun ketahanan karyawan, berbagi pengetahuan menjadi lebih aktif, yang pada akhirnya meningkatkan perilaku kerja inovatif. Artikel ini menyoroti pentingnya strategi yang mendorong berbagi pengetahuan untuk meningkatkan inovasi di BUM Desa, serta memperkuat hubungan antar elemen organisasi untuk mendukung pengembangan yang berkelanjutan.

### **2.3 Kerangka Konseptual**

Kerangka pemikiran penelitian merupakan suatu pendekatan untuk menyederhanakan fenomena yang dibahas dalam permasalahan penelitian dengan menggunakan teori-teori yang relevan serta referensi dari penelitian-penelitian sebelumnya sebagai pembanding. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan menggambarkan *gap* penelitian dalam bentuk kerangka yang sistematis dan jelas. Berikut adalah susunan kerangka pemikiran penelitian ini.





Sumber: North (1990) dan Scott (2014), elaborasi Seelos dkk. (2011), Battalina (2017), dan fenomena lapangan.

**Gambar 2.6 Kerangka Konseptual Penelitian**

Kerangka penelitian di atas, merupakan suatu konsep yang digunakan untuk menyederhanakan fenomena yang dibahas dalam permasalahan penelitian. Pendekatan ini mengandalkan teori-teori yang relevan serta referensi dari penelitian-penelitian sebelumnya sebagai pembanding. Tujuan utama dari kerangka pemikiran yang disusun oleh peneliti disusun untuk mengidentifikasi dan menggambarkan *gap* atau kesenjangan penelitian dalam bentuk kerangka yang sistematis dan jelas.

Kerangka pemikiran pada penelitian ini dimulai dengan teori institusi yang dikemukakan oleh North (1993) sekaligus mengkritisnya. Penyediaan landasan tentang institusi memberi pemahaman bahwa dimensi-dimensi institusi mempengaruhi dinamika ekonomi dan sosial. Pandangan ini penting karena institusi merupakan struktur dasar yang membentuk perilaku ekonomi dan sosial masyarakat. Pada konteks penelitian ini, pemahaman tentang institusi membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan dan pengelolaan BUM Desa Desa Bhinor dan Desa Pujon Kidul.

Selain North, Scott (2014) menambahkan dan menyederhanakan konsep intitusi dengan perspektif mengenai pilar-pilar institusi. Scott membagi institusi menjadi tiga pilar: normatif, regulatif dan kognitif. Pilar normatif mencakup aturan makro yang bersifat luas dalam pembentukan dan pengelolaan BUM Desa. Pilar regulatif mencakup aturan dan regulasi formal mikro pada tingkat desa yang berlaku khusus yang mengatur perilaku organisasi secara formal. Pilar kognitif kultur mencakup pemahaman kultur tumbuh menjadi kebiasaan sehari-hari memberikan sumbangsih dalam pembentukan dan pengelolaan kedua BUM Desa tersebut.

Pada konteks penelitian ini, BUM Desa dipahami sebagai organisasi hibrida. Teori North (1990); Scott (2014) tentang institusi relevan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pada fenomena keberadaan BUM Desa dalam mengapai tujuan gandanya. Sehingga mampu mengkontruksi sebagian teori Battalina dkk (2017) tentang organisasi hibrida, baik dari redefinisi maupun keberhasilan BUM Desa sebagai organisasi hibrida.

Battalina dkk (2017) sendiri merujuk pada penelitian Seelos dkk. (2011) yang menyatakan keberhasilan organisasi hibrida selain ditentukan stabilitas institusi politik, yang paling penting adalah adanya tradisi kewirausahaan (berusaha) tingkat lokal dalam mengapai tujuannya. Yaitu menggabungkan tujuan bisnis dan sosial. Pendekatan ini membantu menjelaskan bagaimana BUM Desa dapat menyeimbangkan tujuan bisnis dan sosialnya.

Temuan lapangan dari dua lokasi penelitian menunjukkan sebaliknya. Keberhasilan BUM Desa sebagai organisasi hibrida tidak ditentukan oleh tradisi kewirausahaan yang mapan, tetapi ditentukan oleh kebiasaan sehari-hari yang membentuk nilai-nilai sosial. Nilai-nilai tersebut kemudian menjadi penentu untuk dikembangkan sebagai tradisi berwirausaha sehingga BUM Desa berhasil dalam mengujudkan tujuannya.

Fenomena lapangan juga menjadi bagian penting dari kerangka pemikiran ini. Data dan observasi yang diperoleh langsung dari lapangan memberikan gambaran nyata tentang situasi yang diteliti. Observasi ini memperkaya analisis dengan memberikan konteks empiris yang dapat digunakan untuk menguji teori dan temuan penelitian sebelumnya. Fenomena lapangan ini membantu mengidentifikasi aspek-aspek tradisi dan kebiasaan lokal dalam pembentukan dan pengelolaan BUM Desa yang mungkin tidak tercakup dalam literatur sebelumnya.

Berdasarkan teori dasar dan elaborasi penelitian terdahulu, dilakukan identifikasi *gap* penelitian. *Gap* ini merupakan area yang kurang dipahami atau diabaikan dalam penelitian sebelumnya. Identifikasi *gap* penelitian penting untuk menentukan kontribusi spesifik dari penelitian ini terhadap literatur yang ada.

Dengan mengisi *gap* tersebut, penelitian ini dapat memberikan wawasan baru dan memperkaya pemahaman tentang dinamika BUM Desa. Gambar 2.6 menunjukkan bagaimana komponen-komponen ini diintegrasikan, menunjukkan hubungan antara teori dasar, elaborasi penelitian terdahulu, fenomena lapangan, dan identifikasi *gap* penelitian. Dengan demikian, kerangka pemikiran ini menghasilkan panduan penelitian yang jelas dan terstruktur, membantu peneliti dalam mengarahkan analisis dan menarik kesimpulan yang valid.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam (Moleong, 2017: 4) definisi metode kualitatif adalah “prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut mereka, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara *holistik* (utuh). Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan”.

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian naturalistik yang menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2019:18) penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat post-positivisme. Pendekatan kualitatif digunakan untuk meneliti pada objek yang alamiah, peneliti berperan sebagai instrumen kunci dalam penelitian. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Pendekatan kualitatif pada penelitian ini digunakan untuk menganalisis sumber-sumber terkait subjek penelitian yang diteliti.

#### **3.3 Tipe Penelitian**

Tipe penelitian ini menggunakan design fenomenologis. Penelitian fenomenologis merupakan suatu penelitian yang dirancang untuk menggambarkan suatu fenomena berdasarkan pengalaman individu. Kemudian fenomena tersebut dijelaskan oleh partisipan. Uraian ini berpuncak pada intisari pengalaman narasumber yang terlibat atau mengalami fenomena tersebut. Dan biasanya melibatkan pelaksana wawancara (Creswell, 2014:44).

Penelitian ini menjelaskan makna dari gejala atau fenomena sosial (Bungin, 2019:309). Tipe ini merupakan penelitian untuk menganalisis, menggambarkan, dan meringkas berbagai kondisi, situasi dari berbagai data berupa kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka. Data-data tersebut dapat diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, foto, video tape, dokumentasi pribadi, catatan, atau memo dan dokumentasi lainnya (Moleong, 2017:14). Pada penelitian ini mendiskripsikan BUM Desa yang ada dua wilayah Phandalungan dan Mataraman.

### **3.4 Fokus Penelitian**

Fokus penelitian adalah batasan yang ditetapkan oleh peneliti untuk mencari pemecahan dari permasalahan penelitian yang telah disusun. Moleong (2017: 97) fokus penelitian merupakan inti yang didapatkan dari pengalaman peneliti atau melalui pengetahuan yang diperoleh dari studi kepustakaan ilmiah. Pembatasan dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan, urgensi dan reliabilitas masalah yang dipecahkan dalam penelitian (Sugiyono, 2019:207) .

Pada penelitian, fokus penelitian yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Pembentukan BUM Desa yang merepresentasikan kultur Pandalungan dan Mataraman, dengan analisa kelembagaan;
  - a. Pembentukan BUM Desa dari dinamika elemen aturan formal
  - b. Pembentukan BUM Desa dari dinamika elemen ketentuan informal (kebiasaan, tradisi kultur lokal)
2. Analisis pengelolaan BUM Desa di dua wilayah kultur Pandalungan dan Mataraman, dengan analisis kelembagaan:
  - a. Dinamika tahap awal pengelolaan BUM Desa
  - b. Dinamika tahap kedua: penentuan bisnis ini, learning by doing
  - c. Kreteria keberhasilan BUM Desa sebagai organisasi hibrida

### 3.5 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah batasan yang dinilai bisa mengabstraksi fenomena. Creswell (2019: 166–167) mengungkapkan bahwa lokasi penelitian digunakan untuk membatasi ruang lingkup partisipan baik dalam wilayah geografis tertentu atau secara khusus melihat fenomena utama yang dibatasi pada individu-individu, kelompok, organisasi untuk menjabarkan parameter penelitian. Pendapat lain tentang pentingnya lokasi atau situs penelitian dalam kualitatif disampaikan Miles dan Huberman (1994:25) mendefinisikan fokus penelitian dalam lokasi penelitian; menegaskan bisa dilakukan dalam satu kasus atau dari beberapa kasus sekaligus.

Jadi, penelitian dengan pendekatan kualitatif menghadirkan situs penelitian dengan banyak penjelasan atau beberapa situs yang menghadirkan kesamaan penjelasan dari fokus penelitian merupakan hal yang bisa diterima. Penelitian ini menetapkan lokasi penelitian lebih dari satu lokasi meskipun masih dalam wilayah teritorial yang sama yaitu Jawa Timur. Secara Spesifik lokasi penelitian ini adalah Wilayah Budaya Pandalungan tepatnya Desa Bhinor Kecamatan Paiton Kabupaten Probolinggo. Desa tersebut telah memiliki BUM Desa yaitu Bhinor Energy dengan kategori maju. Lokasi penelitian lain adalah Desa Pujon Kidul Kecamatan Pojun Kabupaten Malang. Desa tersebut telah memiliki BUM Desa yaitu Sumber Sejahtera dengan kategori maju.

### 3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian sosial sumber data penelitian dibagi menjadi dua. Dua jenis data penelitian tersebut adalah data primer dan sekunder. Menurut Sugiyono (2019: 8-9) data dibagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data langsung dari lapangan sering disebut data primer dan data dokumentasi disebut data sekunder.

Data primer adalah yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Dalam hal ini yang disebut data primer dilakukan atau diperoleh dari sumber utama, yaitu wawancara dan observasi. Data

sekunder diperoleh dari sumber data sekunder, yaitu sumber data kedua sesudah sumber data primer (Bungin, 2019:122).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang diperoleh melalui sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Data primer, yaitu sumber data yang diperoleh langsung oleh peneliti melalui wawancara kepada informan di lokasi penelitian.
2. Data sekunder, yaitu sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara atau sumber-sumber pendukung seperti dokumen-dokumen pendukung di lokasi penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Berikut penjelasan tentang teknik pengumpulan data.

#### 1. Observasi Partisipan

Penelitian kualitatif mengharuskan keterlibatan observasi dari peneliti. Keberhasilan observasi sangat ditentukan oleh peneliti itu sendiri. Keterlibatan langsung memungkinkan peneliti mendengarkan dan melihat objek penelitian, secara langsung, sehingga hasil pengamatan menjadi sarana penarikan kesimpulan disimpulkan. Dalam penelitian ini, observasi dilakukan dengan cara datang langsung ke lokasi penelitian secara bertahap atau tidak langsung melalui media yang tersedia.

Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran tentang perkembangan BUM Desa Bhinor Energy Desa Bhinor Kecamatan Paiton Kabupaten Probolinggo dan BUM Desa yaitu Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang. Observasi yang dilakukan dalam penelitian adalah penelitian partisipan. Sudaryanto, (2019: 226) menjelaskan observasi partisipan yaitu melakukan pengamatan secara langsung ke obyek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. Landasan peneliti menggunakan observasi partisipan bersandar pada pernyataan Sudaryono tersebut. Lebih lanjut Sudaryono menjelaskan observasi dapat dilakukan dengan partisipansi dan nonpartisipansi.

Inisiatif peneliti dalam penelitian ini adalah menggunakan observasi partisipasi untuk mendapatkan data yang obyektif sesuai kondisi yang ada. Sugiyono (2019: 226) menjelaskan tujuan observasi adalah untuk memperoleh gambaran yang nyata mengenai suatu kejadian yang terjadi agar dapat menjawab permasalahan penelitian. Dengan observasi partisipatif setidaknya akan mengurai hal-hal tersembunyi dalam konteks kerja lapangan.

Observasi partisipatif penting untuk dilakukan. Observasi terlibat atau partisipatif dilakukan dalam penelitian ini memperoleh pemahaman lebih dalam terkait fenomena yang terjadi. Selain itu, kegiatan ini untuk mengurangi bias data yang mungkin tidak tertangkap dari teknik penelitian lainnya.

Penggunaan teknik observasi partisipan juga bermaksud membangun kepercayaan dari informan selama peneliti berada di lapangan. Sehingga pengumpulan data yang diperoleh lebih komprehensif. Peneliti dapat lebih memastikan bahwa data yang dikumpulkan benar-benar merepresentasikan realitas yang ada, sehingga meningkatkan validitas penelitian.

## 2. Wawancara Mendalam

Wawancara adalah proses komunikasi antara dua orang atau lebih untuk mengumpulkan informasi secara akurat dengan cara tanya jawab. Pihak yang terlibat dalam wawancara ini ada dua yakni peneliti dan informan. Dengan metode ini, peneliti dapat mengetahui sesuatu hal secara lebih mendalam terkait partisipan dalam menginterpretasikan fenomena dan situasi yang terjadi. Menurut Moleong (2017: 186) menyatakan wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Wawancara merupakan proses percakapan dengan maksud untuk mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan, dan sebagainya yang dilakukan dua pihak. Wawancara adalah metode pengumpulan data yang amat populer, karena itu banyak digunakan di berbagai penelitian (Bungin, 2019:155).

Penelitian ini menggunakan wawancara mendalam (*depth interview*). Lebih jauh mengenai teknik tersebut, sebagaimana penjelasan berikut ini;

wawancara mendalam (*depth interview*), merupakan teknik utama dalam mengumpulkan data atau informasi, yakni dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung kepada informan dengan harapan mendapat penjelasan, pendapat, sikap, dan keyakinan terkait dengan hal-hal yang relevan dengan penelitian. Dengan melakukan wawancara mendalam ini, peneliti mampu menggali secara komprehensif tentang apa yang diketahui dan dialami informan, serta tentang apa yang tersembunyi jauh di dalam “museum batin” diri informan yang mencakup hal-hal yang bersifat lintas waktu yang berkaitan dengan masa lalu, masa kini, dan juga masa mendatang.

Wawancara terstruktur itu sendiri adalah wawancara yang pewawancaranya menerapkan sendiri masalah dan pertanyaan yang diajukan, hal ini ditujukan untuk mencari jawaban hipotesis, untuk itu pertanyaan yang disusun dengan ketat dan pertanyaan yang diajukan sama untuk setiap subjek (Bungin, 2019:156). Wawancara bertujuan untuk menggali informasi mendalam dari para informan. Teknik ini dilakukan secara akrab dengan pertanyaan yang terbuka dan biasa sehari-hari, hal yang dilakukan ini lebih mampu menggali kejujuran dari jawaban jawaban yang diberikan oleh para informan.

Selain wawancara terstruktur, ada juga wawancara tidak struktur. Menurut Sugiyono (2019: 227) wawancara terstruktur adalah pengumpulan data oleh peneliti telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya telah disiapkan. Metode wawancara ini dianggap lebih sistematis karena pertanyaan yang disampaikan kepada informan sudah disiapkan sebelumnya sehingga pola komunikasi dapat terjalin dengan baik. Wawancara tidak struktur adalah wawancara yang pertanyaannya tidak disusun terlebih dahulu atau dengan kata lain sangat tergantung dengan keadaan atau subjek (Bungin, 2019:156). Kreatifitas peneliti sangat dibutuhkan di dalam wawancara tidak struktur ini, karena tidak adanya pedoman wawancara.

Metode wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*). Namun tetap merujuk kepada pedoman wawancara sebagai petunjuk umum dari permasalahan penelitian yang telah disusun. Hal ini agar pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti

lebih bebas dan leluasa (*open ended character*), tanpa terikat oleh susunan pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya. Teknik ini juga dimaksudkan agar peneliti lebih fleksibel dan reflektif sehingga mendapatkan wawasan-wawasan imajinatif ke dalam dunia sosial informan.

Dalam konteks penelitian ini, wawancara mendalam dan wawancara tidak berstruktur di atas dilakukan terhadap mereka yang menjadi objek dalam penelitian ini, yakni para informan yang telah ditentukan sebelumnya berdasarkan alasan dan pertimbangan-pertimbangan tertentu, diantaranya; pengelola BUM Desa yang berhasil. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara dengan para stakeholders seperti pejabat pemerintah yang terkait isu sekitar BUM Desa, elit desa di mana BUM Desa tersebut maju. sebagai informan tambahan.

### 3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2019: 228) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Penelaahan terhadap dokumen-dokumen tertulis atau sumber-sumber non manusia (*non-human source of information*), baik yang terkait langsung ataupun tidak langsung dengan objek penelitian. Teknik ini sangat penting untuk mendukung keberhasilan penelitian.

Jadi, dokumen ini digunakan sebagai pelengkap teknik wawancara dan observasi pada penelitian kualitatif. Hasil penelitian mempunyai kredibilitas yang tinggi dan lebih dipercaya apabila didukung oleh foto, video, dan catatan dari hasil wawancara serta observasi. Namun, tidak semua dokumen ini memiliki kredibilitas yang tinggi. Dalam penelitian ini, dokumentasi yang digunakan adalah laporan resmi terkait kajian penelitian foto, video dan catatan lainnya.

### 3.7 Penentuan Informan

Informan merupakan orang yang dapat memberikan sebuah informasi secara mendalam terkait kondisi latar dan situasi pada penelitian. Menurut Bungin (2019:133) informan penelitian sama dengan partisipan penelitian, yaitu subjek penelitian yang mana dari mereka data penelitian dapat diperoleh, memiliki pengetahuan luas dan mendalam mengenai permasalahan penelitian sehingga

memberikan informasi yang bermanfaat. Informan juga berfungsi sebagai pemberi umpan balik terhadap data penelitian.

Pemilih informan dalam penelitian ini, menggunakan teknik secara *purposive*. Yaitu informan ditunjuk langsung tetapi berdasarkan kriteria yang paling sesuai dengan kebutuhan penelitian. Dalam penelitian kualitatif, informan dibagi setidaknya menjadi dua yaitu informan kunci dan tambahan.

Informan kunci dipilih secara *purposive* dan diseleksi melalui teknik *snowball*. Teknik *snowball* (bola salju) digunakan untuk memastikan tersaringnya informan dan data yang diperoleh mencapai titik jenuh. Penentuan informan kunci didasarkan atas subyek yang menguasai permasalahan. Informan yang memiliki data dan bersedia memberikan data yang benar-benar relevan dan kompeten dengan masalah penelitian. Relevansi dan kompetensi informan dapat konfirmasi dari data keterangan, kata-kata yang bermakna, sehingga data yang diperoleh dapat digunakan untuk membangun teori atau setidaknya mengkonstruksi teori.

Informan yang dimaksud adalah subjek yang menguasai permasalahan (secara menyeluruh) yang mempunyai banyak pengetahuan dan pengalaman tentang objek penelitian. Dalam penelitian ini, informan yang ditentukan adalah informan yang mengacu kriteria sebagai berikut; pertama, Informan yang telah lama dan intensif “menyatu” dengan suatu kegiatan atau “medan aktifitas” yang menjadi sasaran atau perhatian penelitian. Informan tidak hanya sekedar tahu dan dapat memberikan informasi, tetapi juga telah menghayatinya secara sungguh sebagai akibat dari keterlibatannya (melalui enkulturasi) yang telah cukup lama pada lingkungan atau kegiatan bersangkutan. Ini biasanya ditandai oleh kemampuan memberikan informasi dengan kualitas yang baik.

*Kedua*, Informan yang masih terlibat secara penuh atau aktif pada lingkungan kegiatan yang menjadi sasaran atau perhatian penelitian. Mereka yang sudah “pensiun” atau tidak lagi berkecimpung dalam suatu lingkungan atau kegiatan yang ia ketahui terbatas dan informasinya bisa tidak akurat. Terkecuali bila peneliti mempunyai tujuan lain, misalnya untuk mengetahui bagaimana pengalaman mereka dulu. Informan yang mempunyai banyak waktu atau kesempatan untuk dimintai informasi. *Ketiga*, Informan yang dalam memberikan

informasi tidak cenderung “diolah” atau “dikemas” terlebih dahulu. Mereka yang masih relatif memberikan informasi sesuai fakta atau fenomena yang terjadi dilapangan.

Informan tambahan digunakan sebagai pelengkap data, ketika dalam pengumpulan data dinilai memang diperlukan. Informan tambahan adalah narasumber yang mengetahui tentang objek penelitian tetapi tidak terlibat langsung dalam aktivitas dari objek penelitian.

Penentuan informan kunci didasarkan pada kajian dan pernyataan ahli tentang *Indept interview*. Maka peneliti memutuskan untuk memilih informan kunci. Pemilihan ini tentunya tidak semua orang memiliki kesempatan untuk memberikan informasi. Tetapi seseorang yang benar-benar tahu tentang keberadaan BUM Desa Bhinor Energy.

Informan kunci di BUM Desa Bhinor Energy Desa Bhinor adalah Hostifawaty (HF). Dia adalah seorang kepala desa yang berusia 48 tahun dengan tingkat pendidikan SMA, informan HF sudah menjabat dua priode di Desa Bhinur. Setidaknya informan kunci ini memiliki informasi yang dibutuhkan oleh peneliti terkait dengan keberadaan dan kegiatan Bum Desa setempat. Peneliti melakukan wawancara mendalam yang dilakukan beberapa kali dengan waktu yang berbeda.

Informan kunci lainnya adalah bapak Nur Hasan Daironi (ND). Dia seorang sarjana dan berusia 36 tahun. Yang bersangkutan menjabat ketua Bum Desa Bhinor Energy sejak tahun 2020. Periode sebelumnya, beliau menduduki pengurus BUM Desa. Peneliti melakukan proses wawancara mendalam beberapa kali dengan waktu yang berbeda sampai informasi jenuh.

Selain informan kunci, penelitian ini juga menggunakan informan tambahan. Proses penentuan informan tambahan dilakukan dengan proses *snowball*. Penggalan data melalui proses wawancara mendalam pada infroman tambahan dalam penelitian ini. Berikut gambaran informan tambahan.

Peneliti memilih informan tambahan di desa Binor yaitu Sainul Arifin (SA) merupakan anggota karang taruna dan berusia 30 tahun dengan pendidikan S1. Peneliti melakukan wawancara mendalam beberapa kali dengan waktu yang

berbeda. Pengalihan data dilakukan sampai informasi bersifat jenuh. Lebih lanjut peneliti mendapatkan rekondasi dari informasi SA menemui bapak Moh. Tamrin (MT) yang merupakan tokoh masyarakat yang berusia 52 tahun dan pendidikan terakhir SMP. Peneliti melakukan proses wawancara mendalam beberapa kali pertemuan. Hal ini dikarena informasi yang diberikan tidak bersifat final, sehingga proses wawancara dilakukan lebih sekali. Akhirnya informasi mengalami kejenuhan.

Untuk menggali informasi lebih beragam, peneliti direkomendasikan kepada informan Sudahari (SD) yang merupakan salah satu tokoh masyarakat yang resisten keberadaan BUM Desa. Dia berusia 57 tahun dengan pendidikan terakhir sekolah menengah pertama (SMP). Proses wawancara dilakukan lebih sekali dengan waktu yang berbeda. Hal ini dikarenakan wawancara pertama informan tidak memiliki banyak waktu sehingga informasi belum sepenuhnya di dapatkan oleh peneliti. Pada waktu yang berbeda kembali peneliti melakukan proses wawancara sampai informasi yang dibutuhkan mengalami kejenuhan.

Proses memperkaya informasi informan SD memberikan rekomendasi menemui Kia Ahmad (KA) yang merupakan salah satu tokoh agama dengan usia 60 tahun dengan pendidikan terakhir SMA. Peneliti dengan sengaja datang ke rumahnya dapat memaksimalkan waktu yang tersedia dalam proses wawancara. Peneliti mendapatkan sambutan hangat serta informan memberikan informasi yang dibutuhkan. Peneliti kembali meminta rekomendasi kepada informan KA seseorang yang dapat memberikan informasi. Peneliti disarankan untuk menemui bapak Ahmad Dahlan (AD) merupakan pegawai bumdesa yang berusia 35 tahun dengan pendidikan terakhir SMA. Peneliti kembali melakukan proses wawancara mendalam sampai tidak lagi menemukan informasi terbaru dari informasi informan sebelumnya.

Informan lainnya adalah informan kunci dan tambahan yang ada di lokasi penelitian kedua yaitu BUM Desa Sumber Sejahtera Desa Pujon Kidul. Informan kunci di Bum Desa Sumber Sejahtera. Informan kunci ada dua orang yang dilakukan secara *purposive*. Penunjukan ini didasarkan pada penilaian peneliti

bahwa dua orang ini adalah informan yang paling memahami BUM Desa Sumber Sejahtera.

Informan kunci pertama yaitu bapak Mohammad Ismail Mahfud Said (MS) yang berstatus Kepala Desa Pujon. Dia adalah pengganti kepala desa sebelumnya. Sebelum menjabat sebagai kepala desa yang bersangkutan adalah sekretaris desa selama dua priode berturut-turut. Dia sudah menetap di desa tersebut kurang lebih 30 tahun dan berusia 53 tahun dengan pendidikan terakhir S1. Peneliti menilai informan ini mengerti tentang kegiatan Bumdesa Sumber Sejahtera.

Informan kunci kedua yang ditunjuk oleh peneliti adalah bapak Ibadur Rohman (IR). Dia menjabat sebagai Direktur Bumdesa Sumber Sejahtera, selama dua periode. Sampai saat penelitian dilakukan, yang bersangkutan masih menjabat. IR tinggal di desa Pujon kurang lebih 15 tahun dan usia informan 37 tahun berpendidikan SMA. Peneliti melakukan wawancara kepada informan MS beberapa kali sampai tidak di temukan lagi informasi yang baru. Peneliti memutuskan bahwa informasi sudah jenuh.

Selain informan kunci, pengumpulan data dilakukan pada informan tambahan. Penggunaan informan tambahan dilakukan untuk memperkaya data yang ada. Peneliti menggunakan teknik *snowball* dalam menggali data pada informan tambahan. Informan tambahan adalah seseorang tahu secara langsung ataupun tidak langsung terdapat aktifitas Bum Desa Sumber Sejahtera.

Informan tambahan yang pertama adalah Sindy Aulia (SA). Dia adalah pegawai Bumdesa Sumber Sejahtera dengan usia 20 tahun dan pendidikan terakhir SMA. Terpilihnya informan SA karena memiliki informasi yang akurat, sebab informan SA langsung ikut andil dalam kegiatan bumdesa. Peneliti menggali secara mendalam informasi yang dibutuhkan sampai tidak lagi di temukan adanya informasi yang baru. Selanjutnya peneliti meminta rekomendasi kepada informan SA seseorang yang bisa memberikan informasi selanjutnya.

Peneliti disarankan untuk menemui bapak Budiman (BD) yang merupakan tokoh masyarakat setempat. Bapak Budiman berusia 56 tahun dan sudah

bertempat tinggal di desa tersebut mulai dari lahir dengan tingkat pendidikan SMP. Peneliti melakukan wawancara dengan informan BD beberapa kali sampai tidak lagi ditemukan informasi yang baru. Lebih lanjut peneliti meminta rekomendasi seseorang yang bisa memberikan informasi, maka peneliti disarankan oleh informan BD menemui bapak jakfar sodik (JS) yang sudah berusia 50 tahun dan bertempat tinggal di desa Pujon kurang lebih 28 tahun. Informan JS merupakan petani yang memiliki lahan di daerah sekitar Café Sawah. Peneliti berusaha menggali informasi mendalam terkait kegiatan unit usaha Bumdesa tersebut sampai tidak lagi menemukan informasi yang baru.

Peneliti kembali meminta rekomendasi untuk memperoleh informan selanjutnya, maka informan JS merekomendasikan menemui Amirul Muttaqin (AM) yang berusia 30 tahun dan sekarang menjabat sebagai ketua karang taruna di Desa Pujon. Informan AM pada hari pertama kesana tidak bisa di temui karena ada kegiatan yang tidak bisa di ganggu, setelah itu peneliti meminta informasi kepada keluarga AM untuk mendapatkan kontak agar peneliti bisa membuat janji ketemu. Baru setelah melakukan janji ketemu terlebih dahulu peneliti bisa menemui informan AM. Peneliti menggunakan waktu sebaik mungkin untuk menggali informasi sampai akhirnya informasi diperoleh jenuh.

Kemudian peneliti kembali meminta rekomendasi kepada informan AW seseorang yang mungkin bisa memberikan informasi. Peneliti di rekomendasikan menemui bapak Sholin (SL). Informan SL merupakan tokoh agama di lingkungan masyarakat tersebut yang berusia 57 tahun dengan pendidikan SMA. Peneliti melakukan proses wawancara dengan informan SL sampai informasi mengalami kejenuhan.

Informasi tambahan lain adalah Siti Fatimah (SF), pelaku UMKM di sekitar BUM Desa. Informan diperoleh dari dua jalur. Pertama atas rekomendasi SA dan berdasarkan observasi partisipan peneliti ketika menemukan begitu banyaknya UMKM sepanjang jalan keluar dari sentra unit bisnis BUM Desa Sumber Sejahtera. Informan SF diwawancarai untuk melengkapi data wawancara yang lain.

### 3.8 Uji Keabsahan Data

Pada tahapan ini, uji keabsahan data menjadi penting untuk menguji apakah data yang dikumpulkan merupakan data yang terpercaya. Karena itu dalam penelitian ini pemeriksaan keabsahan data dilakukan sesuai dengan kriteria keabsahan data. Sebagaimana disebutkan Moleong (2017: 324) ada empat kriteria yang digunakan, yakni; derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Sedangkan teknik yang digunakan untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik triangulasi.

Teknik ini merupakan pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain, di luar data yang diperoleh untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Menurut Moleong (2017:330) teknik tersebut disebut triangulasi. Setidaknya ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan, yakni dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, teori dan waktu.

Sebagaimana dijelaskan Potton dalam Moleong (2017:330) triangulasi dengan sumber adalah membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian. Yakni dengan jalan; *pertama*, membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara. *Kedua*, membandingkan yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi. *Ketiga*, membandingkan yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu. *Keempat*, membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat narasumber. *Kelima*, membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Triangulasi dengan metode, menurut Patton dalam Moleong (2017:330) bisa dengan dua strategi, yakni; *pertama*, pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data. *Kedua*, pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama. Sedangkan triangulasi dengan penyidik menurut Moleong (2017:331) adalah dengan jalan memanfaatkan peneliti lain untuk keperluan pengecekan kembali derajat

kepercayaan data. Cara seperti ini untuk mengurangi kesalahan dalam pengumpulan data.

Demikian juga triangulasi dengan teori, menurut Moleong (2017:331), ketika analisis telah menguraikan pola, hubungan, dan menyertakan penjelasan yang muncul dari analisis, maka penting dilakukan untuk mencari tema atau penjelasan pembanding atau penyaing. Hal ini dapat dilakukan dengan menyertakan usaha pencarian cara lainnya untuk mengorganisasikan data yang barangkali mengarahkan pada upaya penemuan penelitian lainnya.

Sementara itu triangulasi waktu adalah membandingkan data hasil wawancara narasumber berdasarkan waktu. Moleong (2017:331) menerangkan untuk memastikan keabsahan data diperlukan mengkonfirmasi ulang di waktu yang berbeda. Prosedur ini dilakukan untuk mengecek ulang hasil pengumpulan data sampai data yang diperoleh mencapai titik jenuh.

Namun demikian, pelaksanaan pengumpulan data dan kerja lapangan dalam mengkonfirmasi keabsahan data sering mengalami kendala. Oleh karena itu, Teknik triangulasi sering tidak diterapkan semua. Batasan mengenai penggunaan triangulasi perlu dilakukan. Bungin (2020:291) menjelaskan triangulasi sumber, metode dan waktu dapat dipilih salah satu, jika triangulasi lainnya mengalami hambatan. Paling tidak dapat melakukan triangulasi sumber.

Penelitian kualitatif untuk menjaga keabsahan data butuh konsistensi dan kegigihan seorang peneliti. Konsistensi dan kegigihan untuk menggali data dari informan yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan untuk menghindari bias informasi. Penelitian menggunakan teknik keabsahan data dengan triangulasi. Teknik ini, digunakan untuk mendapatkan data yang valid dan terpercaya.

Tehnik triangulasi yang digunakan dalam penelitian menggunakan tiga jenis. Triangulasi metode, sumber, dan waktu digunakan dalam penelitian ini. Penggunaan ketiga teknik triangulasi ini diharapkan data yang terkumpul lebih valid dan memiliki derajat kepercayaan tinggi. Penggunaan teknik triangulasi data diulas lebih lanjut d bawah ini.

1. Triangulasi metode atau cara

Berdasarkan temuan yang diperoleh saat penelitian berupa data tertulis ataupun yang tidak tertulis. Peneliti berusaha mengkonfirmasi atau menghubungkan dengan metode pengumpulan data yang digunakan untuk saling melakukan saling koreksi. Metode observasi digunakan untuk mendukung atau mengkonfirmasi temuan hasil wawancara. Demikian juga sebaliknya, hasil wawancara diperkuat dengan hasil observasi dan dokumen-dokumen yang tersedia.

Kroscek data dengan memanfaatkan metode pengumpulan data ini merupakan upaya untuk menghindari bias informasi yang diperoleh saat penelitian. Sehingga data yang diperoleh saling menguatkan sesuai tujuan penelitian. Triangulasi metode merupakan salah satu alat verifikasi yang digunakan dalam penelitian ini.

## 2. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber penting dilakukan. Triangulasi sumber merujuk informan sebagai sumber. Penggalan data melalui wawancara mendalam kepada informan dibandingkan dengan informan lainnya. Secara teknis, peneliti melakukan perbandingan hasil wawancara antara informan kunci di masing-masing lokasi penelitian. Dengan substansi pertanyaan yang sama, diperoleh kesamaan pernyataan dari informan.

Selain, informasi dari informan tambahan menjadi data pembanding. Data wawancara dari informan kunci dikroscek derajat kebenarannya dengan informasi dari informan tambahan. Dengan demikian, data yang terkumpul dari hasil wawancara mencapai titik temu kebenaran. Dalam istilah lain, data tersebut mencapai titik yang jenuh.

## 3). Triangulasi waktu

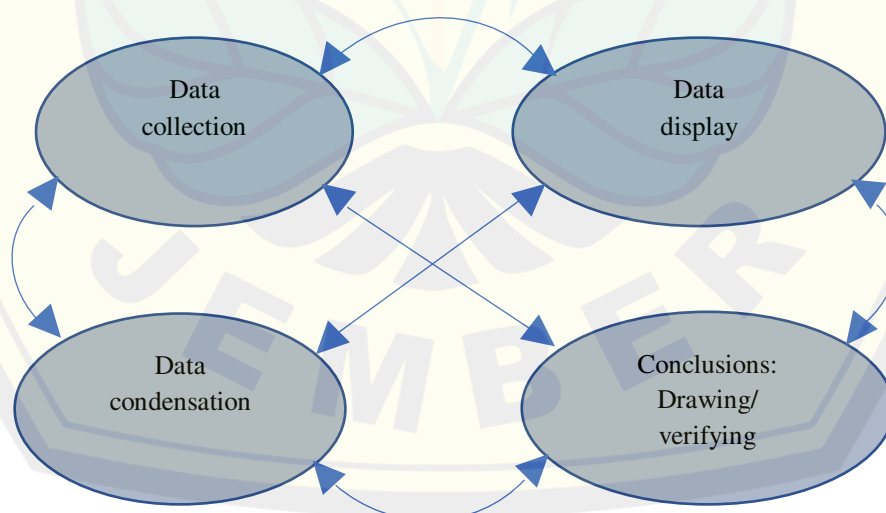
Triangulasi waktu juga digunakan dalam penelitian ini. Peneliti melakukan proses penggalan data bukan hanya satu kali, tetapi dilakukan dalam beberapa waktu yang berbeda. Peneliti melakukan penggalan data berkesinambungan untuk mengkonfirmasi kebenaran data yang diperoleh. Dengan waktu berbeda, diperoleh data sampai titik jenuh.

Triangulasi waktu juga dilakukan untuk melengkapi data, ketika data pada waktu awal belum stabil. Karena instrumen utama penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri, maka melakukan konfirmasi data yang belum lengkap atau belum stabil dilakukan di waktu berbeda. Kondisi yang berbeda, memungkinkan narasumber belum menyampaikan secara utuh tentang informasi yang dibutuhkan penelitian. Sehingga di waktu yang berbeda, membuat lebih terbuka dalam memberi informasi. Terutama, informasi yang bersifat sensitif.

### 3.9 Teknik Analisa Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dengan menggunakan model interaktif. Model ini pertama kali dikembangkan (Miles dan Huberman, 1994). Kemudian disempurnakan lagi oleh Miles dkk (2014:33) yang menjelaskan bahwa model interaktif terdapat empat komponen yakni: pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dalam penarikan kesimpulan, penelitian ini membangun proposi atas dasar temuan lapangan. Proposisi yang telah dibangun diperbandingkan dengan teori yang digunakan dalam penelitian, sehingga memperoleh kesimpulan.

Model interaktif mengharuskan saling berhubungan selama dan sesudah pengumpulan data. Berikut ini adalah model interaktif.



Gambar 3.1 Analisis data model interaktif

Sumber: Miles dkk, (2014: 33)

Ulistrasi di atas menerangkan proses analisis data yang saling berinteraksi. Model interaktif dilakukan bersamaan (saling berhubungan) dari proses pengumpulan data sampai pada penarikan kesimpulan. Oleh karena itu, model ini merupakan siklus yang saling melengkapi. Penjelasan mengenai siklus tersebut dijelaskan di bawah ini.

#### 1. Pengumpulan data (*Data collection*)

Pengumpulan data adalah kerja lapangan (*field work*). Yaitu proses mengumpulkan data melalui wawancara, observasi dan pengumpulan dokumen yang relevan dengan permasalahan penelitian yang telah direncanakan. Pengumpulan data menjadi syarat utama dalam penelitian ini. Model interaktif menerangkan pengumpulan data bersifat fleksibilitas. Sebab pengumpulan data dilakukan terus-menerus, bersamaan dengan tahapan analisa data yang dilakukan.

#### 2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Proses ini adalah proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi serta melakukan pergantian data yang terdapat pada catatan lapangan, dokumen, transkrip wawancara, dan data empirik lainnya yang telah didapatkan. Data dalam penelitian kualitatif dapat diubah dengan cara menyeleksi, meringkas atau menguraikan dengan menggunakan kata-kata sendiri.

Berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya peneliti mencari data yang penting. Sedangkan data yang dianggap tidak penting dibuang. Kondensasi data dapat diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data kasar yang diperoleh di lapangan.

#### 3. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah melakukan kondensasi data, selanjutnya peneliti melakukan penyajian data. Penyajian data dapat diartikan sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk bagan, uraian singkat, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Pada tahap ini, data

yang diperoleh sebelumnya disajikan dan dibahas lebih detail. Tujuannya yaitu agar mudah untuk memahami permasalahan penelitian.

Penyajian data yang baik merupakan salah satu langkah penting menuju tercapainya analisis kualitatif yang terpercaya. Oleh karena itu, pada langkah ini peneliti berusaha semaksimal mungkin untuk menyusun data yang relevan sehingga informasi yang telah diperoleh disimpulkan serta memiliki sebuah makna tertentu yang dapat menjawab masalah penelitian. Selain itu, dalam penyajian data ini tidak hanya semata-mata menggambarkan secara naratif. Namun, disertai proses analisis yang secara terus-menerus atau mendalam hingga proses penarikan kesimpulan.

#### 4. Pengambilan Kesimpulan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Langkah yang terakhir dalam analisis data adalah menarik kesimpulan. Tahap ini penarikan kesimpulan dari semua data yang telah diperoleh sebagai hasil penelitian. Sebelum melakukan pengambilan kesimpulan peneliti harus melakukan verifikasi terlebih dahulu. Proses ini peneliti mencari makna (*drawing*) dari setiap gejala yang diperolehnya di lapangan, dan menarik kesimpulan-kesimpulan yang terbuka, dan longgar.

Proses penarikan kesimpulan adalah proses interpretasi data. Peneliti melakukan penafsiran pada temuan lapangan dengan cara membangun proposisi. Proposisi yang telah dibangun tersebut kemudian diabstraksikan menjadi konsep yang bisa disandingkan dengan teori yang ada. Dengan demikian, proposisi yang terbangun mampu mengkonstruksi, mengkritisi dan menambahkan pada teori-teori yang ada.

## **BAB 4**

### **DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN**

Lokasi penelitian merupakan aspek strategis dalam menentukan relevansi dan kedalaman pada permasalahan yang diteliti. Lokasi penelitian dilakukan untuk membatasi ruang lingkup berdasarkan pertimbangan karakteristik wilayah, dinamika sosial kultur maupun institusi yang relevan dengan fokus penelitian. Berikut gambaran lokasi penelitian.

#### **4.1 Desa Bhinor**

Desa Bhinor terletak di Kecamatan Paiton, Kabupaten Probolinggo, Jawa Timur, Indonesia. Desa ini menyimpan kekayaan alam dan sejarah yang menarik, dengan luas wilayah sekitar 1.800 hektar. Berada di tepi pantai utara Jawa Timur, desa ini berbatasan langsung dengan Selat Madura dan dihuni oleh sekitar 10.000 jiwa.

Lokasi Desa Bhinor terletak di bagian utara Kabupaten Probolinggo. Sebuah kawasan yang identik dengan pantai utara pulau Jawa bagian timur. Kawasan ini merupakan kawasan strategis karena menjadi poros yang dilintasi jalan nasional, yang dikenal dengan jalan “Anyer-Panarukan”. Jalan ini dikenal sebagai salah satu jalur transportasi utama yang dibangun pada masa kolonial Belanda, menjadikannya jalur yang historis sekaligus vital bagi konektivitas ekonomi.

Mayoritas penduduk Desa Bhinor memilih mata pencaharian sebagai nelayan, petani, dan pedagang. Potensi pariwisata desa ini semakin memikat, terutama dengan keberadaan Pantai Bhinor yang menawarkan pasir putih halus dan air laut yang jernih, menciptakan lingkungan yang ideal untuk peningkatan perekonomian desa. Adanya potensi desa tersebut yang pada akhirnya menjadi salah satu faktor Desa Bhinor mengembangkan lembaga ekonomi melalui usaha BUM Desa.

Desa Bhinor menjadi lebih istimewa dengan adanya Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) Paiton, salah satu yang terbesar di Asia Tenggara. PLTU Paiton bukan hanya sarana penghasil Energy, tetapi juga memiliki nilai sejarah tinggi sebagai bagian dari proyek pembangunan. Adanya pusat perekonomian seperti Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) Paiton menunjukkan bahwa Desa Bhinor merupakan desa yang strategis. Desa Bhinor tidak hanya kaya akan keindahan alam dan pembangkit listrik, tetapi juga menyimpan jejak sejarah dari Kerajaan Majapahit. Situs Watu Jaran dan Situs Watu Sigar merupakan peninggalan bersejarah yang menggambarkan warisan kuno dari masa Kerajaan Majapahit. Secara umum masyarakat Desa Bhinor adalah masyarakat yang bercirikan masyarakat pandhalungan. Perpaduan antara etnis madura dan beberapa etnis lainnya, khususnya etnis jawa.

Semua potensi yang ada di Desa Bhinor tersebut, desa ini memiliki peluang besar untuk menjadi destinasi wisata yang menarik di Kabupaten Probolinggo. Dengan pengembangan yang tepat, desa ini dapat menarik perhatian para wisatawan dan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan pariwisata di wilayah tersebut.

#### **4.2 BUM Desa Bhinor Energy**

BUM Desa Bhinor Energy, badan usaha milik desa yang beroperasi di Desa Bhinor, Kecamatan Paiton, Kabupaten Probolinggo, Jawa Timur, didirikan pada tahun 2016 dengan tujuan meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat setempat. BUM Desa ini memiliki beberapa unit usaha, meliputi Unit Usaha Wisata Pantai Bohay yang mengelola objek wisata tersebut dengan pasir putih halus dan air laut yang jernih. Selanjutnya, Unit Usaha Simpan Pinjam memberikan pinjaman kepada masyarakat desa dengan bunga yang terjangkau. Pusat oleh-oleh, yang disebut juga sebagai Kantin Desa juga menjadi unit usaha BUM Desa yang menjanjikan.

Keberhasilan BUM Desa Bhinor Energy dalam meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat terbukti pada tahun 2022, di mana mereka berhasil menyumbang Pendapatan Asli Desa (PAD) sebesar Rp 200 juta.

Dari sebelumnya pada tahun 2019 memberikan sumbangan PAD sebesar Rp. 185 juta. PAD ini digunakan untuk pembangunan desa, seperti infrastruktur, pendidikan, dan kesehatan. BUM Desa Bhinor Energy menjadi contoh yang baik bagi BUM Desa lain di Indonesia, membuktikan bahwa BUM Desa dapat menjadi instrumen yang efektif untuk meningkatkan kondisi ekonomi dan kesejahteraan masyarakat desa.

BUM Desa Bhinor Energy menunjukkan perkembangan pesat sebagai pilar ekonomi lokal yang berhasil menciptakan dampak signifikan bagi Desa Bhinor. Dengan omset rata-rata sebesar 2,8 miliar rupiah per tahun, BUM Desa ini telah membuktikan kemampuannya dalam menggerakkan ekonomi desa sekaligus memperluas peluang usaha bagi masyarakat setempat. Prestasi ini tidak hanya menempatkan Bhinor Energy sebagai unit usaha yang menguntungkan, tetapi juga sebagai contoh sukses dari pengelolaan BUM Desa yang mandiri.

BUM Desa Bhinor Energy telah memberikan kontribusi nyata dalam membuka lapangan kerja bagi penduduk lokal, dengan total penyerapan tenaga kerja mencapai 46 pekerja. Hal ini tidak hanya membantu mengurangi tingkat pengangguran di desa tetapi juga memberdayakan masyarakat melalui kesempatan kerja yang stabil. Selain itu, Bhinor Energy melibatkan 14 usaha ekonomi lokal dalam rantai produksinya, yang meliputi berbagai bidang seperti perdagangan, jasa, dan produksi. Pelibatan usaha-usaha ini mendorong sinergi antar pelaku ekonomi desa, menciptakan ekosistem bisnis yang saling mendukung dan memperkuat ketahanan ekonomi lokal.

Keberhasilan BUM Desa Bhinor Energy diakui secara luas dengan penghargaan sebagai salah satu BUM Desa terbaik di Jawa Timur pada tahun 2020. Penghargaan ini tidak hanya menjadi bukti atas kinerja Bhinor Energy, tetapi juga menjadi kebanggaan bagi Desa Bhinor dan motivasi untuk terus mengembangkan inovasi yang membawa manfaat lebih besar bagi masyarakat.

Secara keseluruhan, perkembangan BUM Desa Bhinor Energy menunjukkan potensi besar desa ini dalam mengelola usaha berbasis komunitas yang produktif dan mandiri. Melalui pencapaian-pencapaian ini, BUM Desa Bhinor

Energy tidak hanya meningkatkan kualitas hidup masyarakat desa tetapi juga menjadi inspirasi bagi BUM Desa lainnya di Jawa Timur dan Indonesia.

Strategi keberhasilan BUM Desa Bhinor Energy melibatkan pengelolaan yang oleh tim yang berpengalaman, kerja sama aktif dengan pemerintah, swasta, dan masyarakat desa, serta pendekatan inovatif dalam pengembangan usaha. Dengan strategi-strategi tersebut, BUM Desa Bhinor Energy muncul sebagai model sukses yang dapat menginspirasi BUM Desa lain di Indonesia.

### **4.3 Desa Pujon Kidul**

Desa Pujon Kidul terletak di wilayah Kecamatan Pujon Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur. Dengan luas wilayah mencapai 330 hektar, desa ini menjadi rumah bagi sekitar 11.000 jiwa. Geografisnya yang terletak di dataran tinggi, dengan ketinggian sekitar 1.000 meter di atas permukaan laut, memberikan Desa Pujon Kidul iklim sejuk dan lembap, dengan suhu rata-rata berkisar antara 20-25 derajat Celcius.

Desa ini tidak hanya dikenal dengan kondisi alamnya yang memukau, tetapi juga memiliki daya tarik wisata yang cukup beragam, terutama dalam sektor wisata alam dan budaya. Salah satu destinasi yang menarik adalah Bukit Nirwana, tempat yang menawarkan pemandangan alam yang memukau terutama saat matahari terbit dan terbenam.

Kampung Budaya adalah wujud dari keberagaman budaya dan tradisi masyarakat Desa Pujon Kidul. Di sini, pengunjung dapat menikmati pertunjukan seni tari, musik, dan melihat kerajinan tangan yang mencerminkan kekayaan budaya masyarakat setempat. Tidak hanya itu, Fantasy Land 4D merupakan taman hiburan yang menyuguhkan berbagai wahana permainan seru dan menantang bagi pengunjung. Sementara The Roudh 78, sebuah restoran, mengundang wisatawan untuk menikmati hidangan khas Malang sambil menikmati pemandangan alam yang indah.

Tak hanya terkenal sebagai destinasi wisata, Desa Pujon Kidul juga memiliki potensi besar dalam sektor pertanian dan peternakan. Desa ini menjadi pusat produksi susu sapi di Kabupaten Malang, menambah daya tariknya sebagai

destinasi wisata yang tidak hanya indah namun juga kaya akan potensi pertanian dan peternakan.

Secara keseluruhan, Desa Pujon Kidul adalah destinasi yang indah dengan potensi wisata yang beragam, cocok untuk wisatawan yang mencari pengalaman alam yang asri dan ingin merasakan kekayaan budaya yang kental. Pada tahun 2023 Desa Pujon Kidul memperoleh penghargaan dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah tertinggal dan Transmigrasi (Kemendestran) bekerja sama dengan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) sebagai desa terbaik di bidang wisata.

Masyarakat Desa Pujon Kidul memiliki karakter sosial yang unik, karena meskipun secara umum Kabupaten Malang termasuk dalam wilayah dengan kultur sosial Arek, masyarakat desa ini justru lebih mencerminkan kultur sosial Mataraman. Hal ini menunjukkan bahwa Pujon Kidul menyimpan warisan budaya yang berbeda dari karakter Arek yang lebih umum ditemukan di Malang.

Kultur Mataraman yang melekat pada masyarakat Pujon Kidul menampilkan ciri-ciri sosial yang khas, seperti tingginya nilai gotong royong, penghormatan terhadap norma-norma tradisional, dan hubungan sosial yang lebih bersifat kekeluargaan. Ini berbeda dengan kultur Arek yang umumnya lebih dinamis dan egaliter. Identitas budaya Mataraman ini memberikan warna tersendiri bagi kehidupan sosial di Pujon Kidul, menjadikannya sebagai desa dengan kekhasan kultural yang terjaga di tengah keberagaman budaya di Kabupaten Malang.

#### **4.4 BUM Desa Sumber Sejahtera**

BUM Desa Sumber Sejahtera, berada di Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur. BUM Desa ini didirikan pada tahun 2015 dengan misi utama meningkatkan perekonomian desa dan kesejahteraan masyarakat. Dengan mengelola beberapa unit usaha, BUM Desa Sumber Sejahtera memiliki peran yang signifikan dalam membawa dampak positif di tingkat lokal. Unit usaha air minum mereka menyediakan air bersih dari sumber mata air

pegunungan yang masih alami, menjawab kebutuhan dasar masyarakat Desa Pujon Kidul akan akses air yang baik.

Di bidang pariwisata, BUM Desa ini mengelola objek-objek wisata terkenal di Desa Pujon Kidul, termasuk Bukit Nirwana, Kampung Budaya, dan Cafe Sawah. Dengan demikian, BUM Desa tidak hanya menciptakan lapangan kerja baru tetapi juga mempromosikan potensi pariwisata lokal. Selain itu, unit usaha jasa keuangan BUM Desa Sumber Sejahtera memberikan layanan seperti simpan pinjam, transfer uang, dan pembayaran tagihan, mendukung akses masyarakat terhadap layanan keuangan yang diperlukan. Disamping itu, membangun unit usahanya diantara: Unit Air Bersih, Unit Toko Desa, Unit Wisata Desa, Unit Café Sawah, Unit Parkir Wisata, Unit Pertanian, Tempat Pengelolaan Sampah Terpadu (TPST), Unit Paving & Batako, Unit Guest House, Unit Pusat Oleh-Oleh.

BUM Desa Sumber Sejahtera telah menunjukkan pencapaian yang luar biasa dalam menggerakkan ekonomi lokal dan memberdayakan masyarakat sekitar. Dengan rata-rata omset yang mencapai 7 miliar rupiah per tahun. BUM Desa ini berhasil menjadi motor penggerak ekonomi di desa, mengoptimalkan sumber daya yang ada demi kesejahteraan masyarakat. Pencapaian omset yang tinggi ini mencerminkan keberhasilan pengelolaan yang profesional dan komitmen dalam membangun kemandirian ekonomi desa.

Selain itu, BUM Desa Sumber Sejahtera juga berperan aktif dalam menciptakan lapangan kerja bagi penduduk setempat. BUM Desa Sumber Sejahtera mempunyai tenaga kerja sebanyak 136 pekerja. Ini tidak hanya membantu meningkatkan pendapatan individu dan keluarga tetapi juga mengurangi tingkat pengangguran di desa, memberikan dampak sosial yang nyata bagi komunitas.

BUM Desa ini juga melibatkan 50 usaha ekonomi masyarakat dalam berbagai bidang usaha. Hal tersebut memungkinkan terciptanya ekosistem bisnis lokal yang saling mendukung dan tumbuh bersama. Pelibatan berbagai usaha ini memperkuat jaringan ekonomi desa, mendorong partisipasi masyarakat dalam kegiatan ekonomi, dan menciptakan sinergi yang berkelanjutan antara BUM Desa dan pelaku usaha lokal.

Sebagai pengakuan atas kontribusinya dalam mendorong pembangunan ekonomi pedesaan, BUM Desa Sumber Sejahtera telah dianugerahi penghargaan. Pada tahun 2023, BUM Desa Sumber Sejahtera memperoleh penghargaan level nasional yaitu bidang pengembangan ekonomi pedesaan. Penghargaan ini merupakan bukti dari dedikasi dan upaya BUM Desa Sumber Sejahtera dalam memajukan desa dan meningkatkan taraf hidup masyarakat. Secara keseluruhan, BUM Desa Sumber Sejahtera merupakan contoh sukses dari pengelolaan BUM Desa yang efektif, mandiri, dan berdampak positif bagi masyarakat, menjadi inspirasi bagi desa-desa lain dalam membangun kemandirian dan kesejahteraan ekonomi.

Keberhasilan ini tidak terlepas dari dukungan penuh yang diberikan oleh pemerintah desa, masyarakat, dan mitra kerja. BUM Desa Sumber Sejahtera adalah contoh nyata keberhasilan BUM Desa dalam meningkatkan perekonomian desa dan kesejahteraan masyarakat. Prestasi mereka dapat menjadi motivasi positif bagi BUM Desa di seluruh Indonesia untuk mengambil langkah serupa dalam meningkatkan kesejahteraan lokal.

**BAB 5****PERKEMBANGAN BUM DESA DI JAWA TIMUR**

BUM Desa mempunyai salah satu tujuan untuk menggerakkan ekonomi di pedesaan. Tujuan tersebut dimaksudkan untuk mengentaskan kemiskinan di pedesaan. Alasannya, ekonomi pedesaan jauh tertinggal daripada ekonomi perkotaan. Salah satu penanda ketertinggalan ekonomi pedesaan adalah angka kemiskinan yang tinggi.

Diskusi tentang kemiskinan di banyak negara berkembang, termasuk Indonesia, sebenarnya membahas masalah kemiskinan dan ketertinggalan di desa. Todaro & Smith, (2015: 269) menjelaskan bahwa kemiskinan di negara-negara berkembang, termasuk Indonesia, umumnya terpusat di daerah pedesaan. Hampir 80% kelompok miskin di negara-negara Afrika dan Asia hidup di pedesaan atau pinggiran kota.

Pedesaan di Indonesia juga masih identik dengan kemiskinan. Meskipun angka kemiskinan diklaim terus mengalami penurunan. Namun secara komposisi, angka kemiskinan pedesaan selalu lebih tinggi dengan wilayah urban atau perkotaan. Data resmi Pemerintah Indonesia menunjukkan bahwa jumlah penduduk miskin di pedesaan mencapai 12,36% dibandingkan dengan perkotaan yang berkisar 7,53 % (BPS, 2023). Rata-rata pertahun kemiskinan selalu konsisten lebih tinggi di pedesaan dibandingkan perkotaan (Hanandita dan Tampubolon, 2016). Pendeknya, pedesaan adalah wilayah dengan penduduk yang tertinggal dibandingkan perkotaan.

Meskipun kemiskinan lebih dominan di pedesaan dibandingkan perkotaan, pola pembangunan umumnya berpusat di daerah perkotaan. Pembangunan dimulai dari kota sebagai pusat, kemudian menyebar ke wilayah sekitarnya, baru kemudian mencapai wilayah pedesaan. Penanda dari pola pembangunan yang berpusat di perkotaan adalah pengeluaran negara yang sebagian besar terserap di daerah perkotaan. Todaro dan Smith (2015: 270) menjelaskan bahwa pengeluaran pemerintah, termasuk di Indonesia setelah UU Desa, lebih banyak mengalir ke sektor-sektor manufaktur modern dan sektor komersial di perkotaan.

BUM Desa bertujuan untuk menggerakkan ekonomi di pedesaan dengan tujuan utama mengurangi kemiskinan. Hal ini disebabkan karena ekonomi pedesaan masih tertinggal jauh dibandingkan dengan perkotaan, yang tercermin dari tingginya tingkat kemiskinan. Keberadaan BUM Desa bisa menjadi salah alternatif menyelesaikan kemiskinan melalui organisasi yang berperan sebagai pelaku ekonomi.

Di konteks Indonesia, upaya mengurangi kesenjangan ekonomi telah dilakukan, salah satunya melalui pemberian otonomi kepada daerah. Pemerintah pusat memberikan kewenangan yang relatif besar kepada daerah, yang dikenal sebagai desentralisasi. Dalam ilmu administrasi negara, desentralisasi merupakan kebalikan dari pemerintahan yang terpusat. Hidayat, (2017), desentralisasi tidak hanya tentang transfer kekuasaan antara pemerintah pusat dan daerah, tetapi juga melibatkan partisipasi masyarakat lokal dalam pembuatan kebijakan. Tujuannya adalah untuk mengurangi kemiskinan Faguet, (2014) dan mempengaruhi kehidupan sosial masyarakat setempat (Schneider, 2003). Dengan demikian, desentralisasi membuka peluang dan memberikan kontribusi dalam mengubah institusi di daerah, termasuk tingkat terendah dari pemerintahan dan masyarakat desa.

Desentralisasi berdampak pada desa dengan memberikan mereka lebih banyak kewenangan. Semakin besar desentralisasi, semakin otonom desa dalam mengelola kegiatan ekonomi dan masyarakatnya. Dalam konteks ini, BUM Desa bisa menjadi institusi ekonomi (North dkk., 2009) yang muncul di tingkat desa.

BUM Desa tidak terlepas dari desentralisasi yang luas yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada desa. Diskusi tentang desa yang otonom bukan berada dalam ruang hampa, tetapi terkait aturan main yang berlaku sesuai konteks ketentuan yang ada. Periodisasi perubahan kewenangan desa beragam sesuai dengan agenda pemerintah dari waktu ke waktu, mempengaruhi pandangan tentang desa (Zakaria, 2015).

Periodisasi pertama adalah desa sebelum lahirnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1979 tentang Pemerintahan Desa. Desa sebelum undang-undang tersebut, kemandirian dan kewenangan desa mencerminkan kehidupan desa yang

berdaulat. Desa berdaulat merupakan kebebasan desa dalam mengurus kehidupan desa dalam banyak aspek. Aspek tersebut setidaknya meliputi aspek politik, ekonomi, budaya dan asal-usul. Beberapa ahli menjelaskan bahwa desa sebagai komunitas satu kesatuan adat yang berdiri sendiri. Negara mengakui keberadaan desa dengan masing-masing keragamannya. Pemerintah mengakui 'kira-kira 250 unit dan komunitas yang memiliki pemerintahan sendiri ... seperti desa-desa di Jawa dan Bali, nagari di Minangkabau [Sumatera Barat], dusun dan marga di Palembang [Sumatera Selatan]... (Antlöv, 2003).

Periodisasi kedua, lahirnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1979 tentang Pemerintahan Desa. Desa adalah sebuah entitas secara teritorial yang diseragamkan. Desa dikontrol oleh pemerintah pusat. Dalam persoalan kewenangan, desa hampir tidak punya kewenangan karena desa dinggap sebagai mandataris pemerintah pusat melalui kecamatan (Antlöv, 2003) mengistilakan sebagai sebuah entitas teritorial (*a territorial entity*). Regulasi yang tidak menempatkan desa secara utuh sebagai kesatuan masyarakat hukum, melainkan desa sebagai unit administrasi pemerintahan (Sutoro, 2015). Kritik lainnya, desa dikerumuni akan lembaga-lembaga korporatis negara, desa mengalami negaranisasi (Antlov, 2003), dan sistem sosial budaya desa telah rusak akibat penyeragaman dari pelaksanaan undang-undang pemerintahan desa (Zakaria, 2014).

Periodisasi ketiga, lahirnya Undang-Undang No. 22 tahun 1999, diperbaharui Undang-Undang Nomor 34 tahun 2004 tentang Otonomi Daerah. Desa sebagai komunitas yang legal meskipun aspek teritorial masih mendominasi. Menurut Antlov (2003) desa diakui sebagai komunitas yang legal (*a legal community*). Meskipun pengakuan terhadap komunitas di desa diakui oleh negara namun bukan berarti desa sepenuhnya mempunyai kewenangan dalam mengurus urusan desa. Salah satu persoalan adalah keterbatasan dana untuk mengembangkan komunitas, baik dari segi operasional pemerintahan desa maupun pengembangan potensi desa.

Implikasi lahirnya undang-undang otonomi daerah adanya bantuan dana secara terbatas. Desa memperoleh *block grant* dari pemerintah kabupaten dan sumber lokal, ditambah pendanaan program nasional (Antlöv dkk., 2016). Meskipun pada periodisasi ini, desa sebagai komunitas legal menyediakan ruang untuk keragaman budaya dan tanggap terhadap aspirasi lokal tetapi dinilai belum berjalan secara maksimal.

Periodisasi keempat ditandai dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Pada periode ini, desa menjadi entitas yang mandiri dengan ketersediaan dana yang berkelanjutan. Termaktub dalam undang-undang desa melalui alokasi dana desa dari anggaran nasional dan kabupaten yang substansial (Antlöv dkk., 2016). Desa juga didorong untuk mencari sumber-sumber pendanaan lokal guna mencapai mandiri dalam pengelolaan hajat hidup dan ekonomi di tingkat lokal.

Pemberian otonomi yang luas pada tingkat desa memungkinkan partisipasi masyarakat dalam pemerintahan lokal mereka sendiri. Desa menjadi lebih eksis dalam menjalankan fungsi pemerintahan lokal, dengan pengakuan yang lebih besar atas keunikan sosial, budaya, dan ekonominya (Zamroni, 2017). Undang-Undang Desa menempatkan desa sebagai wadah kolektif untuk hidup bermasyarakat dan bernegara di tingkat lokal.

Berikut ini dijelaskan BUM Desa, khususnya perkembangan di Provinsi Jawa Timur. Provinsi Jawa Timur adalah provinsi terbanyak jumlah BUM Desa di Indonesia. Kajian ini menjelaskan secara lebih terperinci pendirian, perkembangan dan keberhasilan BUM Desa di Jawa Timur,

Sebagai penjelasan awal, keadaan BUM Desa dijelaskan berdasarkan genealogis-geografis budaya di Jawa Timur. Penjelasan ini mengikuti pola kawasan sosial-kultur yang dikembangkan Sutarto (2006) yang membagi wilayah Jawa Timur menjadi lima sosial-kultur yaitu Arek, Madura, Mataraman, Pandalungan dan Pantura. Berikut penjelasan BUM Desa di Jawa Timur tersebut.

### 5.1 BUM Desa Dalam Genealogis-Geografis Budaya di Jawa Timur

Kajian ini menyajikan dua temuan tentang pembentukan dan perkembangan kumulatif BUM Desa di Jawa Timur. *Pertama*, BUM Desa merupakan organisasi hibrida yang mendukung banyak penelitian sebelumnya. *Kedua*, sebaran pembentukan dan perkembangan BUM Desa di Jawa Timur mengikuti garis wilayah sosial budaya. Data berikut menunjukkan perkembangan pembentukan BUM Desa di Jawa Timur, Indonesia.

Tabel 5.1. Jumlah Desa memiliki BUM Desa di Jawa Timur

| No.   | Sosiokultural | Desa tidak mempunyai BUM Desa |     | Desa mempunyai BUM Desa |     | Jumlah Desa |
|-------|---------------|-------------------------------|-----|-------------------------|-----|-------------|
|       |               | Total                         | %   | Total                   | %   |             |
| 1     | Arek          | 348                           | 20% | 1380                    | 80% | 1728        |
| 2     | Madura        | 115                           | 12% | 875                     | 88% | 990         |
| 3     | Mataraman     | 242                           | 10% | 2198                    | 90% | 2440        |
| 4     | Pandalungan   | 618                           | 36% | 1102                    | 64% | 1720        |
| 5     | Pantura       | 378                           | 31% | 854                     | 69% | 1232        |
| TOTAL |               | 1701                          | 21% | 6409                    | 79% | 8110        |

Sumber: Dinas Pemberdayaan Desa dan Masyarakat Jawa Timur, DDC v2.2.0 (Pusat Data Desa) 2018-2022

Pernyataan di atas menandakan bahwa sekadar adanya aturan normatif (seperti undang-undang Desa, peraturan pemerintah, peraturan setingkat Menteri) tidak selalu memadai untuk mendorong lembaga baru seperti BUM Desa. Aturan normatif mungkin memberikan kerangka aturan main untuk mendirikan BUM Desa. Namun demikian tanpa dukungan nyata dari pemangku kepentingan lain untuk menegakan aturan main pada tingkat mikro upaya pendirian BUM Desa dapat terganggu bahkan gagal.

Sejak aturan formal yang berskala makro diberlakukan, tidak semua desa di Jawa Timur berhasil membentuk BUM Desa. Adanya UU Desa yang berlaku secara nasional ternyata belum mampu memberi paksaan pada semua desa untuk mendirikan BUM Desa. Fakta di Jawa Timur mirip dengan kondisi nasional, dimana belum semua desa mendirikan BUM Desa.

Selain adanya penegakan aturan main formal, pembentukan BUM Desa di Jawa Timur dipengaruhi oleh konteks sosial budaya beragam di masing-masing wilayah. Berdasarkan klasifikasi yang diberikan oleh Sutarto (2006), wilayah

sosial budaya di Jawa Timur dapat dibagi menjadi beberapa kelompok besar, seperti Jawa Mataraman, Jawa Ponoragan (Pantura), Arek, Samin, Tengger, Oseng, Pandalungan, Pulau Madura, Madura Bawean, dan Kangean Madura. Secara lebih ringkas wilayah sosial budaya di Jawa Timur oleh Sutarto (2006) dibagi beberapa bagian yaitu Mataraman, Ponoragan (Pantura), Arek, Pandalungan, dan Madura. Masing-masing kelompok sosial budaya ini memiliki karakteristik yang unik dan mencerminkan identitas budaya tertentu yang berdampak dalam pembentukan dan pengoperasian BUM Desa.

Sosial budaya di Jawa Timur disederhanakan menjadi lima bidang sosial budaya. Pendapat ini mengacu pada pemetaan garis daerah yang dikemukakan oleh Sutarto (2006), meliputi Mataraman, Ponoragan (Pantura), Arek, Pandalungan, dan Madura. Oleh karena itu, temuan ini mengikuti pembagian garis sosial dan teritorial dalam budaya mengenai pertumbuhan bisnis di Jawa Timur.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa kecenderungan BUM Desa yang gagal terbentuk didominasi di kawasan sosial budaya Pandalungan. Dari total desa di Provinsi Jawa Timur yang tidak memiliki BUM Desa, kawasan sosial budaya Pandalungan merupakan yang tertinggi. Berdasarkan data Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) hingga tahun 2022, 36% desa di kawasan sosial budaya Pandalungan belum memiliki BUM Desa. Kawasan sosial budaya Pandalungan meliputi beberapa kabupaten antara lain Kabupaten Pasuruan, Probolinggo, Lumajang, Jember, Situbondo, Bondowoso dan Banyuwangi.

Kawasan sosial budaya lain di Provinsi Jawa Timur yang lambat berdirinya BUM Desa adalah kawasan sosial budaya Pantura. Ada kesamaan antara pembentukan badan usaha milik desa di daerah ini dengan daerah sosial budaya Pandalungan. Desa-desanya di kawasan sosial budaya Pantura yang gagal berbadan usaha milik desa seperti tiga desa di wilayah ini. Kawasan sosial budaya Pantura terdiri dari Kabupaten Lamongan, Bojonegoro dan Tuban

Sementara itu, wilayah sosial budaya Mataraman merupakan wilayah dengan desa terbanyak yang berhasil mendirikan BUM Desa di Jawa Timur. Di daerah ini, hampir semua desa memiliki BUM Desa. Secara geokultural, kawasan

sosial budaya Mataraman meliputi Kabupaten Pacitan, Ponorogo, Madiun, Magetan, Trenggalek, Tulungagung, Blitar, Kediri dan Nganjuk.

Desa-desa di kawasan sosial budaya Madura juga mengaku telah mampu mendirikan badan usaha milik desa. Hal ini dibuktikan dengan BUM Desa yang berhasil dibentuk oleh desa-desa di kawasan sosial budaya Madura mencapai 88%. Kawasan sosial budaya Madura terdiri dari Kabupaten Sumenep, Pamekasan, Sampang dan Bangkalan.

Desa-desa di arek sosial budaya juga sangat masif dalam membentuk badan usaha milik desa. Di wilayah ini, badan usaha milik desa telah berhasil didirikan di lebih dari 80% desa yang ada. Kawasan sosial budaya Arek meliputi Kabupaten Gresik, Sidoarjo, Mojokerto, Jombang dan Malang.

Aturan normatif dan faktor sosial budaya harus diperhatikan untuk mempengaruhi pembentukan institusional, seperti Badan Usaha Milik Desa. Bruton dkk. (2015) meneliti hukum, aturan, dan norma yang mempengaruhi hibrida secara institusional. Pandangan ini senada dengan Scott (2014) bahwa institusional dinyatakan dengan asumsi, hukum, aturan, norma, dan batasan dalam organisasi. Sosial budaya penerima mempengaruhi penerimaan dan pemaknaan tatanan baru dalam munculnya BUM Desa.

Keberhasilan institusional ditentukan oleh kode etik, norma perilaku, dan konvensi dalam aktivitas sehari-hari. Situasi ini disebut paksaan (aturan) informal. Pemaksaan (aturan) formal dalam pembentukan lembaga hibrid ini, termasuk BUM Desa, hanyalah sebagian pengaruhnya. Artinya, meskipun ada aturan-aturan resmi yang mengatur pembentukan dan operasional lembaga ini, dampaknya tidak terlalu dominan atau memaksa. Sebaliknya, paksaan informal merupakan refleksi yang menunjukkan pengaruh yang lebih besar. Paksaan informal—yang mungkin datang dari norma sosial, kebiasaan, atau tekanan komunitas—memiliki pengaruh yang lebih besar dalam membentuk dan mengarahkan jalannya lembaga tersebut. Paksaan informal ini mencerminkan kekuatan sosial dan budaya mempengaruhi fungsi BUM Desa dalam kehidupan desa.

Pertimbangan sosial budaya dalam pembentukan dan pengelolaan BUM Desa merupakan akomodasi terhadap budaya dan kebiasaan sehari-hari

masyarakat lokal. Karena BUM Desa tumbuh dan berkembang di rana pedesaan maka setiap wilayah harus mempertimbangkan karakteristik sosial budaya ketika membentuk BUM Desa. Pertimbangan sosial budaya juga mencakup dalam hal pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, dan interaksi dengan masyarakat lokal. Pendekatan yang sensitif terhadap budaya lokal dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dan keberhasilan BUM Desa dalam mencapai tujuan gandanya.

Sementara itu, desa-desa di Jawa Timur yang telah berhasil membentuk BUM Desa bukan berarti persoalan telah selesai. Tantangan selanjutnya adalah mengoperasikan BUM Desa. Sesungguhnya penilaian keberhasilan BUM Desa ini terletak pada upaya mengujudkan misi normatifnya. BUM Desa tidak hanya sebagai entitas bisnis yang bertujuan untuk mendapatkan keuntungan, tetapi juga sebagai alat untuk mengatasi masalah sosial yang dihadapi masyarakat. Tujuan ganda ini mencerminkan peran BUM Desa sebagai organisasi hibrida yang tidak hanya fokus pada profit, tetapi juga pada dampak sosial yang positif, seperti pengentasan kemiskinan, pemberdayaan masyarakat, atau pengembangan ekonomi lokal.

Penilaian pada perkembangan BUM Desa menjadi tiga kategori yaitu pemula, berkembang (menengah), dan lanjutan (mandiri). Hal tersebut menggambarkan tingkat kematangan dan kemampuan operasional dari masing-masing BUM Desa. Perkembangan ini dapat dipengaruhi oleh penegakan aturan main formal tingkat lokal desa, pemanfaatan potensi ekonomi dan serta sosial budaya di masing-masing desa. Untuk memperjelas penilaian keberhasilan tersebut, berikut adalah tabel yang merinci tiga kategori perkembangan BUM Desa di Jawa Timur.

Tabel 5.2 Sebaran BUM Desa menurut Sosial Budaya di Jawa Timur

| No. | Sosiokultural | Pemula |     | Sedang/Berkembang |     | Maju  |     | Jumlah BUM Desa |
|-----|---------------|--------|-----|-------------------|-----|-------|-----|-----------------|
|     |               | Total  | %   | Total             | %   | Total | %   |                 |
| 1   | Arek          | 674    | 49% | 486               | 35% | 220   | 16% | 1380            |
| 2   | Madura        | 332    | 38% | 477               | 55% | 66    | 8%  | 875             |
| 3   | Mataraman     | 751    | 34% | 823               | 37% | 624   | 28% | 2198            |
| 4   | Pandalungan   | 584    | 53% | 349               | 32% | 169   | 15% | 1102            |
| 5   | Pantura       | 605    | 71% | 149               | 17% | 100   | 12% | 854             |
|     | Total         | 2946   | 46% | 2284              | 36% | 1179  | 18% | 6409            |

Sumber: Dinas Pemberdayaan Desa dan Masyarakat Jawa Timur, DDC v2.2.0 (Pusat Data Desa) 2018-2022

Perkembangan BUM Desa di Jawa Timur dikategorikan berdasarkan garis wilayah sosial budaya. Hasil pengukuran berdasarkan kategori dari Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi menunjukkan bahwa BUM Desa di Jawa Timur berkembang secara dinamis. Hampir separuh BUM Desa di Jawa Timur tumbuh sebagai pemula. Beberapa BUM Desa lainnya dinilai masih berkembang (menengah) jumlahnya tidak lebih besar dari BUM Desa pemula. Sedangkan BUM Desa yang dianggap maju masih belum mencapai seperdua puluh dari seluruh BUM Desa yang ada di Jawa Timur.

Berdasarkan sebaran wilayah sosial budaya di Jawa Timur, BUM Desa dengan kategori maju rata-rata muncul di wilayah sosial budaya Mataraman. Dibandingkan dengan wilayah sosial budaya lainnya, wilayah sosial budaya Mataraman memberikan andil dalam keberhasilan pengembangan BUM Desa kategori maju. Sumbangsih sosial budaya mataraman terhadap keberhasilan BUM Desa karena beberapa hal. *Pertama*, masyarakatnya memiliki kepatuhan tinggi terhadap norma dan adat istiadat yang menekankan kerjasama dan solidaritas. *Kedua*, kemampuan masyarakatnya untuk melakukan adaptasi tanpa menghilangkan jati dirinya. *Ketiga*, tingginya nilai gotong royong partisipasi aktif masyarakat dalam kegiatan-kegiatan BUM Desa. Semangat ini berkontribusi pada pemanfaatan pengumpulan sumber daya, tenaga, dan ide yang diperlukan untuk menjalankan BUM Desa hingga berhasil.

Pola perkembangan BUM Desa di kawasan sosial budaya Mataraman menegaskan kondisi yang linier. Keberhasilan pembentukan BUM Desa dalam

kawasan sosial budaya sejalan dengan hasil pengembangan kategori BUM Desa. Semakin tinggi pembentukan BUM Desa dalam kawasan sosial budaya tersebut, maka semakin tinggi pula kualitas pengelolaannya. Buktinya, hampir seluruh desa di kawasan sosial budaya Mataraman berhasil mendirikan BUM Desa. Kemudian dari desa yang sudah memiliki BUM Desa, sepertiganya berkategori maju. Jumlah ini merupakan yang tertinggi dibandingkan dengan wilayah sosial budaya lainnya.

Pola pengembangan BUM Desa yang serupa juga ditemukan di kawasan sosial budaya Arek. Desa-desanya di kawasan sosial budaya Arek yang berhasil membentuk badan usaha desa hampir sama besarnya dengan desa-desanya di kawasan sosial budaya Mataraman. Meskipun perkembangan BUM Desa kategori maju tidak setinggi yang terdapat di kawasan sosial budaya Mataraman, namun BUM Desa di kawasan sosial budaya Arek menempati urutan kedua tertinggi dalam kategori maju di Jawa Timur.

Kecenderungan lain ditemukan di beberapa wilayah sosial budaya lainnya. Keberhasilan desa-desanya di kawasan sosial budaya lain seperti Pantura dan Madura dalam membentuk BUM Desa yang tinggi tidak diiringi dengan kualitas perkembangan BUM Desa. Hal ini dibuktikan dengan BUM Desa di wilayah sosial budaya ini hanya memiliki sedikit BUM Desa dengan kategori cukup maju. BUM Desa termasuk dalam kategori maju di wilayah sosial budaya Madura terendah dibandingkan kawasan lain. Sebaliknya, di wilayah ini rata-rata kategori BUM Desa didominasi pemula. Sebagai contoh, lebih dari separuh BUM Desa di kawasan sosial budaya Pantura termasuk dalam kategori pemula.

Kecenderungan lain terjadi pada kawasan sosial budaya Pandalungan, kemampuan desa dalam membentuk BUM Desa tidak berdampak dalam menunjang keberhasilannya. Di wilayah ini, keberhasilan BUM Desa cenderung stagnan. BUM Desa di kawasan sosial budaya Pandalungan dengan kategori maju cukup rendah. Dari seluruh BUM Desa yang telah ada, tidak sampai seperdua puluh yang berkategori maju. Namun di kawasan sosial budaya Pandalungan ditemukan salah satu BUM Desa terbaik yaitu Binor Energy.

BUM Desa dengan kategori maju rata-rata muncul di wilayah sosial budaya Mataraman. Daerah lain yang didominasi oleh BUM Desa kategori

pemula dan berkembang. Namun, bukan berarti daerah lain tidak memiliki kategori maju. Kawasan sosial budaya Mataraman termasuk yang paling maju, sedangkan kawasan seperti kawasan Pandalungan masih dalam kategori pemula dan berkembang. Namun anomalnya, di tengah desa-desa yang stagnan memiliki BUM Desa justru temukan yang maju.

Fenomena keberhasilan BUM Desa juga terdapat pada beberapa sosial budaya lainnya. Namun, pertumbuhannya tidak begitu mencolok atau spektakuler seperti di wilayah sosial kultur Mataraman. Wilayah sosial kultural lainnya menunjukkan keberhasilan parsial. Beberapa BUM Desa mengalami kemajuan, tetapi tidak secara konsisten di semua aspek. Di antara semua wilayah sosial kultural di Jawa Timur, ada beberapa yang berhasil menciptakan BUM Desa yang dianggap berhasil. Fenomena keberhasilan ini tergantung pada konteks sosial budaya masing-masing wilayah, dengan beberapa wilayah yang menonjol dalam menciptakan BUM Desa yang sangat berhasil. Data berikut menampilkan sebaran usaha terbaik di Jawa Timur berdasarkan wilayah sosial budaya.

Tabel 5.3 Jenis BUM Desa terbaik di Jawa Timur

| No. | Sosiokultural | Nama Badan Usaha Milik Desa | Jenis usaha utama                             | Dampak                                  |
|-----|---------------|-----------------------------|---|---|
| 1   | Arek          | Lontar Sewu, Gresik         | Ekowisata                                     | Melibatkan 103 Usaha Ekonomi Masyarakat |
|     |               | Sekapuk, Gresik             | Pariwisata dan tabungan pinjaman,             | Melibatkan 20 Usaha Ekonomi Masyarakat  |
|     |               | Kerto Raharjo, Malang       | Ekowisata                                     | Melibatkan 43 Usaha Ekonomi Masyarakat  |
|     |               | Sumber Sejahtera, Malang    | Wisata Desa dan bisnis Penyertanya            | Melibatkan 50 Usaha Ekonomi Masyarakat  |
| 2   | Madura        | Ketapangrame, Mojokerto     | Pariwisata dan tabungan pinjaman, Air mineral | Melibatkan 137 Usaha Ekonomi Masyarakat |
|     |               | Delta Mulia, Pamekasan      | Bisnis kecil                                  | tidak direkam                           |
| 3   | Mataraman     | Pelangi Nusantara, Sumenep  | Pariwisata dan usaha kecil                    | tidak direkam                           |
|     |               | Mendak, Madiun              | Pariwisata                                    | Melibatkan 10 Usaha Ekonomi Masyarakat  |
| 4   | Pandalungan   | Barokah Jaya, Madiun        | Pariwisata dan Pertanian                      | tidak direkam                           |
|     |               | Gema Mandiri, Magetan       | Pariwisata dan air mineral                    | tidak direkam                           |
| 5   | pantura       | Binor Energi, Probolinggo   | Wisata Pantai, Agen Perjalanan                | Melibatkan 14 Usaha Ekonomi Masyarakat  |
|     |               | Subur Rahardjo, Tuban       | Pariwisata                                    | Melibatkan 2 Usaha Ekonomi Masyarakat   |
|     |               | Sarana Mandiri, Bojonegoro  | Pariwisata                                    | tidak direkam                           |

Sumber: Dinas Pemberdayaan Desa dan Masyarakat Jawa Timur 2022

Data di atas memperlihatkan BUM Desa terbaik dalam kategori maju yang tersebar di hampir semua wilayah sosial budaya. BUM Desa maju karena adanya *melting pot* budaya. Yuswadi (2008) menyatakan bahwa modifikasi budaya terjadi karena percampuran dalam satu wilayah terjadi di pusat peleburan budaya. Karena budaya campuran, daerah ini terbuka untuk hal-hal baru, dan masyarakatnya lebih plural dan toleran terhadap perbedaan.

Dalam konteks BUM Desa, *melting pot budaya* mengacu pada fenomena ketika berbagai budaya, nilai, dan tradisi yang berbeda bertemu dan berbaur dalam satu lingkungan. Pengaruh *melting pot* budaya dapat berperan penting dalam menentukan keberhasilan BUM Desa. Bukti bahwa BUM Desa yang berhasil berdampak pada pelibatan ekonomi masyarakat merupakan bentuk keterbukaan atas unsur-unsur informal di luar organisasi BUM Desa.

Keberhasilan BUM Desa menunjukkan posisi pusat pertemuan budaya yang tersebar di seluruh wilayah sosial budaya. Hampir semua jenis usaha merupakan maksimalisasi potensi kekayaan desa. Namun demikian, pemanfaatan potensi kekayaan desa tidak cukup tanpa dukungan sosial budaya. Pemanfaatan potensi kekayaan desa tanpa memanfaatkan sosial budaya hanya akan bermuara orientasi bisnis semata. Sementara tujuan sosial akan terabaikan.

Padahal keberadaan BUM Desa bukanlah organisasi bisnis biasa. BUM Desa hadir untuk mengujudkan tujuan ganda sekaligus. Tujuan ganda ini mencerminkan peran BUM Desa sebagai tidak hanya fokus pada profit, tetapi juga pada dampak sosial yang positif, seperti pengentasan kemiskinan, pemberdayaan masyarakat, atau pengembangan ekonomi lokal. Keberhasilan BUM Desa tidak hanya dilihat dari peningkatan ekonomi secara umum, tetapi juga melibatkan keterlibatan aktif pelaku ekonomi di tingkat desa. Dengan jumlah pelaku ekonomi yang terlibat mencapai puluhan bahkan ratusan, keberhasilan ini menjadi sebuah konfirmasi bahwa BUM Desa mampu memberdayakan masyarakat secara luas.

Partisipasi besar ini menunjukkan bahwa BUM Desa tidak hanya berfungsi sebagai motor penggerak ekonomi desa. BUM Desa juga sebagai platform inklusif yang terbuka pada tekanan sosial budaya setempat. BUM Desa

yang terbuka juga memungkinkan berbagai kalangan masyarakat untuk terlibat secara langsung dalam kegiatan ekonomi, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan pendapatan.

Sosial budaya yang dalam perspektif kelembagaan disebut aturan tidak tertulis seperti jaminan tujuan sosial dari BUM Desa terjaga. Fakta-fakta ini memberikan petunjuk tentang potensi sumber daya yang dieksplorasi menjadi nilai bisnis prospektif yang saling mempengaruhi dengan kondisi sosiokultural kawasan yang hibridisasi. Pusat pertemuan dan pemanfaatan unsur-unsur budaya dan kebiasaan yang hidup dalam budaya lokal dalam pembentukan dan pengelolaan BUM Desa.

## **5.2 Genealogis-Geografis Budaya Pandalungan dan Mataraman pada BUM Desa**

Keberadaan sosial-budaya yang telah eksis memberi sumbangsi dalam keberhasilan BUM Desa. Nilai-nilai lokal dan kebiasaan lokal dari sosial budaya Pandalungan dan Mataraman menjadi faktor penentu. Dalam konteks BUM Desa, meskipun nilai-nilai dan kebiasaan lokal yang berbeda di masing-masing geneologis tersebut tetapi menciptakan nilai-nilai universal yang pada akhirnya melahirkan spirit untuk menjadi prasyarat keberhasilan BUM Desa. Selengkapnya dibahas di Bab 7 sebagai dinamika dimensi *informal constraints* pada BUM Desa Binor Energy dan BUM Desa Sumber Sejahtera.

Sosial budaya Pandalungan, yang sering dianggap terbelakang dibandingkan dengan kawasan lain. Kondisi ini justru menjadi latar belakang keberhasilan salah satu BUM Desa termaju di Jawa Timur yaitu BUM Desa Binor Energy. Keberadaan BUM Desa di wilayah Pandalungan menunjukkan betapa pentingnya faktor-faktor lokal yang bersumber pada nilai-nilai dan kebiasaan lokal. Keberhasilan BUM Desa Binor Energy tidak lepas dari pengelolaan yang mengintegrasikan sumber daya lokal, dan partisipasi aktif masyarakat.

Partisipasi masyarakat dalam kegiatan desa juga sangat bergantung pada tingkat kepercayaan sosial di antara anggota komunitas. Di wilayah Pandalungan,

kepercayaan sosial ini dipengaruhi oleh hubungan interpersonal yang erat dan rasa kebersamaan yang kuat, yang semuanya berakar dari nilai-nilai budaya setempat. Ketika masyarakat merasa bahwa partisipasi mereka dihargai dan berkontribusi pada kesejahteraan kolektif, mereka lebih cenderung untuk terlibat secara aktif.

Kisah sukses BUM Desa Binor Energy menunjukkan bahwa persepsi tentang terbelakang atau maju suatu daerah tidaklah statis dan dapat diubah melalui upaya kolaboratif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Hal ini memberikan pembelajaran berharga tentang pentingnya pemanfaatan potensi lokal, integrasi berbagai sumber daya, dan partisipasi aktif masyarakat dalam upaya mencapai pembangunan ekonomi dan sosial yang inklusif dan berkelanjutan.

Sedangkan di kawasan budaya Mataraman, yang memberikan gambaran bahwa BUM Desa secara umum tumbuh dengan baik. Hal ini juga dibuktikan di BUM Desa Sumber Sejahtera. Meskipun secara geografis BUM Desa Sumber Sejahtera tidak terletak di kawasan pemetaan garis wilayah sosial-kultur Mataraman, Sutarto (2006) mencatat bahwa batasan wilayah ini bersifat sementara karena adanya mobilitas masyarakat yang mengakibatkan pertumbuhan sosial kultur budaya Mataraman di tempat yang berbeda.

Desa Pujon Kidul, jika merujuk pada pemetaan genealogis-geografis awal, ditempatkan dalam garis sosial kultur Arek karena berada di Kabupaten Malang. Namun, pada hakikatnya, sosial kultur adalah nilai-nilai hidup dan kebiasaan yang dianut oleh masyarakat. Masyarakat di Desa Pujon Kidul secara umum menganut sosial budaya Mataraman.

Nilai-nilai kehidupan dan kebiasaan masyarakat Desa Pujon Kidul, seperti yang ditemukan dalam penelitian ini, memberikan sumbangan pada keberhasilan BUM Desa Sumber Sejahtera, terutama dalam kemampuan pengelola BUM Desa dalam mengintegrasikan nilai-nilai tersebut untuk membangun BUM Desa mereka.

Keberhasilan BUM Desa setidaknya ditentukan dinamika sosial budaya setempat. Meskipun setiap kawasan sosial kultur tumbuh secara berbeda, namun pemanfaatan kebiasaan sehari-hari menjadi nilai-nilai sosial yang berlaku

universal menjadi landasan untuk mengelolah BUM Desa yang berhasil. Pemanfaatan tradisi kawasan sosial budaya Mataraman, misalnya, menunjukkan tingkat keberhasilan yang tinggi dalam membentuk dan mengelolah BUM Desa. Keberhasilan ini sebagian besar disebabkan oleh integrasi nilai-nilai lokal yang hidup sebagai faktor pendukung seperti yang terlihat pada kasus Sumber Sejahtera.

Sementara itu, kawasan sosial budaya Pandalungan menghadapi tantangan yang berbeda. Meskipun sebagian besar BUM Desa di kawasan ini mengalami kendala. Tetapi ada BUM Desa yang maju, seperti Binor Energy. Keberhasilan ini dicapai melalui optimalisasi tradisi lokal oleh pengelola BUM Desa daripada dianggap sebagai penghalang.

Pendekatan adaptasi terhadap kondisi lokal – BUM Desa Sumber Sejahtera dan BUM Desa Binor Energy – menjadi kunci penting dalam memperkuat ketahanan ekonomi lokal dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat di tingkat desa. Keberhasilan atau kegagalan pembentukan BUM Desa tidak hanya ditentukan oleh normatif dan regulatif tetapi juga oleh kemampuan untuk mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal dan memanfaatkan potensi ekonomi secara efektif. Ini menegaskan bahwa pendekatan holistik yang mempertimbangkan konteks sosial budaya setempat sangat penting dalam mengelola dan mengembangkan BUM Desa secara berkelanjutan di Jawa Timur.

**BAB 6****DINAMIKA PEMBENTUKAN BUM DESA**

Dinamika pembentukan BUM Desa merupakan salah satu periode proses pelebagaan BUM Desa sampai dengan mencapai tujuannya. Dalam perspektif kelembagaan, ada beberapa elemen institusi yang mewarnai keberhasilan tersebut. Elemen-elemen institusi terdiri aturan (ketentuan) formal, ketentuan informal dan penegakannya. Dinamika pembentukan BUM Desa dijelaskan dalam temuan lapangan berikut ini.

**6.1 Dinamika Aturan Formal Bum Desa**

Fenomena BUM Desa yang sedang berjalan di Indonesia tidak lahir di ruang hampa. BUM Desa lahir dari dinamika ketentuan formal. Momentum lahirnya BUM Desa mengacu aturan yang diciptakan oleh Pemerintah Indonesia yaitu Undang-undang No.6 tahun 2014 tentang Desa. Semangat dari lahirnya aturan formal ini adalah memberi kewenangan yang besar pada desa-desa di Indonesia untuk mengurus urusannya sendiri. Salah satu konsekuensi dari pemberian kewenangan pada desa adalah secara formal desa memperoleh *posting* anggaran untuk desa yang disebut dana desa. Asumsinya, dengan dana desa tersebut desa bisa melakukan banyak hal dalam menciptakan pelayanan dan kemandirian.

Dalam kemandiraan desa, secara institusional desa diberi kewenangan untuk mendirikan organisasi atau badan yang menyelenggarakan kegiatan ekonomi berbasis pemberdayaan kelompok masyarakat dan pengembangan ekonomi tingkat desa. Ada ketentuan formal sebagai landasan yang memaksa desa membentuk dan menjalankan BUM Desa. Undang-undang No.6 tahun 2014 tentang Desa menggaris bawahi aturan main bagi desa untuk membentuk dan menjalankan BUM Desa.

Aturan main formal yang termaktub dalam Undang-undang No.6 tahun 2014 tentang Desa pasal 87 ayat 1 menerangkan desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUM Desa. BUM Desa dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan (UU Desa, pasal 87 ayat 2). BUM Desa dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (UU Desa, pasal 87 ayat 3). Semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan diterjemahkan bahwa pembentukan BUM Desa disepakati melalui Musyawarah desa dan ditetapkan dalam peraturan desa (UU Desa pasal 88 ayat 1 dan 2).

Dalam konteks ini, implikasi dari aturan formal undang-undang tentang desa, di tingkat desa dijelaskan oleh informan berikut ini.

“Musyawarah desa untuk mendirikan BUM Desa dilakukan dengan melibatkan anggota Badan Permusyawarah Desa. Dan prosesnya, akhirnya dituangkan dalam bentuk peraturan desa. Kita dengan dari unsur pemerintah desa dengan BPD menyusun secara bersama-sama. Disamping itu melibatkan tokoh masyarakat juga (wawancara informan HF 17 Juli 2023)

Pernyataan atas di atas merupakan proses pembentukan BUM Desa dilakukan dengan musyawarah desa, yang melibatkan semua unsur termasuk Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Proses ini adalah proses formal pada tingkat desa, sehingga keputusan yang diambil mencerminkan partisipasi. Musyawarah desa dalam pembentukan BUM Desa juga bermakna proses institusional BUM Desa di tingkat desa.

Terciptanya peraturan tentang BUM Desa merupakan hasil dari institusi formal yang melibatkan berbagai elemen masyarakat desa. Aturan formal ini tidak hanya memberikan kerangka aturan main bagi BUM Desa. Proses pembentukan ini juga sebagai upaya memastikan konsensus dan keterlibatan berbagai pihak. Dengan demikian, tingkat legitimasi dan keberlanjutan BUM Desa terjamin.

Hasil dari musyawarah dan penyusunan bersama oleh pemerintah desa dan BPD dituangkan dalam bentuk peraturan desa. Ini adalah langkah formal yang memberikan legitimasi kepada BUM Desa sebagai aturan main. Maka dari itu,

peraturan desa tentang BUM Desa menjadi bagian dari struktur organisasi resmi yang dimiliki desa dalam mengembangkan ekonomi desa.

Selain pemerintah desa dan BPD, tokoh masyarakat juga dilibatkan dalam proses ini. Keterlibatan mereka memberikan bobot moral dan sosial. Keterlibatan tokoh masyarakat dalam penyusunan peraturan desa sebagai aturan main BUM Desa didasari nilai-nilai dan kepentingan masyarakat setempat. Ini menandakan bahwa aturan formal yang terbentuk tidak hanya legal, tetapi juga memiliki dukungan sosial yang memadai.

Aturan formal adalah institusi yang diformalkan. Bentuknya, berupa Undang-undang tentang desa sebagai regulasi pada level makro. Sementara peraturan desa adalah implikasi dari adanya institusi formal pada level mikro. Dalam kacamata Scott, (2014: 56) hal tersebut disebut sebagai pilar regulatif dalam institusional. Dimana semua institusional selalu bersandar pada pilar tersebut disamping beberapa pilar lainnya, seperti normatif dan budaya kognitif.

Undang-undang tentang desa adalah pilar regulatif pada level makro, maka untuk sampai pada aturan main di level mikro diperlukan penguat regulasi lain yang lebih aplikatif. Seperti yang disampaikan Thornton dkk (2012:85) tentang *cross level* dari logika institusional; penggabungan level mikro-makro dan makro-mikro. Pilar regulatif pada level makro bersifat *top down*. Sehingga aturan main pada level ini adalah menjadi landasan umum untuk regulasi-regulasi di bawahnya.

Akibat aturan main pada level makro dalam terciptanya aturan main pada level mikro diceritakan oleh informan MS, Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang. BUM Desa ini adalah salah satu terbaik yang ada di Jawa Timur, dan lima terbaik di Indonesia. Berikut penjelasannya.

“bagi kami, aturan tentang BUM Desa yang terdapat dalam undang-undang desa sebagai penguat lahirnya BUM Desa Sumber Sejahtera. Sebelum Desa secara resmi membentuk BUM Desa. Kami adalah kader-kader sadar wisata di Desa ini. oleh kepala desa, kami diberi kepercayaan untuk mengelolah bisnis dalam naungan BUM Desa. Sebelumnya desa dengan tokoh masyarakat, BPD menetapkan peraturan desa, kami sudah menjadi perintis desa wisata disini. Kami mengali potensi yang

bisa melibatkan orang-orang di sini". (wawancara informan MS  
22 Agustus 2023)

Ungkapan di atas mencerminkan peraturan desa tergolong sebagai penguatan pada aturan makro melalui aturan main yang berskala mikro. Terbentuknya BUM Desa Sumber Sejahtera merupakan respons terhadap ketentuan dalam undang-undang Desa yang memberikan landasan aturan formal dan legitimasi bagi pendirian BUM Desa. Aturan tersebut tidak hanya menjadi dasar aturan main yang berskala mikro tetapi juga menjadi penguat dan motivasi bagi desa untuk mendirikan BUM Desa secara resmi.

Sebelum BUM Desa secara resmi terbentuk, sudah ada kader-kader di desa yang sadar akan potensi wisata yang dimiliki oleh desa. Inisiatif awal terbentuknya BUM Desa dipelopori kader sadar wisata tersebut. Mereka adalah perintis yang melihat peluang dalam mengembangkan potensi desa sebagai destinasi wisata. Ketika undang-undang desa lahir memuluskan untuk menggali dan mengoptimal potensi desa yang bisa melibatkan masyarakat luas dalam naungan BUM Desa.

Lahirnya peraturan desa tentang BUM Desa merupakan bagian dari saling kepercayaan dan kerja sama yang dilegalkan. Kepala desa memberikan kepercayaan kepada kader-kader ini untuk mengelola bisnis di bawah naungan BUM Desa. Kepercayaan ini menunjukkan adanya dukungan dari pemerintah desa dan tokoh masyarakat, sehingga menjadi modal dasar penting untuk membangun fondasi yang kuat bagi BUM Desa.

Adanya cikal sadar wisata, dukungan tokoh masyarakat dan BPD merupakan kognitif budaya. Yaitu kesadaran untuk menerima aturan sebagian tidak terpisahkan dari tradisi kehidupan desa. Kesadaran ini juga mencerminkan pemahaman bahwa BUM Desa adalah entitas ekonomi penting yang harus didirikan di desa. Oleh karena itu, penetapan peraturan desa untuk pendirian BUM Desa memperoleh dukungan yang luas. Ini menunjukkan pentingnya partisipasi dan persetujuan dari berbagai pihak untuk keberhasilan suatu inisiatif desa, termasuk dalam mendirikan BUM Desa.

Dalam pandangan yang lainnya, Battilana dkk., (2017) menerangkan bahwa aturan main adalah hal penting dalam pembentukan organisasi hibrida seperti BUM Desa. Sedikit berbeda dengan pandangan Thornton dkk (2012:85), Battilana dkk., (2017) memandang regulasi dianggap sebagai faktor eksternal yang terkait dengan lingkungan dan stabilitas institusi politik pada level makro. Seperti diketahui, undang-undang desa merupakan produk politik yang menempatkan desa sebagai perhatian utama. Sehingga desa mempunyai kesempatan untuk mengembangkan potensi desanya.

BUM Desa juga bisa dinilai sebagai organisasi hibrida. Aturan main terkait aturan formal menjelaskan hal tersebut. Lembaga pada tingkat desa yang bercorak ekonomi muncul. BUM Desa adalah wujud dari upaya menciptakan usaha ekonomi. Hasil usaha BUM Desa dimanfaatkan untuk, pengembangan usaha pada level desa (UU Desa pasal 89). Penjelasan sebagai berikut.

BUM Desa juga, dimanfaatkan untuk pembangunan Desa, pemberdayaan masyarakat Desa, dan pemberian bantuan untuk masyarakat miskin melalui hibah, bantuan sosial, dan kegiatan dana bergulir yang ditetapkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes).

Pernyataan resmi di atas mengandung dua makna, secara regulatif posisi BUM Desa adalah badan ekonomi dengan institusional formal dicetuskan oleh negara. Aturan main tersebut menjelaskan tujuan dari pembentukan dan pelaksanaan BUM Desa. Secara normatif, kandungan dari tujuan aturan main yang tertuang dalam undang-undang tentang desa sejalan dengan kriteria organisasi hibrida. Demikian juga dengan pendekatan institusional, yang tersurat dalam aturan main yang resmi sebagai regulatif sekaligus mengandung unsur normatif.

Salah satu ciri organisasi hibrida setidaknya mengandung logika dan beraktivitas bisnis, juga mengandung tujuan sosial. Battilana dan Dorado (2010) menjelaskan sebagai organisasi yang menggabungkan unsur-unsur dari institusional yang berbeda secara logika. Penggabungan unsur-unsur itu bisa berupa logika pasar atau logika sosial. Dees & Anderson (2006) organisasi yang mempunyai tujuan (*mission draft*) ganda dan akar pengelolaannya serupa

dengan perusahaan sosial (*social enterprise*) atau kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*). Ebrahim dkk (2014) organisasi yang mengejar misi sosial melalui penggunaan mekanisme pasar. Bruton dkk (2015) organisasi hibrida adalah karakteristik yang menggabungkan kepemilikan dan kontrol negara dan swasta. Organisasi hibrida adalah menggabungkan aspek bisnis dan sosial (Lee & Battilana, 2016).

Desa menciptakan badan ekonomi dengan kondisi normatif. Yaitu lembaga ekonomi dibangun atas dua fondasi utama yaitu bisnis murni, yang dibangun di desa dan keterlibatan dan memperdayakan kelompok masyarakat di desa. BUM Desa sebagai badan menjalankan unit bisnis secara normatif menggambarkan tujuan organisasi hibrida yang dibingkai dengan institusi formal.

Aturan main formal yang memayungi perkembangan BUM Desa dapat dilihat dari struktur aturan main dari level makro sampai level mikro. Pada level makro, aturan main tentang BUM Desa berlaku seragam. Hal tersebut terjadi disebabkan sistem dan lingkungan politik (pemerintahan) Indonesia menggunakan sistem pemerintahan kesatuan. Sistem tersebut juga dengan sistem sentralisasi. Meskipun demikian, dalam sistem Pemerintahan Indonesia juga dikenal dengan otonomi daerah. Kewenangan pemerintah pusat dalam beberapa hal diserahkan kepada pemerintah daerah, khususnya pemerintahan kabupaten.

Konsekuensi dari sistem dan lingkungan politik (pemerintahan) Indonesia secara institusional menyebabkan aturan main formal yang diciptakan menjadi bertingkat. Pada tingkat tertinggi, yang diproduksi pemerintah pusat ketentuannya mengikat semua wilayah dan institusional yang ada di wilayah Indonesia. Namun pemerintah daerah, termasuk di tingkat desa. Kewenangan untuk menyusun ketentuan sendiri sesuai dengan kebutuhan dan perluan diperbolehkan dengan syarat tidak bertentangan ketentuan formal yang ada di atasnya. Logika ketentuan formal ini, juga berlaku didalam pembentukan BUM Desa. Berikut ini ketentuan formal yang mengikat keberadaan BUM Desa.

Tabel 6.1 Ketentuan formal BUM Desa

| No. | Aturan main                                      | Isi   | Level  |
|-----|--|---|--|
| 1   | UUD 1945   | Konstitusi  | Dasar filosofi   |
| 2   | UU Nomor No.6 tahun 2014                         | Aturan main Desa berlaku secara nasional                  | Aturan Main Makro                                      |
| 3   | Peraturan pemerintah Nomor 11 tahun 2021         | BUM Desa  | Aturan Main teknis Makro                               |
| 4   | Peraturan Kemendestrans Nomor 3 Tahun 2021       | Teknis Pembentukan dan Pengelolaan BUM Desa               | Perubahan Aturan Main teknis Makro tingkat Kementerian |
| 5   | Peraturan Kemendestrans Nomor 3 Tahun 2021       | Teknis Pembentukan dan Pengelolaan BUM Desa               | Aturan Main teknis Makro tingkat Kementerian           |
| 6   | Perda Kabupaten Malang Nomor 1 tahun 2016        | Aturan main tentang Desa tingkat kabupaten                | Aturan persilangan makro-mikro                         |
| 7   | Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 47 Tahun 2014 | Hal Asal Usul dan Kewenangan Lokal Berskala Desa          | Aturan persilangan makro-mikro                         |
| 8   | Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 38 Tahun 2016 | BUM Desa tingkat Kabupaten                                | Aturan persilangan makro-mikro                         |
| 9   | Peraturan Desa Pujon Kidul Nomor 6 tahun 2015    | Pembentukan dan Pengelolaan BUM Desa                      | Aturan level Mikro                                     |
| 10  | Peraturan Desa Pujon Kidul Nomor 01 Tahun 2019   | Kewenangan Desa berdasarkan Hak Asal Usul 1 Berskala Desa | Aturan level Mikro                                     |
| 11  | Peraturan Desa Pujon Kidul Nomor 1 Tahun 2021    | Perubahan Pembentukan dan Pengelolaan BUM Desa            | Aturan level Mikro                                     |
| 12  | Peraturan Desa Bhinor Nomor 1 Tahun 2015         | Kewenangan Desa berdasarkan Hal Asal Usul Berskala Desa   | Aturan level Mikro                                     |
| 13  | Peraturan Desa Bhinor Nomor 4 Tahun 2016         | Pembentukan Dan Pengelolaan BUM Desa                      | Aturan level Mikro                                     |

Data di atas adalah ketentuan formal yang terkait BUM Desa. Ketentuan formal tentang BUM Desa dibagi menjadi empat level. Level pertama adalah dasar filosofi. Landasan utama yang memunculkan ketentuan formal terkait BUM Desa. Landasan utama tersebut adalah konstitusi Negara

Kesatuan Republik Indonesia, disebut juga Undang-undang Dasar (UUD) 1945.

Undang-undang Dasar (UUD) 1945 Bab VI Pemerintahan Daerah, khususnya Pasal 18 ayat 5 secara tersurat menerangkan Pemerintahan daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya, kecuali urusan pemerintahan yang oleh undang-undang ditentukan sebagai urusan Pemerintah Pusat. Sementara pasal 18B ayat 2 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 (UUD 1945, NKRI). Ketentuan dalam konstitusi tersebut yang melandasi lahirnya undang-undang tentang desa. Prinsip menjalankan otonomi seluas-luasnya juga diberikan kepada desa dengan diberlakukannya undang-undang desa. Undang-undang tersebut juga mengatur aturan main tentang BUM Desa.

### **6.1.1 Aturan Main Formal Tingkat Makro**

Tingkat kedua adalah tingkat makro institusional. Level ini berisi aturan main yang didasarkan pada aturan main filosofis. Sebagai aturan makro, aturan permainan setidaknya hadir dalam tiga bentuk. Undang-undang desa merupakan aturan main di tingkat makro karena secara umum mengatur kekuasaan di tingkat desa. UU Desa juga mengatur bahwa dana desa merupakan sumber dana pembangunan desa. Dana desa memberikan desa kemampuan untuk menjalankan pemerintahan desanya sendiri. Selain itu dana desa juga digunakan untuk mengembangkan potensi desa dan mencapai kesejahteraan serta kemajuan desa sebesar-besarnya. BUM Desa dibentuk dan dikelola untuk mengembangkan potensi desa dan mencapai tujuan sosial yang ditentukan oleh aturan main makro.

Bentuk kedua aturan main level makro adalah peraturan pemerintan yang secara khusus mengatur BUM Desa. Penelitian ini menyebut sebagai aturan main teknis level makro. Meskipun aturan main mengatur secara teknis tentang BUM Desa tetapi sifatnya masih berlaku umum. Demikian juga dengan bentuk ketiga aturan main level makro lainnya, yaitu aturan main pada tingkat kementerian.

Sejak berlakunya UU Desa pada tahun 2014, peraturan formal mengalami perubahan secara dinamis. Aturan main makro terkait BUM Desa, khususnya aturan teknis, perlahan-lahan mengalami perubahan. *Pertama*, peraturan tentang BUM Desa langsung diterjemahkan pada tingkat kementerian. Peraturan mengenai BUM Desa diterjemahkan langsung dari tingkat kementerian. Hal ini dibuktikan dengan terbitnya Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, padahal sebelumnya belum ada peraturan pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa aturan teknis tingkat makro sudah cukup untuk setidaknya mempercepat penerjemahan pada tingkat yang lebih rendah.

*Kedua*, setelah lebih dari lima tahun berjalan, aturan main tentang pembentukan dan pengelolaan BUM Desa mengalami perubahan. Peraturan Kemendestrans Nomor 3 Tahun 2021 adalah penyempurnaan aturan main teknis tentang BUM Desa. Dalam aturan main tersebut memasukan faktor digital sebagai faktor evaluasi berjenjang terhadap keberadaan BUM Desa. Ada kewajiban Pengelola BUM Desa untuk melakukan pendaftaran dan pendataan secara online. Aturan main ini juga menjelaskan tentang klasifikasi BUM Desa sebagai klasifikasi perintis, pemula serta berkembang, maju atau mandiri.

*Ketiga*, Peraturan Pemerintah tentang BUM Desa merupakan aturan main level makro menyanggah aturan main antara undang-undang desa dengan peraturan menteri petunjuk teknis BUM Desa. Pelaksanaan peraturan pemerintah tentang BUM Desa terkesan terlambat karena baru terbit di tahun 2021. Lahirnya Peraturan pemerintah Nomor 11 tahun 2021 sebagai salah satu bagian dari aturan main BUM Desa level makro yang terkesan terlambat menandakan bahwa aturan main masih tumpang-tindih. Namun BUM Desa sebagai sebuah institusional harus berjalan dengan regulasi yang belum lengkap.

BUM Desa sebagai sebuah institusional baru yang lahir karena aturan main yang bersifat makro membuat pembentukan dan pengelolaan BUM Desa berjenjang dan bertingkat. Pada tataran pelaksanaanya, desa adalah *leading sector* untuk mendirikan dan mengelolah BUM Desa. Ada perbedaan pemahaman dan

situasi lokalitas desa yang tidak sama dalam menafsir aturan main pada level makro. Greenwood dkk (2011) menjelaskan bahwa infrastruktur institusional (institusional) untuk menjelaskan pelaksanaan ketentuan/aturan. Argumen utamanya adalah seringkali organisasi dibangun atas kompleksitas institusional. Kompleksitas tersebut secara institusional merujuk pendapat North (1990: 62) tentang informasi asimetris antara pusat dengan pinggiran. Informasi asimetris dalam konteks ini adalah tingkat pemahaman yang berbeda antara aturan main yang bersifat makro dengan perumus aturan main di tingkat mikro dan sekaligus sebagai pelaksananya. North (1990: 87-88) dinamika ketentuan-ketentuan formal atau penegakannya akan menghasilkan situasi disequilibrium.

Hal menarik lainnya dari aturan formal pada level makro ini, keberadaan pemerintah provinsi kurang mempunyai kewenangan dalam mengatur keberadaan BUM Desa. Pemerintah provinsi lebih sebagai koordinasi dan jembatan penghubung antara pemerintah kabupaten dengan pemerintah pusat. Pemerintah provinsi lebih sebagai perpanjangan tangan pemerintah pusat. Secara teknis, pemerintah provinsi lebih pada mengakomodir dan melakukan koordinasi setiap kegiatan BUM Desa. Sebagai bukti, Provinsi Jawa Timur tidak mengeluarkan aturan main yang secara khusus mengikat keberadaan BUM Desa yang ada di Jawa Timur.

Bukti Pemerintah Provinsi tidak melakukan aturan main yang mengikat pada setiap BUM Desa yang ada di Jawa timur adalah munculnya Surat Keputusan Gubernur Nomor 188/111/kpts/013/2021. Aturan ini pada dasarnya tidak mengikat, sebab hanya merupakan forum BUM Desa yang ada di Jawa Timur. Pemerintah Provinsi Jawa Timur melalui Dinas Pemberdayaan masyarakat dan desa (DPMD) melakukan klasifikasi pada setiap desa. Pemetaan perkembangan BUM Desa di Jawa timur, hasilnya disetorkan secara online kepada pemerintah pusat melalui Kemendestran.

### 6.1.2 Aturan Main Formal Tingkat Mikro

#### A. Aturan formal BUM Desa Bhinor Energy

Konsekuensi aturan main formal di tingkat makro adalah keharusan bagi institusional di bawahnya membuat aturan main yang bersifat lebih mikro. Penelitian ini memfokuskan pada dinamika aturan main formal di BUM Desa Bhinor Energy Desa Bhinor Kecamatan Paiton Kabupaten Probolinggo, Jawa Timur. Sebagai bagian terendah dalam struktur Pemerintah Indonesia, Desa Bhinor adalah pemerintahan desa yang telah mendirikan dan mengelolah BUM Desa dengan berhasil. Salah satu buktinya adalah ditetapkannya BUM Desa Bhinor Energy sebagai salah satu yang terbaik di Indonesia.

Kesuksesan BUM Desa Bhinor Energy tidak terjadi secara tiba-tiba. Seperti yang dijelaskan oleh informan HF (17 Juli 2023), “perjalannya cukup panjang tidak semudah membalikkan telapak tangan mas”. Namun keberhasilan ini dicapai melalui proses institusional yang panjang. Keberadaan BUM Desa Bhinor Energy secara efektif diatur oleh serangkaian aturan formal yang saling terkait. Selain aturan main formal di tingkat makro sebagai acuan formal, keberadaan BUM Desa Bhinor Energy juga terkait dengan aturan main di tingkat daerah yang lebih otonom. Ini adalah aturan main resmi yang diumumkan oleh Pemerintah Kabupaten Probolinggo.

Aturan main resmi yang diumumkan oleh Pemerintah Kabupaten Probolinggo dalam kajian institusional adalah aturan main formal persilangan makro-mikro. Aturan main formal tersebut adalah aturan yang mengikat aturan main formal level mikro, yang dihasilkan oleh Desa Bhinor. Munculnya aturan main formal level persilangan makro-mikro merupakan terjemahan pemerintah lokal (kabupaten) terhadap aturan main yang telah diresmikan oleh pemerintah pusat baik tingkat kementerian maupun pemerintahan pusat.

Aturan main formal level persilangan makro-mikro institusional yang mempengaruhi BUM Desa Bhinor Energy adalah Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 47 Tahun 2014 tentang Hal Asal Usul dan Kewenangan Lokal Berskala Desa. Aturan main formal ini berskala kabupaten. Artinya, aturan main menjadi

acuan semua desa untuk di wilayah administrasi Kabupaten Probolinggo. Meskipun aturan main tersebut tidak secara khusus menyebut tentang BUM Desa tetapi menjadi koridor bagi desa untuk mendirikan dan mengelolah BUM Desa.

“Peraturan bupati tersebut mengatur ke khasan desa masing-masing. Bagi kami membantu untuk mencari potensi yang ada di Desa. Kita diberi kewenangan yang lebih luas untuk mencari hal-hal yang bisa membangun desa. Ini juga memudahkan kami melangkah karena sudah aturan yang jelas. Juga menjadi landasan bagi desa menyusun aturan yang diperlukan untuk membangun desa.” (wawancara informan HF 17 Juli 2023 )

Pandangan di atas menegaskan bahwa dengan adanya aturan yang jelas pada level kabupaten, desa-desa memiliki pedoman untuk melangkah. Dalam konteks BUM Desa, adanya kewenangan yang besar memudahkan desa mendirikan dan mengelolah BUM Desa. Aturan ini menghilangkan ketidakpastian dan memberikan dasar aturan main yang kuat bagi desa dalam menyusun peraturan lokal desa. Peraturan Bupati tidak hanya memberikan panduan, tetapi juga memberdayakan desa-desa untuk lebih proaktif dan inovatif dalam mengeksplorasi dan mengembangkan potensi mereka, sambil tetap berada dalam kerangka aturan main formal yang jelas.

Khusus di Kabupaten Probolinggo, pemerintah Kabupaten Probolinggo juga mengeluarkan aturan main tentang BUM Desa. Aturan main tingkat Kabupaten adalah Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 38 Tahun 2016 tentang BUM Desa. Secara khusus mengatur teknis BUM Desa didirikan dan dikelola pada tingkat Desa.

Bagi desa, terutama Pemerintah Desa Bhinor menjadi landasan untuk mendirikan BUM Desa. Pembentukan BUM Desa dimulai dengan membuat aturan main pada level yang paling mikro, yaitu aturan main terkait lahirnya BUM Desa di Desa Bhinor. Aturan main formal tingkat mikro, skala Desa Bhinor terdiri dari dua aturan formal.

Sebelum pemerintah Desa Bhinor menerbitkan aturan main formal tentang BUM Desa, pemerintah desa ini menerbitkan aturan kewenangan desa. Aturan main formal tersebut adalah Peraturan Desa Bhinor Nomor 1 Tahun 2015 tentang

Kewenangan Desa berdasarkan Hak Asal Usul Berskala Desa. Meskipun aturan formal di tingkat kabupaten tidak memuat aturan mengenai kewenangan warga desa berdasarkan hak asal usul secara tekstual, namun aturan tersebut sudah diakui dalam peraturan yang lebih tinggi. Undang-undang Desa Bab IV yang secara khusus mengatur kewenangan desa. Undang-undang desa pasal 19 membagi kewenangan desa terdiri dari kewenangan berdasarkan hak asal usul dan kewenangan lokal berskala desa.

Sebelum aturan main formal tentang BUM Desa ditetapkan, ada peraturan desa tentang hak asal usul desa. Secara tidak langsung mengantarkan peraturan desa tentang BUM Desa. Satu tahun sebelum lahirnya peraturan desa tentang BUM Desa, Pemerintah Desa Bhinor menetapkan Peraturan Desa Bhinor Nomor 1 Tahun 2015 tentang Kewenangan Desa berdasarkan Hak Asal Usul Berskala Desa.

Peraturan desa ini mencerminkan bahwa desa berhati-hati dalam melakukan pembangunan. Dalam konteks BUM Desa peraturan desa tentang hak asal usul selain sebagai pedoman aturan main formal, berfungsi sebagai upaya melindungi dan melibatkan masyarakat dalam BUM Desa. Sehingga ketika BUM Desa berdiri dan beroperasi pemanfaatan potensi lokal menjadi pilihan utama. Pemanfaatan potensi lokal ini bukan hanya sebatas sumber daya alam tetapi juga keterlibatan dan partisipasi sumber daya manusia desa.

Setelah penetapan peraturan desa tentang hak asal usul desa, tahun berikutnya peraturan tentang BUM Desa diterbitkan. Pemerintah Desa Bhinor menerbitkan Peraturan Desa Bhinor Nomor 4 Tahun 2016 Pembentukan Dan Pengelolaan BUM Desa. Peraturan ini secara khusus menjelaskan pendirian dan pengelolaan BUM Desa. Keberadaan peraturan desa yang mengatur BUM Desa tidak serta merta memuluskan keberadaan BUM Desa. Ada dinamika yang menyertainya.

Penjelasan mengenai dinamika dari munculnya aturan formal BUM Desa Bhinor Energy dijelaskan informan HF, sebagai berikut.

“saya selalu konsultasi pada dinas, terkait perkembangan BUM Desa. Pokoknya kalau ada masalah saya datang ke kabupaten. Termasuk saat menyusun Perdes. Saya juga

melakukan komunikasi melalui wa (*whatsapp*)”  
(wawancara informan HF 17 Juli 2023).

Pendapat tersebut menandakan bahwa pemerintah kabupaten sebagai otoritas formal yang menaungi desa, selalu melakukan supervisi. Pendampingan dilakukan secara formal, namun lebih sering dilakukan secara informal. Pendampingan ini bertujuan untuk memfasilitasi pembentukan BUM Desa yang kurang berjalan mulus. Proses pembentukan struktur BUM Desa mengalami *delay* karena ada resistensi dari beberapa kelompok masyarakat.

Dari sudut pandang pemerintah desa, konsultasi yang dilakukan sebagai bentuk inisiatif menyelesaikan tantangan yang muncul. Ada fakta bahwa pembentukan struktur BUM Desa tidak serta merta terbentuk ketika peraturan desa tentang BUM Desa disahkan. Dinamika yang terjadi di sekitar pembentukan BUM Desa Bhinor Energy memerlukan waktu selama kurang lebih satu tahun sampai struktur BUM Desa terbentuk.

BUM Desa Bhinor Energy beroperasi pada tahun 2017, mundur satu tahun dari ketetapan yang ada. Salah satu sebabnya adalah terjadi resistensi dari kelompok masyarakat. Kelompok masyarakat ini yang secara informal menguasai aset desa, berupa pantai yang kemudian menjadi pusat kegiatan BUM Desa. Penguasaan atas pantai bhinor kemudian dibelakang hari menjadi wisata pantai Bohai diselesaikan berdasarkan sosio kultur yang berkembang di sana.

Konsekuensi dari lahirnya aturan formal level desa tersebut, pemerintah Desa membentuk struktur kepengurusan BUM Desa Bhinor Energy. Secara umum struktur kepengurusan terdiri dari tiga *layer*. Yaitu Penasehat, Dewan Pengawas dan Pengurus BUM Desa. Pengurusan BUM Desa Bhinor Energy, sesuai lampiran Peraturan Desa Bhinor Nomor 4 tahun 2016 adalah Pelaksanan Operasional. Pelaksanaan Operasional terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara. Serta beberapa unit pelaksana yang terafiliasi dengan unit usaha diantaranya: unit perdagangan, unit jasa pelayanan/umum, pertanian, keuangan mikro dan wisata desa. Seperti yang dijelaskan oleh informan ND (wawancara 11 Agustus 2023).

“alhamdulillah walaupun banyak rintangan, struktur kepengurusan tetap berjalan dengan baik, saya secara pribadi berusaha mengikuti aturan dari atas sesuai petunjuk yang sudah ada. Makanya sampai saat ini alhamdulillah berjalan dengan baik walaupun masih banyak yang harus di perbaiki, soalnya berkaitan dengan ketersediaan SDMnya. Tapi itu bukan halangan mutlak bagi kami disini, kita berusaha sebaik mungkin melaksanakan agar unit-unit usaha yang sudah ada berjalan.”

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa keberhasilan menyusun struktur BUM Desa merupakan komitmen terhadap aturan main. Adanya tekanan dari luar terhadap keberadaan BUM Desa tetap meyakinkan para personel pengurus untuk mengurus BUM Desa. Problematika berupa gesekan atau resistensi dari sebagian kelompok masyarakat tidak menyurutkan komitmen tersebut. Orang-orang yang terlibat dalam kepengurusan BUM Desa adalah mereka yang setia berada dalam barisan kepala Desa ketika gesekan atau resistensi berkecamuk. Selama fase tersebut para pengurus ini berusaha untuk mematuhi petunjuk dari pihak atas dan menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan yang ada.

Oleh karena itu, ketika persoalan resisten menemukan jalan keluar, orang-orang ini lebih bisa fokus pada tujuan BUM Desa. Ini menunjukkan fokus pada pencapaian tujuan dan memastikan keberhasilan operasional adalah bagian dari komitmen dan dedikasi. Keberadaan orang-orang yang setia pada barisan kepala desa ketika persoalan muncul bisa diartikan sebagai orang dekat. Tetapi kedekatan tersebut bukan semata-mata dekat secara personal tetapi karena kesamaan visi dalam mendirikan dan mengoperasikan BUM Desa. Sehingga secara konseptual mereka disebut orang dekat secara sosial.

Perjalanan BUM Desa Bhinor Energy sejak aturan main formal level desa ditetapkan telah mengalami dinamika. Secara umum berjalan menuju arah positif. Hal tersebut dibuktikan dengan omzet BUM Desa yang baik. Modal usaha yang ada terus bertambah dari sebelumnya hanya 15 juta saat pertama kali penyertaan, kemudian ada penyertaan modal sebesar 50 juta di tahun 2018 ke BUM Desa sampai menjadi 1 miliar di tahun 2023. Dari segi visi sosialnya, BUM Desa juga telah mampu menyerap tenaga kerja lebih dari hampir 50 orang yang tersebar di unit usaha BUM Desa, terutama yang terserap dalam wisata desa, yang oleh desa

disebut sebagai wisata Pantai Bohai. Informan AD (wawancara 25 Juli 2023) menegaskan”

“adanya beberapa unit usaha yang sudah berjalan sangat banyak sekali manfaatnya terutama bagi kemajuan desa. Setidaknya membuka lapangan kerja bagi masyarakat, yang bekerja di pantai bohai itu semua murni dari masyarakat desa binor kita tidak mengambil dari masyarakat luar mulai dari tukang parkir, penjaga keaman, bagian yang bersih-bersih perawatan pantai serta unit usaha yang ada di dalam lokasi pantai bohai.”

Pendapat di atas menilai bahwa keberhasilan mendirikan BUM Desa serta upaya mengelolah unit bisnis dengan baik, telah memberi dampak langsung kepada masyarakat desa. Penggambaran dampak positif dari unit usaha tersebut secara umum berupa peningkatan ekonomi. Penyerapan lapangan kerja dari usaha BUM Desa merupakan bentuk pemberdayaan masyarakat lokal. Hal tersebut menandakan bahwa komitmen terhadap keberlanjutan dan kemandirian desa direalisasikan melalui BUM Desa.

Keberhasilan BUM Desa juga menggambarkan upaya desa untuk mempertahankan kemandirian desa. Adanya komitmen dari pengurus BUM Desa dengan tidak mengambil tenaga kerja dari luar desa merupakan pengejawantahan dari misi sosial BUM Desa Ini mencerminkan komitmen terhadap pemberdayaan masyarakat lokal dan pengelolaan sumber daya manusia secara mandiri, yang pada gilirannya dapat memperkuat integrasi sosial dan rasa memiliki di kalangan masyarakat.

Dari segi aturan formal level desa, sejak Peraturan Desa Bhinor Nomor 4 tahun 2016 disahkan, belum mengalami perubahan. Namun dari segi kepengurusan BUM Desa Bhinor Energy telah mengalami suksesi. Yaitu perubahan kepengurusan dalam tubuh BUM Desa Bhinor Energy. Hal tersebut menunjukkan bahwa BUM Desa ini mampu bertahan, berkembang dan berkelanjutan.

#### B. Aturan formal BUM Desa Sumber Sejahtera

Selain aturan main formal yang meringkai BUM Desa Bhinor Energy, penelitian ini juga menjelaskan aturan main formal yang mempengaruhi pembentukan dan perkembangan BUM Desa Sumber Sejahtera. Sebuah BUM

Desa yang dimiliki oleh Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon Kabupaten Malang, Jawa Timur. Pada tataran aturan main formal level makro, BUM Desa ini menggunakan aturan main yang sama dengan banyak BUM Desa di Indonesia, termasuk aturan main formal level makro yang digunakan BUM Desa Bhinor Energy.

Aturan main formal level makro mempengaruhi terbentuknya BUM Desa dan pelaksanaan secara makro. Keberadaan aturan formal level makro mempunyai dinamikanya sendiri, yang sesungguhnya tidak tersentuh oleh teknis pembentukan di level desa. Maksud tidak tersentuh adalah dalam membuat ketentuan-ketentuan terkait BUM Desa disusun oleh perumus pada level atas (makro). Secara umum, aturan main formal level makro berisi standar normatif yang harus diterjemahkan pada aturan main formal di level yang lebih rendah.

Pada level tengah, aturan formal yang melandasi kemunculan BUM Desa Sumber Sejahtera disebut persilangan makro-mikro. Aturan main formal level ini diformulasikan oleh pemerintah tingkat kabupaten, tepat Pemerintah Daerah Kabupaten Malang. Sebagai tindak lanjut aturan main formal level makro, yang diterbitkan Pemerintah Pusat Republik Indonesia, Pemerintah Daerah Kabupaten Malang menciptakan beberapa aturan formal terkait BUM Desa di seluruh wilayah Kabupaten Malang. Aturan main tersebut adalah Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 1 tahun 2016 tentang Desa.

Peraturan Daerah (Perda) ini mengandung beberapa hal terkait tujuan normatifnya, diantaranya memberikan pengakuan dan penghormatan atas Desa yang sudah ada dengan keberagamannya. Tujuan lainnya adalah memberikan kejelasan status dan kepastian hukum atas desa, baik dalam melestarikan dan memajukan adat, tradisi, dan budaya masyarakat Desa.

Dalam konteks ekonomi dan partisipasi di pedesaan, aturan main ini secara normatif bertujuan mendorong prakarsa, gerakan, dan partisipasi masyarakat desa. Pengembangan potensi dan aset desa guna kesejahteraan bersama. Sehingga dalam konteks pembangunan semua pihak dilibatkan dan potensi desa dimanfaatkan secara maksimal.

Aturan main ini juga bertujuan memajukan perekonomian masyarakat desa serta mengatasi kesenjangan pembangunan antar wilayah baik dalam desa atau antar desa. Intinya adalah aturan main tingkat kabupaten ini, menegaskan kembali bahwa adanya kepastian aturan main. Tujuannya menjadikan dan memperkuat masyarakat desa sebagai subjek pembangunan.

Peraturan Daerah (Perda) ini memuat beberapa ketentuan berkaitan dengan tujuan mengatur kehidupan desa pada tingkat kabupaten. Aturan main ini termasuk mengedepankan pengakuan dan nilai keberagaman desa yang ada. Selain itu tujuannya juga untuk memperjelas status dan kepastian hukum desa, baik dalam pelestarian adat istiadat, tradisi, dan budaya desa, maupun dalam pemajuan peraturan perundang-undangan.

Salah satu konsentrasi aturan main ini adalah pengembangan usaha ekonomi produktif. BUM Desa adalah institusi yang dibentuk untuk mewujudkan pengembangan usaha ekonomi produktif tersebut. Sekaligus upaya untuk menarik sebanyak mungkin warga desa, kelompok-kelompok masyarakat desa terlibat dalam kegiatan ekonomi di level desa.

BUM Desa dinilai sebagai entitas ekonomi strategis. Perda Kabupaten Malang Nomor 1 tahun 2016 pasal 144 ayat 2 huruf e menjelaskan bahwa pembentukan BUM Desa sesuatu yang strategis. Sehingga semua desa diharuskan mendirikan BUM Desa dan dikembangkan. BUM Desa mempunyai nilai strategis berdasarkan aturan main ini karena BUM Desa adalah prototipe lembaga ekonomi produktif yang diinisiasi oleh desa.

Keberadaan BUM Desa dalam aturan main ini ditegaskan kembali bahwa desa diwajibkan melakukan beberapa hal. Penegasan kembali ini pada aturan main level ini, jika merujuk pada aturan main di atasnya yang lebih makro, seperti aturan main yang dikeluarkan Kemendestran. Adapun kewajiban tersebut dalam aturan main ini; *Pertama*, pembentukan dan pengembangan BUM Desa dilakukan dengan musyawarah melibat semua stakeholder desa. *Kedua*, Desa diwajibkan melakukan penguatan permodalan pada BUM Desa. *Ketiga*, adanya pemberdayaan masyarakat dilaksanakan desa, salah satunya melalui BUM Desa.

Namun begitu, aturan main pada level mikro yaitu aturan main di tingkat desa, tidak serta merta linear dengan aturan tingkat kabupaten. Dinamika aturan main formal yang dinamis dan realitas di desa yang tidak statis, ternyata membuat Pemerintah Desa Pujon Kidul berinisiatif membuat aturan main di tingkat desa. Aturan main ini lebih dulu hadir dibandingkan aturan main tingkat kabupaten yang terkait dengan keberadaan BUM Desa.

Berikut penjelasan informan terkait aturan main tingkat desa, di Desa Pujon Kidul yang menjadi paksaan formal;

“Peraturan desa yang menjadi dasar pembentukan BUM Desa di Desa ini diterbitkan di tahun 2015. Sementara peraturan daerah tentang desa terbit di tahun 2016. Bagi kami tidak masalah, karena ada aturan di atasnya yang secara jelas mewajibkan membuat peraturan desa yang terkait BUM Desa” (wawancara informan MS 22 Agustus 2023)

Pernyataan tersebut menggambarkan tindakan desa untuk membuat peraturan desa segera mungkin menandakan tindakan yang responsif. Kecenderungan untuk merespons dilatarbelakangi kebutuhan desa untuk mendirikan BUM Desa. Kondisi desa yang kondusif karena ada dukungan secara sosial kultur menjadi pendorong hal tersebut.

Di lain sisi, peraturan desa tentang BUM Desa adalah amanah dari undang-undang desa. Desa Pujon Kidul mengeluarkan peraturan desa terkait pembentukan dan pengelolaan BUM Desa pertama kali pada tahun 2015. Satu tahun setelah undang-undang desa secara resmi diundangkan. Peraturan Desa Pujon Kidul Nomor 06 tahun 2015 mengatur pembentukan dan pengelolaan BUM Desa adalah inisiatif pemerintah desa merespon situasi aturan main formal di tingkat makro.

Meskipun peraturan daerah Kabupaten Malang terbit pada tahun 2016 tetapi dalam undang-undang desa pasal 88 ayat 2 menggariskan pembentukan BUM Desa. Dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021 tentang BUM Desa pasal 4 ayat 1 menyebut kembali pembentukan BUM Desa ditetapkan melalui peraturan Desa.

Oleh karena itu, BUM Desa di Desa Pujo Kidul secara resmi berdiri tahun 2015 dengan nama BUM Desa Sumber Sejahtera. Konsekuensi dari adanya aturan main tingkat desa adalah pemerintah desa membentuk struktur kepengurusan BUM Desa yang terpisah dari aparatur desa. Pemisahan pengelola BUM Desa, dalam khusus pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera bertujuan aktivitas BUM Desa berkonsentrasi kegiatan bisnis yang terpisah dari urusan pemerintah desa.

Meskipun awal berdiri BUM Desa Sumber Sejahtera secara aturan main formal langsung merujuk pada aturan main makro. Namun ikatan dengan pemerintah kabupaten tetap terjaga terutama halnya ikatan kewenangan antara pemerintah kabupaten dengan pemerintah desa. Pemerintah kabupaten tetap memegang kekuasaan desa. Sebab, secara kewenangan desa tetap menjadi yurisdiksi pemerintah kabupaten, meskipun desa telah memperoleh otonomi dalam mengurus kehidupan di desa.

Ikatan antara pemerintah kabupaten dengan pemerintah desa, khusus pembentukan dan pengelolaan BUM Desa, pemerintah kabupaten melakukan pendampingan dan pembinaan melalui Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Malang. Sebab aturan main formal level makro, baik itu undang-undang desa maupun permendestran tentang BUM Desa mengikat secara resmi pada pemerintah kabupaten.

Dalam perjalanannya, aturan main di tingkat kabupaten dimaknai oleh pengelola BUM Desa Sumber Sejahtera sebagai penguat aturan formal terhadap eksistensi BUM Desa itu sendiri. Sebab, meskipun secara tahap aturan main mikro pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera lebih dulu hadir, tetapi secara prinsip tidak bertentangan dengan aturan main level kabupaten. Berikut penjelasan informan lainnya.

“Secara teknis pembentukan BUM Desa, ketentuan pengurusan pengelola itu mengacu peraturan desa di sini. Aturan tersebut memadai, tidak bertentangan dengan aturan-aturan di atasnya. Malah, munculnya peraturan daerah semakin menguatkan apa yang telah dilakukan desa. Dan ketika penyusunan, setahu saya disupervisi oleh pihak dinas” (wawancara, informan IR 17 Oktober 2023)

Pernyataan di atas mencerminkan bahwa pembentukan dan pengelolaan BUM Desa dilakukan dengan prosedur yang teratur, transparan, dan sesuai dengan aturan yang berlaku. Hal ini memberikan legitimasi kepada desa dan meningkatkan kepercayaan masyarakat serta pihak terkait terhadap pengelolaan BUM Desa. Selain itu, pentingnya keselarasan antara peraturan di tingkat desa dan peraturan yang lebih tinggi. Dukungan dari pemerintah daerah dan supervisi dari dinas terkait dapat memperkuat pembentukan dan pengelolaan BUM Desa di tingkat lokal.

Implikasi dari aturan main tingkat desa ini adalah munculnya struktur pengelola BUM Desa Sumber Sejahtera. Struktur kepengurusan BUM Desa Sumber Sejahtera, pada awalnya dibentuk dengan sederhana. Struktur kepengurusan BUM Desa ini hanya terdiri dari Ketua BUM Desa, Sekretaris dan Bendara. Di bawah struktur tersebut dibentuk beberapa unit bisnis, diantaranya; unit pertanian, unit air bersih dan unit Kafe sawah. Sementara pengawas, diserahkan pada perwakilan pemerintah desa.

Berbekal aturan formal level desa ini BUM Desa Sumber sejahtera mengalami perkembangan. Dari kepengurusan BUM Desa yang sederhana, dengan unit Bisnis yang terbatas, berkembang menjadi kepengurusan lebih rapi dan pembagian tugas yang jelas. Demikian juga dengan unit bisnis yang dikelola, berkembang menjadi lebih beragam.

Setelah berjalan sekitar empat tahun, perkembangan BUM Desa Sumber Sejahtera mengalami puncak kemajuannya. Pada segi unit bisnis, bertambah dari hanya 3 unit bisnis menjadi 11 unit bisnis dengan perkembangan masing-masing. Kesebelas unit bisnis tersebut diantaranya adalah unit air bersih (kemasan), Unit air bersih (hipam), Unit Toko desa, Unit Wisata Desa, Unit Kafe Sawah, Unit Parkir Kafe, Unit Pertanian, Unit TPSP, Unit Paving dan Batako, Unit Sayast House, dan Unit Pusat Oleh-Oleh.

Untuk memperkuat aturan main pada level desa, pada tahun 2019, Desa Pujon Kidul mengeluarkan Peraturan Desa Nomor 01 Tahun 2019 tentang Kewenangan Desa berdasarkan Hak Asal Usul Berskala Desa. Pada tahun ini juga, desa melakukan pembaharuan pada struktur BUM Desa. Ada dua makna

atas dua peristiwa ini. *Pertama*, meskipun tidak linier secara tahapan, aturan main level ini melengkapi aturan main yang terkait keberadaan BUM Desa Sumber Sejahtera. *Kedua*, Pembaharuan Struktur BUM Desa Sumber Sejahtera, memberi tanda keberadaan BUM Desa telah berkembang menjadi lembaga strategis di tingkat desa.

Hal tersebut sejalan dengan tujuan ideal aturan main yang lebih makro. Aturan main makro menyebut BUM Desa sebagai lembaga ekonomi strategis (Perda Kabupaten Malang Nomor 1 tahun 2016: Pasal 153). BUM Desa disebut sebagai usaha dibidang ekonomi/pelayanan jasa yang dimanfaatkan sebagai pengembangan usaha lainnya, pembangunan desa, pemberdayaan kelompok masyarakat, pemberian bantuan untuk masyarakat miskin, bantuan sosial dan hibah (UU Desa,2014: pasal 88-99). BUM Desa adalah lembaga yang dimiliki dan dikelola desa, menampung kegiatan ekonomi dan pelayanan. BUM Desa digunakan untuk peningkatan perekonomian desa, pemanfaatan asset desa untuk optimalisasi kesejahteraan masyarakat desa. Pelibatan masyarakat desa dalam usaha bisnis milik desa dan membuka lapangan kerja (Permendestran No. 3 tahun 2021: Pasal 2 dan 3).

Pada tataran perubahan struktur kepengurusan BUM Desa Sumber Sejahtera, menunjukkan dinamika BUM Desa ini menuju *sustainability*. Di tengah periodesisasi awal (bahkan sampai saat ini) terbitnya aturan main terkait BUM Desa, banyak desa kebingungan dalam mencari potensi desanya dan mengalami stagnasi perkembangan BUM Desanya. Desa Pujon Kidul berhasil melakukan konsolidasi dan pemetaan potensi desanya.

Perubahan struktur kepengurusan BUM Desa menggambarkan pemekaran struktur disebabkan kebutuhan untuk pengembangan institusional. Dari sebelumnya hanya terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara serta pengawas. BUM Desa Sumber Sejahtera menjadi lebih modern; ketua menjadi direktur utama, sekretaris menjadi direktur administrasi, bendahara menjadi direktur keuangan, lalu kemudian ditambahkan staf. Selain itu, setiap unit bisnis diformalkan dengan masing-masing unit bisnis mempunyai penanggung jawab. Penambahan struktur

yang baru adalah komisaris. Posisinya berada atas direktur utama, sementara struktur pengawas tetap dipertahankan.

Fase penting lainnya adalah munculnya Peraturan Desa Pujon Kidul Nomor 1 Tahun 2021 tentang Perubahan Pembentukan dan Pengelolaan BUM Desa. Meskipun peraturan desa tentang BUM Desa dinilai masih relevan sebagai penyanggah aturan main formal. Tetapi perubahan aturan main formal tidak terelakan. Alasan utamanya adalah aturan main pada level makro mengalami penyempurnaan.

Legalisasi melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2021 tentang BUM Desa adalah salah satu penyempurnaan aturan main level makro. Selama hampir satu dasawarsa pada aturan main yang disahkan pemerintah pusat baru ditetapkan di tahun tersebut. Sementara pada level kementerian, walaupun sudah diterbitkan pada tahun 2015 harus memperbaharui dengan terbitnya Peraturan Kemendestrans Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pendaftaran, Pendataan dan Pemingkatan, Pembinaan dan Pengembangan dan Pengadaan Barang dan/atau Jasa BUM Desa.

Hal penting dari aturan main pada fase ini, dari level makro sampai level mikro adalah paksaan bagi BUM Desa untuk mengadopsi teknologi. Kewajiban untuk menggunakan teknologi untuk registrasi secara online pembentukan sampai perkembangan BUM Desa sehingga permudah pemerintah pusat bisa mengkategorikan BUM Desa dengan katagori pemula, berkembang dan maju (mandiri). Desa Pujon Kidul merespon dengan membuat perubahan peraturan desa tentang BUM Desa dengan juga memasukan unsur-unsur adopsi teknologi.

Sebagai kesimpulan, aturan main formal memaksa desa mendirikan BUM Desa. Namun keberhasilan BUM Desa dalam menjalankan visinya menciptakan kondisi normatifnya; terciptanya institusional ekonomi di level desa dengan unit bisnis yang berjalan dengan memperoleh keuntungan serta terciptanya manfaat sosial bagi kehidupan desa dipengaruhi salah satunya kepatuhan dalam merespon pada aturan main formal telah digariskan oleh otoritas yang lebih tinggi. Kepatuhan tersebut diejawantahkan oleh pemerintah desa dengan membuat aturan main formal dalam skala desa atau dalam kajian institusional disebut

sebagai aturan main formal level mikro. Sebagai bukti BUM Desa-BUM Desa terbaik di Indonesia, termasuk BUM Desa Sumber Sejahtera dipastikan mempunyai peraturan desa yang terkait langsung dengan BUM Desa.

Berdasarkan analisis aturan main formal pada BUM Desa Bhinor Energy dan BUM Desa Sumber Sejahtera, terlihat adanya kesamaan dan perbedaan. Kesamaannya terletak pada fakta bahwa keduanya tunduk pada aturan main formal level makro yang berlaku secara nasional, seperti Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 dan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.

Perbedaan muncul pada aturan main formal level mikro yang berlaku khusus di level desa. BUM Desa Sumber Sejahtera tampak memiliki aturan main yang lebih lengkap dan rinci dibandingkan BUM Desa Bhinor Energy. Diferensiasi ini dapat dijelaskan oleh beberapa faktor. *Pertama*, kesiapan pemerintah desa dalam menyusun aturan main formal level mikro lebih tinggi di BUM Desa Sumber Sejahtera karena memiliki sumber daya manusia yang lebih memadai dari segi kuantitas maupun kualitas. *Kedua*, ketersediaan data dan informasi yang memadai, di mana pemerintah Desa Sumber Sejahtera memiliki akses yang lebih luas terhadap informasi yang diperlukan. *Ketiga*, keterbukaan pemerintah desa terhadap masukan dari berbagai pihak, membuat Desa Sumber Sejahtera lebih menerima masukan dari masyarakat desa dalam menyusun aturan main formal level mikro.

## 6.2 Ketentuan Informal BUM Desa

Penelitian ini menggambarkan dinamika aturan main informal yang mendorong keberhasilan membentuk BUM Desa. Aturan main ini adalah institusi yang terjadi secara informal, disebut juga sebagai aturan yang tidak tertulis. Segala hal yang mempengaruhi & menjadi daya dorong keberhasilan BUM Desa mengujudkan tujuan normatifnya. Segala hal tersebut adalah tatanan, norma, etika, kebiasaan dan interaksi sosial yang telah hidup dan berkembang sebelum BUM Desa secara formal didirikan oleh pemerintah Desa.

### 6.2.1 Ketentuan informal BUM Desa Bhinor Energy

Ketentuan informal yang mengiringi pembentukan BUM Desa Bhinor Energy tidak lepas dari budaya lokal dan kebiasaan setempat. BUM Desa Bhinor Energy didirikan di desa Bhinor Kecamatan Paiton Kabupaten Probolinggo Jawa Timur, Indonesia. Secara geokultural sosial-budaya di Jawa Timur, keberadaan BUM Desa Bhinor Energy dipengaruhi sosial budaya Pandhalungan. Geokultural merujuk pada perkembangan wilayah administrasi (kawasan) dimana masyarakatnya tumbuh dengan sosial-kultural tertentu (Saryono, 2008). Sosial-kultur Pandhalungan sendiri menurut Yuswadi (2008) adalah masyarakat yang secara umum menempati wilayah tapal kuda. Sosial-budaya Pandhalungan adalah budaya untuk menggambarkan kehidupan masyarakat yang mendiami wilayah di Jawa Timur bagian timur. Dalam konteks sosial kultural masyarakat pandhalungan merupakan bagian dari masyarakat *tapal kuda*. Yaitu suatu kawasan di Jawa Timur yang membentuk lekukan mirip lada atau kasut besi kaki kuda (Sutarto, 2006).

Dalam konteks pembentukan BUM Desa Bhinor Energy, sosial-budaya Pandhalungan tidak menjadi faktor utama, tetapi lebih pada budaya lokal setempat. Pembentukan BUM Desa tersebut lebih disebabkan pihak-pihak yang terlibat dalam pembentukan BUM Desa. Tatanan informal, di luar aturan main formal memiliki dinamikanya sendiri dalam pembentukan BUM Desa Bhinor Energy. Berikut penjelasan, tatanan informal (aturan informal) yang berkembang di sekitar pembentukan BUM Desa Bhinor Energy.

#### A. Dinamika Otoritas Informal di BUM Desa Bhinor Energy: Resistensi dan Solusi Penyelesaian

Otoritas informal ini untuk menjelaskan keberadaan kelompok pemegang kendali dan berkepentingan pada institusi BUM Desa. Otoritas informal ini juga untuk membedakan dengan otoritas formal dan informal lainnya, yang biasa menjadi pihak-pihak yang mau bekerja sama dengan otoritas resmi pemerintah desa. Otoritas level desa seperti Badan Permusyawarah Desa (BPD), Tokoh-tokoh keagamaan, pemuda karang taruna bukan kategori otoritas informal ini. Otoritas

informal yang dimaksud adalah bagian dari elit desa yang secara informal menguasai beberapa aset desa. Kemudian, aset tersebut digunakan oleh otoritas formal sebagai basis unit usaha BUM Desa Bhinor Energy.

Otoritas informal ini eksis sebelum BUM Desa Bhinor Energy berdiri. Penguasaan pada wilayah atas aset desa. Penyebabnya beberapa aset desa sebelum BUM Desa berdiri terbengkalai, sehingga secara alamiah dimanfaatkan oleh banyak pihak untuk kegiatan yang beragam. Sebelum BUM Desa Bhinor Energy ada, kawasan pantai desa dikuasai otoritas informal tersebut. Ketika BUM Desa Bhinor Energy terbentuk ada resistensi dari otoritas tersebut. Pada tahap selanjutnya, otoritas informal ini juga mempengaruhi warga sekitar untuk tidak peduli pada agenda desa dalam menciptakan BUM Desa dan unit bisnisnya. Secara normatif, informan HF (wawancara 17 Juli 2023) menjelaskan situasi tersebut.

“Awal mensosialisasikan BUM Desa itu sulit. Semua pihak belum paham apa itu BUM Desa (BUM Desa). Karena pantai di desa ini yang menurut kami adalah potensi utama desa, maka kami ingin menjadikan sebagai unit usaha utama. Namun, masyarakat kadang memanfaatkan pantai tersebut untuk kegiatan seperti *ngowan* (gembala) ternak. Ada juga kegiatan ekonomi kecil-kecilan yang tumbuh karena sore hari biasanya ada kegiatan sewaktu-waktu.”

Pernyataan di atas menggambarkan tantangan awal dalam mensosialisasikan BUM Desa kurang memperoleh sambutan positif dari kelompok masyarakat. Hambatan memperkenalkan BUM Desa terhalang oleh tingkat pemahaman yang belum cukup berkenaan tujuan, manfaat dan cara kerja BUM Desa. Bagi banyak kalangan, terutama warga desa, BUM Desa adalah sesuatu yang baru, dan belum pernah diterapkan sebelumnya.

Selain itu, pernyataan di atas menegaskan bahwa keberadaan pantai bhinor adalah aset desa yang penting. Keberadaannya dinilai sebagai potensi desa yang bisa dikembangkan dalam bisnis utama BUM Desa. Pentingnya pantai bhinor bukan hanya dari sudut pandang pemerintah desa dan orang-orang yang menjadi mengurus BUM Desa. Bagi kelompok masyarakat di sekitar pantai tidak kalah

pentingnya. Pantai bhinor adalah ladang penghidupan secara tidak langsung yang dimanfaatkan untuk kegiatan ekonomi.

Oleh karena itu sosialisasi tentang keberadaan BUM Desa mempunyai tantangannya sendiri. Ada dua tantangan sekaligus. *Pertama*, upaya merubah *mindset* warga desa dalam pemanfaatan kawasan pantai desa Bhinor. *Kedua*, penyelesaian perkara penguasaan aset pantai.

Keberadaan pantai Bhinor sebelum diakuisisi oleh BUM Desa Bhinor Energy dinilai oleh masyarakat desa, khusus yang berada di sekitar merupakan milik bersama yang dimanfaatkan secara komunal. Secara alamiah pemanfaatan pantai tersebut dijadikan dermaga perahu nelayan masyarakat desa. Selama ini sepanjang pantai dijadikan tempat berlabuhnya kapal tradisonal oleh nelayan yang merupakan masyarakat setempat. Pantai ini sekaligus aktivitas penggembalaan liar ternak milik warga.

Hal ini juga dibenarkan oleh informan SD (wawancara 22 Juli 2023) ,sebagai berikut.

“perencanaan pengembangan pantai menjadi wisata itu sungguh tidak masuk akal. Sebab potensinya dimana mau di jadikan seperti apa. Sebab dari dulu tempat ini dijadikan tempat untuk gembala ternak (sapi dan kambing) dan juga tempat nelayan parkir kapal. Tempatnya juga kurang mendukung, kenapa harus itu juga kenapa tidak tempat lainnya. Masih banyak tempat-tempat yang bisa dikelola dan juga apa manfaatnya buat masyarakat, lebih baik itu buat yang bisa dimanfaat oleh masyarakat bhinor.

Ungkapan di atas mengkonfirmasi anggapan bahwa BUM Desa diragukan manfaatnya. Keraguan ini didasari pada rencana BUM Desa untuk menjadi pantai sebagai unit usaha wisata. Tetapi kontribusi untuk masyarakat belum terlihat. Gambaran masa depan dari manfaat BUM Desa belum bisa diterima oleh sebagian kelompok masyarakat. Sebaliknya, keberadaan BUM Desa justru dianggap akan mengganggu aktivitas kelompok masyarakat yang telah memanfaatkan pantai.

*Statement* di atas juga mengandung perbedaan cara pandang terkait pemanfaatan potensi aset desa. Dalam pandangan otoritas formal (pemerintah desa) memilih kawasan pantai bhinor adalah pilihan strategis. Sebab, posisinya

yang dekat dekat jalan utama dan dekat dengan perusahaan listrik PLTU paiton. Namun bagi kelompok masyarakat, terutama kelompok nelayan menilai pilihan tersebut sebagai pengambil alihan secara paksa.

Anggapan tersebut berangkat dari alasan bahwa masih banyak aset desa yang bisa dimanfaatkan sebagai unit bisnis BUM Desa. Perbedaan cara pandang ini, sejatinya bukan hanya terletak pada pilihan lokasi pemanfaatan aset desa. Lebih dalam dari itu, terganggunya aktivitas ekonomi kelompok masyarakat tertentu dengan ide baru tentang BUM Desa. Sementara, kelompok masyarakat ini khawatir unit usaha BUM Desa tidak akan menampung aspirasi kepentingannya.

Penolakan keberadaan wisata pantai bohai, diawal pembentukannya karena mengganggu aktivitas masyarakat nelayan. Hal tersebut juga membenarkan anggapan dari pandangan otoritas informal bahwa keberadaan BUM Desa akan mengganggu perekonomian masyarakat setempat. Pandangan ini, mengkonfirmasi pandangan umum tentang keberadaan ekonomi baru yang selalu menggerus perekonomian lama. Karena pelaku dan bentuk usaha yang dijalankan dianggap tidak selaras dengan aktivitas nelayan, terutama keberadaan dermaga tradisional. Tempat berlabuh kapal nelayan desa tersebut.

Pandangan warga desa dalam memandang BUM Desa Bhinor Energy ketika awal berdiri dinilai organisasi formal semata. Keberadaannya dinilai tidak memberi manfaat secara langsung. Ketika masyarakat mempertanyakan manfaat tentang kegiatan BUM Desa. Sementara kegiatan BUM Desa Bhinor Energy dirintis dari pemula, memunculkan tantangannya sendiri. Hal tersebut dibenarkan oleh informan HD (wawancara 21 Agustus 2023):

“tantangan terbesar dalam mengelola pantai bohai adalah bagaimana merubah pola pikir masyarakat, dukungan masyarakat sangat penting untuk perjalan wisata pantai bohai ini. Mau berkembang bagaimana kalau masyarakat tidak mendukung. Serta merubah kebiasaan masyarakat terhadap penguasaan tempat yang sebenarnya bukan milik pribadi.

Pandangan di atas menjelaskan adanya resistensi kelompok masyarakat karena pola pikir akan adanya BUM Desa. Adanya anggapan bahwa dalam banyak kegiatan pemberdayaan kelompok masyarakat tidak menimbulkan dampak

langsung merupakan pola pikir yang melekat di sebagian besar masyarakat. Seringkali pandangan ini menjadi penghalang, tidak terkecuali kasus di Bhinor.

Namun demikian, upaya melakukan perubahan pola pikir terus dilakukan. Sebab, Otoritas formal dan pengurus BUM Desa menyadari bahwa keterlibatan masyarakat dalam BUM Desa adalah syarat utama keberhasilan. Upaya sosialisasi memerlukan waktu kurang lebih satu tahun, sampai akhirnya BUM Desa Bhinor Energy berhasil mengakuisisi pantai bhinor menjadi unit usaha.

Salah satu upaya yang dilakukan adalah membangun pemahaman bahwa kawasan pantai bukanlah properti pribadi. Pencerahan ini bahwa pantai tersebut secara formal adalah milik desa. Pemanfaatan menjadi unit usaha BUM Desa tidak dilakukan dalam rangka kepentingan pribadi. Tetapi pemanfaatan tersebut digunakan untuk dikembalikan kepada masyarakat. Pemanfaatan aset desa menjadi tertata secara formal tanpa mengabaikan kondisi sosial budaya masyarakat.

Dalam pandangan pengelola BUM Desa, kondisi ini disebut “*tak etangale ben elerek*”. Anggapan ini sesungguhnya merefleksikan skeptisme karena pengalaman masa lalu. Dalam tradisi masyarakat pandalungan skeptisme diterjemahkan dalam bentuk harus ada bukti nyata dampak BUM Desa. Setidaknya, ada bukti timbal balik secara langsung.

Di sisi lain ungkapan di atas juga menggambarkan upaya kesungguhan untuk membuktikan diri. Persoalannya adalah pembuktian memerlukan waktu. Dalam upaya meyakinkan kelompok masyarakat yang skeptis tersebut, BUM Desa melakukan sosialisasi.

Kondisi yang dipandang sebelah mata dan sulitnya penerimaan terhadap BUM Desa diceritakan oleh salah satu informan. Bahwa Selain pengurus inti BUM Desa, hampir semua pihak cenderung untuk tidak terlibat dalam pengembangan BUM Desa. Lebih lanjut informan HD (wawancara 11 Agustus 2023), menjelaskan.

“pembentukan wisata bohai banyak tantangannya. Jangan dilihat kondisi sekarang yang sudah berjalan memang kayaknya mulus-mulus saja, Tapi nyatanya banyak sekali pertentangan dalam masyarakat, bukan hanya masyarakat

pengurus BUM Desa-nya pun kayaknya kurang yakin jadi banyak yang tidak terjun langsung waktu itu. Banyak yang beranggapan hanya sekedar proyek asal jadi, karena belum merasakan manfaat yang dirasakan. Namun berkat ke gigihan kepala desa serta pengurus yang mau setuju mengembangkan bohai dengan berlahan memberikan sosialisasi melalui struktur pemerintah desa guna meyakinkan masyarakat walaupun hasilnya masih dikatakan kurang memuaskan”

Pendapat di atas menguatkan adanya stigma negatif pada program desa melalui BUM Desa. Namun stigma ini tidak menyeluruh. Dalam konteks yang lain dalam pandangan ini melihat masyarakat terbelah. Sebagian mendukung, sebagian lainnya menganggap skeptis bahkan resisten.

Namun suara skeptisme dan apatisisme lebih menggaung, karena ada motor penggerak yaitu otoritas informal. Dalam konteks keberadaan warga desa di sekitar pantai Desa Bhinor, kesadaran untuk melibatkan pada objek usaha BUM Desa ini sangat kurang, bahkan abai. Ada pandangan yang berkembang dalam masyarakat saat itu. Pengambilan sepihak oleh pemerintah desa tentang lokasi tersebut. Sebagian masyarakat yang menyangkan pembangunan wisata itu, menciptakan ketidakpuasan. Dalam koordinasi otoritas informal menilai lokasi yang dipilih tidak tepat. Lokasi yang dipilih dianggap tidak strategis, untuk kepentingan masyarakat terutama masyarakat nelayan.

Pendapat di atas juga menggambarkan Kegigihan otoritas formal dan orang dekatnya dalam mengurai persoalan keraguan, apatis dan skeptis. Adanya ketidakpercayaan ini, akhirnya menimbulkan resistensi dari masyarakat yang ada di lingkungan pantai wisata bohai. Lingkungan eksternal yang tidak stabil pada awal berdirinya BUM Desa mengakibatkan masyarakat apatis terhadap pembangunan wisata pantai bohai tersebut. Bahkan kalangan pengurus BUM Desa juga pasif. Buktinya, keterlibatan mencari solusi penyelesaian atas resistensi kelompok masyarakat yang dimotori oleh otoritas informal ditangani oleh kepala desa, orang-orang dekatnya dan pengurus inti BUM Desa.

Pelibatan pihak-pihak yang mempunyai dampak untuk membangun kesadaran masyarakat untuk terlibat dalam kegiatan BUM Desa merupakan unsur penting. Sebab, sosialisasi secara struktural yang melibatkan struktur pemerintah

desa seperti kepala dusun, ketua rukun warga dan ketua rukun tetangga belum cukup merubah pandangan terhadap keberadaan BUM Desa. Pelibatan seperti tokoh agama, masyarakat membantu mengurangi stigma dan skeptisme masyarakat.

Proses merubah *mindset* masyarakat oleh kepala desa, orang dekat dan pengurus BUM Desa sesungguhnya bentuk komitmen dari pengejawantahan tujuan ideal BUM Desa. Pelibatan tokoh-tokoh berpengaruh dan dituakan desa merupakan upaya penyelesaian secara sosial. Maka dari itu, pembentukan diharapkan BUM Desa bisa dinilai mencerminkan unsur-unsur pemberdayaan, penggunaan sumberdaya lokal dan penciptaan lapangan kerja baru tanpa menggerus eksistensi ekonomi masyarakat setempat.

Tantangan kedua adalah penyelesaian perkara penguasaan aset desa yaitu pantai Bhinor. Penguasaan aset desa tersebut digunakan oleh kelompok masyarakat, terutama kelompok nelayan tradisional dan warga sekitar. Personifikasi penguasaan tersebut berada dalam kuasa otoritas informal.

Otoritas informal yang secara laten dan manifes menguasai sepanjang kawasan pantai tersebut. Selain membangun kesadaran masyarakat tentang pembangunan wisata pantai bohai tersebut. Tantangan terbesar lainnya adalah otoritas informal yang menguasai sepanjang pantai yang menjadi sasaran pembangunan wisata pantai tersebut. Otoritas informal mempunyai kekuasaan yang tidak kalah besar dengan otoritas formal. Meskipun tidak memiliki kewenangan formal, tetapi keberadaannya diakui.

Bagi kelompok masyarakat yang telah memanfaatkan sepanjang pantai Bhinor, yang kemudian hari disebut pantai Bhohai, otoritas informal seperti tempat perlindungan. Dalam beberapa hal, keberadaan otoritas informal mewakili keresahan kelompok masyarakat, khususnya para nelayan desa yang berkepentingan langsung dengan keberadaan pantai. Kondisi ini yang menyebabkan masyarakat yang resisten memiliki kekuatan untuk melakukan penolakan terhadap pembangunan wisata pantai bohai sebagai pusat unit usaha BUM Desa Bhinor Energy.

Relasi otoritas informal dengan otoritas formal mengalami dinamika dalam pembentukan sampai pada pengelolaan BUM Desa Bhinor Energi. Relasi ini berpusat pada klaim keberadaan Pantai Bohai. Klaim terkait hak atau kewenangan memanfaatkan kawasan pantai antara otoritas formal dengan otoritas informal. Secara umum relasi tersebut dapat digambarkan berikut ini.

Klaim penguasaan secara laten. Otoritas informal berebut pengaruh dengan otoritas formal pada warga. Jika otoritas formal (pemerintah desa) melakukan pengaruhnya dengan kewenangan resminya. Maka otoritas informal melakukan pengaruhnya dengan dengan cara melemahkan kegiatan yang dilakukan oleh pihak desa, terutama pada hal-hal teknis. Intensitas interaksi dengan warga desa yang tidak kalah seringnya dengan otoritas resmi menjadi faktor “rongrongan” terus berjalan. Meskipun pengaruh tersebut tidak semua menunjukkan hasil tetapi bagi pengurus BUM Desa dan pemerintah desa, hal tersebut dinilai mengganggu dan menjadi penghalang.

Penguasaan secara manifes. Penguasaan secara informal sepanjang pantai oleh otoritas informal adalah kenyataan yang sudah mentradisi. Pantai digunakan dan dimanfaatkan untuk kegiatan berlabuh nelayan tradisional dan penggembalaan hewan ternak warga. Sementara otoritas formal, menguasai secara resmi keberadaan kawasan pantai. Artinya secara legal formal, pantai tersebut adalah aset desa yang disebut tanah *bengkok*. Tetapi dalam waktu yang panjang, desa tidak memanfaatkan kawasan tersebut. Singkatnya, kawasan pantai tetapi dikuasai oleh otoritas informal dengan melibatkan kelompok nelayan. Kemudian, ketika aturan formal memberikan kewenangan pada desa untuk mendirikan BUM Desa, resistensi pada keputusan tersebut mengemuka.

Dalam mengatasi persoalan tersebut, pihak pemerintahan desa melakukan beberapa pendekatan. Meskipun sesungguhnya yang paling aktif melakukan persuasi adalah kepala desa. Untuk merubah *mindset* warga, Kepala desa melakukan langkah pendekatan *namoye* (bersilaturahmi) kepada semua warga desa yang terlibat langsung dalam pemanfaatan sepanjang kawasan pantai. Namun usaha tersebut, awal sangat sulit dilakukan. Selain itu, kepala desa juga melakukan tindakan-tindakan persuasif dengan mendatangi para toko agama

untuk melibatkan diri menerangkan dan menjelaskan kepada warga desa. Hal ini juga dijelaskan oleh informan KA (wawancara 21 Juli 2023),

“alhamdulillah saat ini pantai bohai sudah berjalan dengan baik dan berkembang itu harus disyukuri oleh masyarakat. Walaupun perjalanannya sangat tertatih tatih, sampai kasihan saya sama kepala desanya karena masyarakat yang harus jadi ujung tombak pelaksanaan malah banyak yang masih kurang sadar terhadap pembangunan tempat wisata tersebut. Sampai pada waktu itu meminta bantuan termasuk saya dilibatkan karena dianggap dituakan untuk sedikit memberikan sosialisasi kepada masyarakat. untungnya masyarakat disini banyak maduranya (pandalungan) jadi sedikit besar didengarkan omongan saya dan kepala desa. Alahamdulillah sedikit demi sedikit masyarakat mulai berubah.

Pernyataan di atas mencerminkan usaha otoritas formal dalam menyakinkan pihak yang berperkara. Pendekatan kepada tokoh-tokoh masyarakat, seperti tokoh agama adalah upaya membangun komunikasi secara kultural. Sebab komunikasi langsung dengan otoritas informal dan kelompok masyarakat, khususnya kelompok nelayan berjalan stagnan. Tokoh masyarakat berfungsi sebagai fasilitator. Keberadaanya berperan sebagai penengah dalam membangun konsensus.

Selain *mindset* masyarakat dan otoritas informal ada hal lainnya yang menjadi penghalang pada proses pengambilalihan pantai untuk kemudian menjadi asset unit bisnis BUM Desa. *Pertama*, lingkungan yang kotor dan tidak layak. Kondisi pantai yang kotor disebabkan warga masih melakukan buang air besar di lingkungan pantai dan menjadi tempat penggembalaan hewan ternak. Masyarakat terbiasa memanfaatkan kawasan tersebut. *Kedua*, Belum ada manfaat langsung yang dirasakan warga sekitar. Informan SA (wawancara 23 Juli 2023) menjelaskan lebih lanjut tentang kondisi sosial masyarakat setempat.

“memang harus diakui bahwa kebiasaan masyarakat itu terkadang melebihi wewenang pemerintah. Karena kebiasaan yang sudah tertanam bertahun tahun sehingga sangat sulit untuk dirubah ya harus pelan-pelan tidak bisa langsung berubah. Sebelum dibuat tempat wisata ini, masyarakat sudah biasa melakukan aktiitas buang sampah sembarang, buang air besar dan tempat untuk mengembala kambing. Pokoknya tidak terawat

kotor dan sebagainya. Mulai didirikan wisata, pantai ini masih banyak masyarakat yang tidak bisa lepas dari kebiasaan tersebut, itu tantangan yang cukup besar waktu itu.

Ungkapan di atas merupakan gambaran lain terkait tantangan mendirikan unit usaha BUM Desa, khususnya wisata Pantai Bohai. Tantangan ini adalah kendala teknis. Meskipun tantangan ini terkesan kurang penting dibandingkan resistensi dari otoritas informal. Tetapi kondisi demikian menyertai peliknya penyelesaian perkara penguasaan aset desa pantai.

Pada masa lalu, kawasan pantai dikenal bukan hanya karena potensi keindahannya, tetapi juga karena kebiasaan-kebiasaan warga yang kurang baik yang telah berlangsung selama bertahun-tahun. Sebagian besar warga setempat terbiasa memanfaatkan area pantai sebagai tempat untuk buang air besar secara sembarangan. Selain itu, lahan di sekitar pantai juga sering digunakan untuk menggembalakan kambing, tanpa adanya pengaturan yang jelas.

Praktik-praktik ini tidak hanya menciptakan masalah lingkungan, tetapi juga menghambat potensi wisata pantai yang sebenarnya dapat dikembangkan lebih jauh. Praktik-praktik ini juga berkontribusi pada relasi antara otoritas informal dengan otoritas formal. Setidaknya sebagian warga tersebut terpengaruh untuk resisten pada pengembangan pantai menjadi unit wisata oleh BUM Desa.

Namun, dengan adanya inisiatif untuk mengembangkan pantai Bohai sebagai destinasi wisata, muncul kesadaran bahwa kebiasaan-kebiasaan ini harus diubah. Penguasaan pantai tidak hanya berarti mengambil alih pengelolaan fisik area tersebut, tetapi juga mencakup upaya merubah perilaku dan kebiasaan masyarakat setempat. Melalui berbagai program sosialisasi dan edukasi yang dilakukan oleh pemerintah desa dan pengurus BUM Desa, masyarakat secara bertahap mulai memahami pentingnya menjaga kebersihan dan kelestarian pantai untuk masa depan yang lebih baik.

Pengelola pantai Bohai berupaya keras untuk memperkenalkan aturan baru yang melarang buang air besar sembarangan di kawasan pantai, serta mengatur lokasi penggembalaan ternak agar tidak merusak ekosistem pantai. Meski pada awalnya kebijakan ini menimbulkan resistensi di kalangan warga, perlahan-lahan

mereka mulai melihat manfaat dari perubahan ini. Lingkungan pantai yang lebih bersih dan terawat tidak hanya meningkatkan kualitas hidup mereka, tetapi juga membuka peluang ekonomi baru melalui pariwisata.

Hubungan otoritas informal dengan pemerintah desa secara resmi berjalan normal. Pemerintah Desa secara resmi mengakui bahwa orang yang terlibat dalam otoritas informal adalah warga Desa Bhinor yang sah. Namun, dalam konteks pembentukan dan pengoperasian BUM Desa, individu-individu ini adalah kelompok yang kritis meskipun tidak melakukan penolakan secara langsung.

Dalam pandangan otoritas resmi, mereka adalah kelompok yang kontra. Namun demikian, dalam mencari dukungan dan solusi terhadap berbagai masalah, kepala desa dan otoritas informal tersebut harus menemukan titik tengah yang saling menguntungkan. Kepala desa, sebagai figur otoritas formal, perlu memastikan bahwa keputusan dan langkah-langkah yang diambil bersifat inklusif dan memberikan manfaat bagi seluruh masyarakat desa .

Sebagai bagian dari upaya mencari solusi, kepala desa membuka dialog resmi dengan kelompok otoritas informal. Dalam forum ini, mereka dapat saling berbagi pandangan, kekhawatiran, dan harapan untuk mencapai kesepakatan bersama yang menguntungkan kedua belah pihak. Proses ini juga dapat melibatkan warga desa secara luas, memastikan partisipasi aktif dari seluruh kelompok masyarakat. Hal ini disampaikan oleh informan HF (wawancara 07 Agustus 2023),

“untuk menjalankan program pengembangan unit usaha pantai bohai perlu adanya dukungan dari berbagai pihak, baik dari aparatur desa, tokoh masyarakat, masyarakat pada umumnya. Agar menemukan kesepakatan bersama, maka saya sebagai kepala desa yang memiliki tanggung jawab mengayomi dan menjaga ketertiban dalam masyarakat. Bersama aparatur pemerintah desa menyelenggarakan musyawarah yang diwakili oleh beberapa elemen masyarakat. Tujuan musyawarah tersebut untuk menyatukan visi dan misi serta melibatkan masyarakat dalam proses pengembangannya”.

Pernyataan di atas menggambarkan suasana permukaan keberadaan BUM Desa Bhinor Energy, oleh pihak yang kurang setuju dilakukan secara sembunyi-sembunyi. Tidak terang-terangan melakukan penolakan, tetapi dalam dinamikanya

tetap memberikan tanda secara simbolik. Hal tersebut, dapat dipahami dikarenakan dalam tradisi Masyarakat Pandhalungan, otoritas tertinggi itu tetap kepala desa. Suatu Otoritas yang selalu dihormati dan dituakan secara tradisi.

Kepala desa bagi masyarakat Panhalungan, adalah pemegang otoritas utama. Harkat martabat dijaga layaknya keluarga. Sehingga penghargaan dan perlindungan oleh banyak pendukungnya dianggap melindungi orang tua sendiri. Dukungan banyak pihak bisa diterjemahkan seperti dukungan dan pembelaan pada orang tua.

Selain itu, kepala desa dapat menjalin kerjasama dengan orang-orang yang “dituakan”. Supaya mencari solusi yang memenuhi kebutuhan masyarakat secara keseluruhan. Pemberdayaan BUM Desa dapat menjadi salah satu instrumen untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan meredakan ketegangan antara otoritas formal dan informal. Lebih lanjut HF (wawancara 07 Agustus 2023), menjelaskan pendapatnya.

“memang kekhawatiran banyak orang sangat saya pahami mengenai pembangunan ini akan berjalan atau tidak nanti. Banyak isu yang berkembang bahwa ini hanya proyek yang menghabiskan banyak uang dan banyak diambil keuntungannya. Isu seperti itu sudah jadi sarapan saya setiap hari. tapi saya punya keyakinan besar bahwa wisata pantai ini nantinya mampu memberikan manfaat yang besar terhadap masyarakat dan akan berjalan dengan baik. Sebab pengurus BUM Desa merupakan orang-orang yang dapat dipercaya dan berkomitmen menjalankan tugasnya dengan baik. Kenapa saya percaya karena saya sudah kenal dan merupakan masyarakat Bhinor sendiri.”

Uraian diatas menandakan optimisme pemerintah desa dalam mengembangkan kawasan pantai Bohai. Keyakinan ini berdasarkan orang-orang yang menjadi pengurus BUM Desa Bhinor Energy merupakan orang dekat yang mampu dipercaya. Artinya, yang menjadi pengurus dan pengelola BUM Desa adalah masyarakat lokal yang terpercaya. Pemilihan pengurus BUM Desa Bhinor energy merupakan aktivis masyarakat yang memiliki komitmen, tanggung jawab dan dapat dipercaya. Dalam menghadapi pandangan kontra dari pihak yang resisten terkait BUM Desa, kepala desa perlu membangun argumentasi yang kuat

dan memberikan pemahaman yang mendalam tentang manfaat dan tujuan pembentukan BUM Desa. Pada akhirnya, pantai bohai menjadi kawasan wisata yang dikelola BUM Desa Bhinor Energy.

Pasca persoalan relasi otoritas informal menemukan solusi, kelompok masyarakat sepanjang pantai tersebut juga menerima pantai Bohai sebagai kawasan yang dikelola BUM Desa. Selanjutnya unit-unit usaha BUM Desa Bhinor Energy, seperti café dan resto, kantin desa dan jasa keuangan didirikan berjalan secara bisnis. Detail mengenai bentuk solusi yang telah dilakukan akan dijelaskan pada sub bab transaksi kultural.

Dengan demikian, dapat tercipta pemahaman yang lebih baik antara otoritas formal dan informal, membuka jalan untuk kerjasama mencari kesepakatan bersama demi kemajuan bersama. Akhirnya BUM Desa berjalan sampai saat ini dan memiliki manfaat yang besar khususnya kepada masyarakat Bhinor selain penyerapan tenaga kerja di beberapa unit usaha yang sudah berjalan, Pantai Bohai juga memberikan kontribusi yang cukup penting dalam membantu pendapatan desa.

#### B. Dinamika Komunikasi Simbolik dalam Pembentukan BUM Desa Bhinor Energy

Komunikasi simbolik, sebagai suatu proses yang melibatkan penggunaan simbol-simbol, baik verbal maupun nonverbal, memiliki peran yang berarti dalam berbagai konteks. Dalam konteks pembentukan BUM Desa Bhinor Energi terlihat komunikasi simbolik bentuk nonverbal sebagai pondasi utama. Meskipun demikian, komunikasi verbal juga muncul sebagai konsekuensi selanjutnya. Komunikasi simbolik berfungsi sebagai alat penting dalam pembentukan dan pemeliharaan norma, nilai, dan identitas dari kebiasaan sehari-hari masyarakat desa Bhinor.

Sub bab ini menjelaskan komunikasi simbol sebagai fase puncak resistensi pola relasi antara otoritas formal (kepada desa dan pengurus BUM Desa) dengan otoritas informal. Selain itu, relasi ini juga melibatkan kelompok masyarakat yang berkepentingan langsung dengan keberadaan kawasan pantai, yaitu nelayan. Sisi

lainya, komunikasi simbolik dimaknai sebagai cara rileksasi dari puncak ketegangan resistensi.

Bentuk komunikasi simbolik terjadi di Desa Bhinor dalam pembentukan BUM Desa Bhinor Energy tercermin dalam tindakan sabotase pada fasilitas yang dibangun oleh BUM Desa. Uniknya, sabotase ini hanya terjadi pada hal-hal yang kecil, bukan pada fasilitas utama kawasan wisata pantai Bohai. Tetapi dilakukan pada fasilitas pelengkap saja, seperti tanaman yang dilayukan, sedikit pengrusakan vaping. Tindakan yang dilakukan merusak sebagian fasilitas yang tidak begitu vital untuk mendapatkan respon dari Kepala Desa Bhinor, seperti dikemukakan oleh informan HD (wawancara 21 Juli 2023).

“Ya, tentu. Salah satu contohnya adalah tindakan sabotase yang dilakukan oleh tokoh yang selama ini menguasai lahan di tempat tersebut. Tindakan sabotase tersebut dilakukan dengan merusak sebagian fasilitas yang tidak begitu vital untuk mendapatkan respon dari Kepala Desa Bhinor”.

Gambaran di atas menunjukkan bahwa persoalan pengambilalihan lahan pantai belum selesai. Ada keadaan, pihak yang resisten terhadap keberadaan BUM Desa memberi tanda kepada otoritas formal (kepada desa, pengurus BUM Desa atau orang dekat kepala desa). Tanda tersebut, dimaknai supaya keberadaan kelompok yang memanfaatkan pantai untuk diperhatikan. Setidaknya bertujuan memperoleh respon dari otoritas formal.

Sabotase juga tanda penolakan pembentukan BUM Desa. Sebab, keberadaan BUM Desa dianggap mengganggu kepentingan dan status quo mereka terhadap lahan yang selama ini mereka kuasai. Pada akhirnya, sabotase itu merupakan bagian dari *bargaining position* untuk mencari solusi atas dua kepentingan yang berbeda. Kepentingan ekonomi lama yang diwakili kelompok masyarakat nelayan yang dimotori otoritas informal dengan otoritas formal yang diwujudkan dengan usaha ekonomi baru melalui BUM Desa.

Resistensi ini terjadi karena ada perbedaan nilai-nilai dan kepentingan antara masyarakat desa. Sebagian masyarakat desa memiliki nilai-nilai dan kepentingan yang tradisional, yaitu ingin mempertahankan *status quo*. Sementara

itu, sebagian masyarakat lainnya memiliki nilai-nilai dan kepentingan yang modern, yaitu ingin meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pengelolaan potensi sumber daya alam desa secara profesional, seperti dikemukakan oleh informan HF (Wawancara 17 Juli 2023).

“biasalah masyarakat desa seperti apa masnya lebih tahu. Main klem wilayah itu biasa bukan hanya di desa bhinor saya kira tempat lainnya pun pasti sama. proses pendirian BUM desa khusus pembuatan wisata bohai memang ada pro dan kontra dalam masyarakat”.

Penjelasan di atas menerangkan tentang penolakan yang dilakukan oleh kelompok masyarakat dengan melakukan beberapa tindakan pengrusakan terhadap fasilitas yang ada di Pantai Bohai. Tindakan ini merupakan reaksi sosial terhadap keputusan yang diambil oleh pemerintah desa berkaitan pendirian BUM desa pantai bohai. Reaksi ini terjadi, karena kurang adanya komunikasi langsung antara masyarakat setempat dengan otoritas formal. Motif utamanya untuk mendapatkan respon dari kepala desa. Berikut informan HD (wawancara 11 Agustus 2023) menjelaskan.

“tindakan yang dilakukan masyarakat dengan merusak fasilitas pantai bohai tentunya mendapat reaksi yang cukup keras dari kepala desa sampai-sampai terucap kata-kata kasar *atataloh*. Karena emosinya waktu itu, tapi mengingat sebagai kepala desa berusaha bijak dalam menyikapi persoalan ini. Mencari solusi yang paling tepat dengan bernegosiasi terhadap kelompok-kelompok yang kontra terhadap pengembangan pantai bohai tersebut.”

Paparan di atas mengilustrasikan *feedback* dari komunikasi simbolik yang dikirim oleh otoritas informal. Kepala Desa Bhinor sebagai bagian terpenting otoritas formal memberikan respon berupa *atataloh (abesto)* atau melaknat tindakan pengrusakan tersebut melalui kalimat-kalimat umpatan. Tindakan ini sesungguhnya menandakan *political will* pemerintah desa melalui kepala desa untuk mengembangkan BUM Desa. Bahwa BUM Desa didirikan dan dikembangkan diperuntukan dengan kesejahteraan bersama. “*Mandere rosak kea, sapa se arosak,*” begitu ungkap HF. Adanya komunikasi simbolik, melalui tanda

kemudian diikuti komunikasi simbolik lainnya berupa ungkapan melaknat adalah puncak relasi terburuk kelompok yang resisten dengan otoritas formal.

Namun demikian, proses komunikasi simbolik ini membuka ruang untuk menemukan solusi. Seperti yang dijelaskan oleh informan SA, (wawancara 2 Juli 2023) “waktu itu saya ikut dalam negosiasi bersama beberapa tokoh masyarakat lainnya. Akhirnya menemukan titik temu berupa kompensasi materi (uang) dan masyarakat setempat ikut andil (pekerjaan).” Negosiasi yang dilakukan kedua belah pihak untuk memuluskan jalan dalam pembentukan BUM Desa.

Harapan dari negosiasi ini adalah mampu peningkatan potensi sumber daya yang ada di Desa Bhinor secara legal. Pada satu sisi merupakan upaya penegakan pada aturan formal. Sebagai bentuk penguasaan dan penegakan aturan formal dalam memaksimalkan potensi desa, dari aset milik desa. Sisi lainnya, penyerapan aspirasi dari nilai-nilai yang berkembang dalam masyarakat tetap diperhatikan, bahkan jadi salah rujukan utama. Setidaknya, norma tentang pengelolaan sumber daya alam yang bersifat komunal dinegosiasikan dengan hadirnya organisasi baru, yaitu BUM Desa.

Atas dua unsur utama institusi yaitu aturan main tertulis dan kebiasaan, tradisi yang dirujuk dan dijalankan dalam kehidupan sehari-hari sehingga keberadaan BUM Desa Bhinor Energy eksis. Penegakan unsur institusi ini secara umum berhasil memberikan dampak positif yang nyata bagi masyarakat desa. Peningkatan pendapatan masyarakat, penciptaan lapangan kerja, dan peningkatan kesejahteraan menjadi bukti konkrit dari keberhasilan BUM Desa Bhinor Energy. Dengan demikian, melalui komunikasi simbolik, baik dalam bentuk kata-kata maupun tindakan nyata, institusi seperti BUM Desa dapat menciptakan dan mempertahankan nilai-nilai positif serta identitas lokal yang bermanfaat bagi masyarakat. Seperti dikemukakan oleh informan AD (wawancara 25 Juli 2023).

“setelah melakukan *rembukan* bersama dan saling menjaga baik perkataan dan tindakan akhirnya BUM Desa ini bisa berjalan dengan baik. Karena tidak ada yang merasa dirugikan malah memberikan manfaat bagi masyarakat”

Penegasan di atas merupakan bentuk peletakan kebiasaan, nilai sehari-hari menjadi solusi bersama. Relasi antara kelompok masyarakat, khususnya

kelompok nelayan serta keberadaan otoritas informal dengan otoritas formal, kepala desa, aparatur desa dan pengurus BUM Desa cerminan penegakan aturan main. Wibawa otoritas formal terjaga, dengan tetap bisa menjalankan peraturan formal. Kewenangan yang melekat untuk mendirikan dan menjalankan BUM Desa merupakan bagian penting menggerakkan ekonomi desa. Penyelesaian terhadap resistensi terhadap keberadaan BUM Desa adalah upaya meletakkan posisi kebiasaan sehari-hari sebagai tak terpisahkan dan penting dalam membentuk dan mengelola BUM Desa.

Dinamika yang terjadi, relasi antar pihak, pola komunikasi pihak-pihak yang berkepentingan mengkonfirmasi tentang unsur-unsur institusi yang penting. Kondisi sosial masyarakat memainkan peranan dalam penegakan unsur-unsur institusi, terutama posisi kebiasaan sehari-hari diserap dan dimanfaatkan. Akhirnya, kesepakatan antara pihak menjadi pondasi bagi keberlangsungan BUM Desa didirikan dan dikelola. Seperti yang dijelaskan oleh informan MT (wawancara 26 Juli 2023), berikut ini.

“kesepakatan kita (masyarakat) dengan kepala desa. Yaitu memberikan kompensasi dan ikut melibatkan masyarakat sekitar pantai bohai dalam mengelola/memberikan pekerjaan. Akhirnya kita sebagai masyarakat yang baik mendukung sepenuhnya.”

Pendapat di atas mengandung makna bahwa dukungan masyarakat terhadap Wisata Pantai Bohai yang dikelola oleh BUM Desa Bhinor Energy dilandasi kesepakatan bersama. BUM Desa didasari sebagai milik bersama. Masyarakat ikut andil dalam proses pengelolannya. Pemerintah desa yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan membentuk BUM Desa. Meski dalam prakteknya, BUM Desa diinisiasi dan dipilih berdasarkan orang kepercayaan elit desa. Tetapi beragama tanggapan, dari pihak-pihak yang resisten diakomodir untuk terlibat dalam BUM Desa.

Kondisi penggunaan orang yang dipercaya dalam sebagai pengurus dan pengelolah inti BUM Desa bertujuan memastikan tujuan utama BUM Desa tercapai. Dinamika berkembang dalam pembentukan BUM Desa, kepala desa selalu didukung oleh orang-orang yang setia dan berpihak padanya. Orang-orang

ini, yang percaya dan sejalan dengan misi kepala desa mendirikan BUM Desa. Sehingga personalia kepengurusan BUM Desa diamanahkan kepada orang-orang ini. informan HF menjelaskan” saya benar-benar menyeleksi siapa yang akan menjadi ketua dan pengurus BUM Desa. ini pastinya yang saya kenal baik yang menurut saya mereka loyal, tanggung jawab dan mau bekerja keras.” Pandangan ini menyiratkan bahwa pemilihan kepengurusan merupakan orang yang memang memiliki komitmen, loyal, bertanggung jawab serta pekerja keras dan penduduk asli Bhinor. Sementara, pihak-pihak yang resisten juga dilibatkan dalam BUM Desa setelah terjadi kesepakatan.

Norma tentang pengelolaan sumber daya alam yang bersifat komunal ini sangat sensitif pada masyarakat bercirikan Pandalungan. Hal ini karena masyarakat Pandalungan memiliki tradisi egaliter dan kolektif. Cerminan egaliter terbaca dari cara penyampaian pesan yang lebih terbuka di awal, terkait hal yang disetujui atau sebaliknya. Cerminan kolektif bisa dilihat dari cara hidup yang berkoloni, baik berdasarkan kekerabatan ataupun penghidupan secara ekonomi. Dalam konteks pembentukan BUM Desa lazim ditemukan kelompok masyarakat menyampaikan ketidaksepakat sejak dari awal. Tetapi ketika permasalahan yang ada tersebut terselesaikan maka tingkat penerimaan dan keterlibatan masyarakat pada BUM Desa menjadi kuat.

Pengelolaan Pantai Bohai oleh BUM Desa dapat dianggap sebagai bentuk privatisasi sumber daya alam yang dibatasi hanya kepemilikan secara terbatas. Sedangkan pengeloan pantai Bhinor (sebelum diubah namanya jadi Pantai Bohai) adalah sumber daya alam yang dikelola secara komunal. Secara resmi pengelolah tidak mempunyai kewenangan tetapi penguasaan sumber daya alam secara riil dimanfaatkan oleh kelompok tertentu.

Pergeseran pandangan dari kelompok masyarakat, termasuk otoritas informal memberikan kembali atas sumber daya alam yang dikuasai untuk dikelola oleh BUM Desa adalah keberhasilan membangun komunikasi. Sekaligus bentuk dari penegakan dan pemosisian pada norma dan kebiasaan sehari-hari yang hidup dalam masyarakat. Pada akhirnya, pembentukan BUM Desa bukan lagi dimaknai sebagai bentuk privatisasi sumber daya alam semata. Tetapi dimaknai

sebagai ekonomi komunal yang dilegalkan. Secara resmi dikuasai BUM Desa, tetapi dalam pengelolaannya melibatkan masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung.

### C. Transaksi kultural dalam pembentukan BUM Desa Bhinor Energy

Transaksi kultural ini untuk menjelaskan pola penyelesaian perkara aset desa berupa pantai tidak sekedar transaksi jual beli secara ekonomi. Dalam konteks BUM Desa, transaksi kultural merupakan upaya menyelesaikan perkara dalam pembentukan BUM Desa. Bahwa dalam pembentukan BUM Desa bukan sebagai pertukaran ekonomi semata, tidak hanya fokus pada aspek ekonomi semata. BUM Desa juga harus melibatkan kelompok-kelompok non-ekonomi yang memainkan peran krusial dalam menjaga keseimbangan sosial dan budaya di desa.

BUM Desa Bhinor Energy mendirikan unit usaha yang bernama wisata pantai bohai di sebelah barat PLTU Paiton. Penetapan tempat didirikannya pantai bohai ini karena dianggap potensial, pada pintu masuk area wisata terdapat masjid besar yang didirikan oleh PLTU paiton. Masjid ini biasanya digunakan alternatif *rest area*. Jadi banyak orang yang singgah untuk sholat dan beristirahat sejenak. Atas dasar potensi tersebut pemerintah dengan BUM Desa mendirikan wisata pantai bohai di area tersebut.

Pantai bohai cukup populer saat ini banyaknya pengunjung membuat area tersebut selalu ramai oleh pengunjung. Keberhasilan ini tentunya memberikan dampak positif terhadap pendapatan desa serta mampu meningkatkan pendapat masyarakat, pantai bohai merupakan pusat dari kegiatan BUM Desa Bhinor Energy. Secara bersamaan, keberadaan wisata Pantai Bohai, menciptakan unit usaha lainnya, diantaranya unit usaha *café- resto*, kantin desa dan jasa keuangan simpan pinjam.

Sebagian besar unit usaha berada dalam satu di lingkungan Pantai Bohai, kecuali unit usaha jasa keuangan simpan pinjam. Ia terpisah dari kawasan pantai Bohai dan berada di area kantor desa. Hasil observasi, di kawasan Pantai Bohai,

ditemukan adanya usaha pengikut yaitu pengelolaan parkir pengunjung, menjadi tambahan penghasilan untuk BUM Desa.

Keberhasilan ini membutuhkan komitmen dan kegigihan dari pengurus BUM Desa. Beberapa upaya yang dilakukan oleh BUM Desa menjalin hubungan dan penglibatan kelompok masyarakat. *Pertama*, kelompok masyarakat nelayan bhinor menjadi pemasok ikan ke cafe dan resto. *Kedua*, Bekerja sama dengan kelompok kerajinan sebagai mitra pengelolaan dan konservasi wisata bahari. *Ketiga*, kerja sama dengan PLTU Paiton memberikan bantuan CSR dalam bentuk pelatihan, perbaikan dan pengadaan fasilitas. *Empat*, bekerja dengan *agent travel*. Seperti yang dijelaskan oleh informan HD (wawancara 21 Juli 2023).

“kerja keras untuk mewujudkan unit usaha dan berkembang sampai saat ini dilakukan oleh pengurus BUM desa. Kita sebagai pengurus berusaha mencari lembaga-lembaga yang dapat mensuport keberhasilan unit usaha. Maka banyak sekali yang dilakukan yaitu kerja sama dengan beberapa PT di PLTU paiton, bekerja sama dengan agen biro perjalanan, dengan masyarakat setempat.

Pendapat di atas menceritakan kegigihan pengurus BUM Desa Bhinor Energy dalam mengembangkan unit usaha. Perjalanan panjang sampai keberhasilannya ditandai dengan dampak positif bagi masyarakat desa. BUM Desa ini telah meningkatkan pendapatan masyarakat, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. BUM Desa Bhinor didirikan pada tahun 2016, menyatu dengan kantor desa Bhinor. Meskipun demikian, unit usaha yang direncanakan untuk dikembangkan oleh BUM Desa ini menempati wilayah pantai, yang merupakan aset desa yang sudah lama terbengkalai.

Namun, upaya ini tidak berjalan mulus. Polemik segera muncul ketika masyarakat sekitar mulai menolak rencana penggunaan lahan pantai tersebut. Penolakan ini bukan tanpa alasan; masyarakat khawatir bahwa pengembangan wilayah pantai oleh BUM Desa akan mengganggu kepentingan mereka. Lebih jauh, pengambilalihan ini dikhawatirkan mengguncang *status quo* terkait lahan yang telah mereka kuasai secara informal selama bertahun-tahun.

Situasi ini menciptakan ketegangan antara upaya pembangunan ekonomi desa melalui BUM Desa dan kepentingan serta hak-hak yang dirasakan oleh

masyarakat setempat atas lahan tersebut. Penolakan ini merupakan tantangan besar yang dihadapi dalam merealisasikan usaha bisnis BUM Desa. Di wilayah yang memiliki keterikatan sosial dan budaya yang kuat, dimana lahan bukan hanya dilihat sebagai aset ekonomi, tetapi juga sebagai bagian dari identitas dan keberlangsungan hidup masyarakat setempat.

Kelompok masyarakat Bhinor yang menguasai sebagian Pantai Bohai menolak pembentukan BUM Desa Bhinor Energy. Mereka merasa bahwa BUM Desa akan mengambil alih lahan yang selama ini kuasai secara turun temurun. Ada kelompok masyarakat telah memanfaatkan kawasan tersebut selama puluhan tahun. Berikut petikan wawancara peneliti dengan MT (wawancara 26 Juli 2023), terkait dengan ketidaksetujuan dirinya terkait dengan keberadaan BUM Desa Bhinor Energy.

“Saya menolak pembentukan BUM Desa Bhinor Energy karena saya merasa bahwa BUM Desa ini akan mengambil alih lahan yang selama ini saya kuasai berdasarkan turun temurun. Saya telah menggarap lahan tersebut selama puluhan tahun”

Pendapat di atas menandakan penolakan. Hal tersebut mencerminkan ketakutan akan kehilangan akses dan kontrol terhadap sumber daya yang menjadi bagian penting selama bertahun-tahun. Meskipun tidak memiliki hak kepemilikan formal, kelompok masyarakat ini tersebut telah menggarap lahan tersebut selama puluhan tahun, yang membuatnya merasa memiliki hak atas lahan tersebut.

Adanya pendapat mengedepankan kemungkinan kehilangan kontrol pada lahan cukup beralasan. Sebab, BUM Desa sebagai instrumen ekonomi baru di desa belum sepenuhnya dipahami. Bagi kelompok-kelompok yang menolak atau resisten ini sesungguhnya merasa tidak bisa menjangkau sepenuhnya pada bisnis ciptaan BUM Desa. jadi lebih kepada kekhawatiran tidak dapat sepenuhnya terlibat atau mendapatkan manfaat dari bisnis yang dibentuk oleh BUM Desa.

Pendapat yang sama disampaikan SD (wawancara 22 Juli 2023), sebagai berikut.

“Saya menolak pembentukan BUM Desa Bhinor Energy karena saya khawatir akan terjadi konflik antar masyarakat desa. Sebagian masyarakat desa memiliki kepentingan yang

berbeda-beda, dan saya khawatir bahwa pembentukan BUM Desa ini akan memperkeruh situasi”

Ungkapan di atas menguatkan dan mewakili keresahan dari kelompok masyarakat yang resisten. Keresahan ini juga menangkap kemungkinan adanya konflik yang lebih dalam, ketika resisten kelompok masyarakat tidak tersalurkan aspirasinya. Adanya kepentingan yang berbeda antara otoritas formal dengan kelompok masyarakat serta otoritas informal bisa menjadi pemicu.

Kelompok masyarakat, terutama nelayan yang dimotori otoritas informal berkepentingan mempertahankan kawasan pantai seperti awal mula. Kawasan dengan dermaga tradisional serta lahan kurang terawat tetapi dimanfaatkan oleh masyarakat dalam mengembala hewan ternak. Sementara otoritas formal memandang kawasan pantai memiliki potensi untuk dikembangkan lebih maju secara ekonomi melalui bisnis yang dibentuk BUM Desa.

Namun begitu, otoritas formal menyadari kondisi penolakan tersebut. Oleh karena itu otoritas formal menjamin untuk mengwujudkan partisipasi seluas-luasnya dari kelompok masyarakat. Berikut penilaian dari Informan AD (wawancara 25 Juli 2023), menjelaskan pendapatnya.

“memahami kekhawatiran masyarakat desa. Ia (kepala desa) mengatakan bahwa BUM Desa Bhinor Energy tidak akan mengambil alih lahan yang selama ini dikuasai masyarakat desa. Ia mengatakan bahwa BUM Desa Bhinor Energy akan bekerja sama dengan masyarakat desa untuk mengelola lahan tersebut secara bersama-sama.”

Pernyataan di atas menegaskan tujuan mendirikan BUM Desa melalui wisata pantai bohai. Kepala desa berusaha untuk meredakan kekhawatiran masyarakat desa terkait potensi pengambilalihan lahan oleh BUM Desa Bhinor Energy. Kepala desa memahami bahwa masyarakat khawatir akan kehilangan kontrol atas lahan yang telah mereka kuasai selama bertahun-tahun. Untuk menjawab kekhawatiran ini, kepala desa menegaskan bahwa BUM Desa Bhinor Energy tidak berniat untuk mengambil alih lahan tersebut secara sepihak.

Sebaliknya, BUM Desa akan bekerja sama dengan masyarakat untuk mengelola lahan tersebut secara kolektif. Hal ini menunjukkan niat kepala desa

untuk menjaga kepentingan masyarakat sambil tetap menjalankan proyek pengembangan ekonomi desa melalui BUM Desa, dengan menekankan pentingnya partisipasi dan keterlibatan dalam proses tersebut.

Pendapat di atas diperkuat oleh otoritas formal. Berikut petikan wawancara dengan informan HD (wawancara 11 Agustus 2023).

“Kekhawatiran masyarakat desa. BUM Desa Bhinor Energy tidak akan mengambil alih lahan yang selama ini dikuasai masyarakat desa. Meskipun, semua tahu itu bukan milik pribadi tetapi milik desa. Kami akan bekerja sama dengan masyarakat desa untuk mengelola lahan tersebut secara bersama-sama.”

Penjelasan di atas mematahkan kekhawatiran masyarakat. Namun begitu, upaya pengambilalihan kawasan pantai oleh BUM Desa dinilai sebagai penertiban dan legalisasi pada aturan. Secara tersirat, upaya ini merupakan jaminan tentang kepemilikan secara kolektif. Adanya hak pengelolaan melalui BUM Desa memberikan landasan secara sah dalam pemanfaatan aset bersama.

Hak dan kontrol pada kawasan pantai sebelumnya mungkin diakui secara kebiasaan dan tradisi saja. Tetapi dengan komitmen melibatkan kelompok masyarakat yang berkepentingan langsung merupakan upaya saling memperkuat posisi untuk saling melindungi akses dan kontrol pada sumber daya pantai. Kepemilikan secara kolektif ini juga menjamin strukturasi secara berkelanjutan. Ini memungkinkan kelompok masyarakat untuk merencanakan pemanfaat jangka panjang dari aset yang dimiliki bersama melalui BUM Desa.

Upaya tersebut juga bagian dari menghindari potensi konflik di masa yang akan datang. Informan HF (wawancara 17 Juli 2023), menegaskan.

“Untuk menyelesaikan konflik antara masyarakat desa dengan pemerintah desa serta pengurus BUM Desa Bhinor Energy. Saya melakukan dialog dengan semua pihak yang terlibat dalam konflik tersebut”

Pernyataan di atas merupakan bentuk solusi atas perkara penguasaan atas kawasan pantai yang merupakan aset desa. Satu sisi dialog, komunikasi dan negosiasi bermakna penyerapan nilai-nilai, tradisi dan kepentingan masyarakat. Di sisi lain, hal ini menggambarkan ketegasan dan keteguhan menciptakan

kemandirian desa melalui lembaga resmi yang bernama BUM Desa. Ketegasan tercermin dari keharusan BUM desa itu terbentuk dan dikelola secara kolektif. Keteguhan terlihat dari upaya mencari solusi dengan membangun komunikasi dan dialog ke semua pihak tanpa menghilangkan tujuan utamanya yaitu mendirikan unit bisnis melalui BUM Desa.

Proses dialog tersebut bukan hanya antara otoritas formal dan otoritas informal. Pemerintah desa melibatkan pengurus BUM Desa, tokoh masyarakat dan tokoh agama. Proses dialog tersebut menghasilkan atau menemukan titik k yang logis. *Pertama*, otoritas formal memberikan kompensasi materi kepada otoritas informal. *Kedua*, pelibatan kelompok masyarakat dalam pengelolaan BUM desa. *Ketiga*, pemindahan tempat berlabuhnya nelayan tradisional.

Upaya menyelesaikan persoalan yang menyertai pembentukan BUM Desa hingga diperoleh kesepakatan adalah transaksi. Transaksi yang bukan semata-mata ekonomi. Lebih dari itu, transaksi tersebut merupakan bentuk penyelesaian atas resistensi sebagai kelompok masyarakat pada BUM Desa berdasarkan adat, norma dan nilai yang hidup dalam masyarakat. Penelitian ini menyebutnya sebagai transaksi kultural. Berikut penjelasan bentuk-bentuk transaksi kultural tersebut.

#### 1. Kompensasi

Kesepakatan pemberian kompensasi dari otoritas formal kepada otoritas informal berupa materi. Sesuai dengan penjelasan informan HF (wawancara, 07Agustus 2023) “pemberian kompensasi ini sebenarnya langkah kongkrit dari kita agar kelompok masyarakat yang menolak tidak lagi mengganggu kegiatan BUM Desa.” Pernyataan ini menegaskan bahwa perubahan fungsi kawasan pantai dari dermaga tradisional menjadi unit bisnis BUM Desa dilakukan dengan kompensasi. Pemberian kompensasi sebagai apresiasi kepada kelompok masyarakat yang telah menggunakan lahan tersebut sebelum wisata pantai bohai tersebut didirikan.

Seperti penjelasan pada sebelumnya, adanya resistensi sebagian kelompok masyarakat dikarena kekhawatiran keberadaan BUM Desa menggerus kegiatan ekonomi sepanjang pantai tersebut. Kompensasi merupakan dampak dari

penegakan institusi. Yaitu langkah nyata otoritas formal menempatkan tuntutan sebagian kelompok masyarakat sebagai proses kultur. Meskipun aturan formal bisa dipaksakan secara sepihak, namun dengan bijaksana otoritas formal mendengar aspirasi dari kelompok masyarakat yang resisten tetap didengar. Tuntutan tersebut kemudian diwujudkan dalam bentuk kompensasi.

Pemberian kompensasi ini merupakan tuntutan dari kelompok masyarakat yang diwakilkan pada otoritas informal. Selama kompensasi terpenuhi, kelompok masyarakat yang resisten menilai ada kesungguhan untuk melibatkan kelompok tersebut dalam pengelolaan BUM Desa, saat beroperasi. Secara umum, tindakan ini menghilangkan kecurigaan kelompok masyarakat tersebut. Seperti dijelaskan oleh informan SD (wawancara 22 Juli 2023).

“ganti rugi itu sebenarnya bukan untuk memberatkan pemerintah desa. Tapi kan kasihan masyarakat yang sudah mengolah lahan bertahun-tahun terus disuruh pindah. Kita tahu bahwa tempat tersebut milik desa, tapi tempat itu merupakan lahan yang digunakan untuk mendapat penghasilan. Kasihan kan kalau langsung tidak ada kompensasi.”

Pernyataan di atas menggambarkan bentuk solusi. Jalan keluar dari adanya resistensi atas pengambilalihan pantai bhinor oleh BUM Desa. Pengambilalihan ini dilakukan untuk mendirikan unit bisnis wisata pantai yang bernama Pantai Bohai. Proses komunikasi dan negosiasi menghasilkan kesepakatan berupa kompensasi.

Kompensasi ini diberikan kepada masyarakat yang merasa mengelola tempat sebelum wisata pantai didirikan. Jadi perlu digaris bawahi bahwa pemberian kompensasi ini bukan untuk semua masyarakat. Tetapi pemberian kompensasi hanya diberikan pada kelompok masyarakat yang pernah mengelola tempat tersebut untuk mendapatkan penghasilan. Tuntutan ini disetujui oleh otoritas formal dengan landasan keadilan bagi masyarakat yang dulunya menggunakan lahan tersebut untuk mendapatkan penghasilan.

## 2. Pelibatan kelompok masyarakat dalam pengelolaan BUM Desa Bhinor Energy

Hasil dialog tersebut juga menghasilkan kesepakatan melibatkan beberapa masyarakat dalam pengelolaan unit usaha yang ada di bawah kegiatan BUM Desa

khususnya di pantai bohai, ketika BUM Desa beroperasi. Seperti yang dijelaskan oleh informan MT (wawancara 26 Juli 2023), bahwa

“BUM Desa itu kan kegiatan usaha yang dijalankan oleh pengurusnya. Pasti membutuhkan tenaga kerja yang bisa dilakukan di dalamnya. Harapan kami adalah pengurus BUM Desa menggunakan masyarakat lokal untuk ikut bekerja di dalamnya. Yang dikhawatirkan ngambil dari desa lain yang bekerja di dalamnya. Maka kami sebagai masyarakat meminta agar mengambil dari masyarakat bhinor”. kalau mengambil dari masyarakat bhinor setidaknya kegiatan itu dirasakan oleh masyarakat untuk mendapatkan penghasilan”.

Ungkapan di atas mengandung harapan dari tokoh masyarakat meneruskan tuntutan dari kelompok masyarakat, khususnya kelompok pengguna pantai Bhinor. Tuntutan untuk memprioritaskan masyarakat lokal adalah tuntutan secara eksplisit untuk memutus penggunaan tenaga kerja dari luar desa. Keterlibatan masyarakat lokal adalah memberi kesempatan secara langsung atau tidak langsung pada warga lokal yang memiliki ikatan langsung dengan desa.

Maka dari itu, harapan dan tuntutan disetujui oleh otoritas formal. Kesepakatan ini sebenarnya memiliki landasan yang integral dengan misi pembentukan BUM Desa. Bahwa keberadaan pengembangan masyarakat menuju masyarakat yang sejahtera, merupakan cita-cita dari BUM Desa. Penegasan ini ditegaskan kembali oleh pengurus BUM Desa. Berikut penjelasan HD (wawancara 11 Agustus 2023), menjelaskan

“hasil kesepakatan dari dialog tersebut, masyarakat ingin terlibat dalam kegiatan usaha. Itu memang sudah dirancang dalam proses perencanaan pelaksanaan kegiatan unit usaha. Masyarakat akan dilibatkan dalam beberapa kegiatan agar masyarakat juga mendapatkan manfaat dari kegiatan usaha ini secara langsung”.

Pernyataan di atas menggambarkan prioritas masyarakat lokal yang direncanakan dalam pengelolaan BUM Desa. Kebutuhan sumber daya manusia (SDM) dalam pengelolaan BUM Desa cukup dengan pemanfaatan tenaga lokal. Dengan demikian, pengelolaan BUM Desa tidak hanya membawa manfaat bagi segelintir orang, tetapi juga memberikan keuntungan langsung kepada masyarakat yang tinggal di desa tersebut.

Dalam praktik selanjutnya pelibatan masyarakat teralisasi pada tenaga kerja, pemasok bahan kebutuhan BUM Desa dan kerjasama secara ekonomi masyarakat Bhinor. Keterlibatan masyarakat sebagai tenaga kerja tenaga, misalnya terserap pada tenaga kerja cafe/ resto, keamanan dan tenaga parkir. Demikian juga untuk unit usaha lainnya juga menggunakan sumber daya manusia lokal. Sementara itu, kondisi masyarakat yang belum tertampung secara langsung menjadi pemasok bahan baku unit usaha BUM Desa. Demikian juga, banyak warga yang menjadi mitra ekonomi BUM Desa. Pengelolaan BUM Desa yang melibatkan masyarakat meskipun tidak memiliki pengalaman dalam bidang usaha, bukan tenaga profesional merupakan komitmen dalam memanfaatkan serta memaksimal sumber daya manusia yang ada di desa.

### 3. Pemandangan pelabuhan perahu nelayan tradisional.

Pantai Wisata bohai sebelum alih fungsikan sebagai kawasan wisata dibawa naungan BUM Desa dikelola secara komunal. Pantai tersebut digunakan oleh nelayan setempat untuk berlabuh dan menyimpan kapal di pinggiran pantai tersebut. Sebagian masyarakat Bhinor merupakan masyarakat nelayan tradisional yang sudah menetap menjalankan usaha sebagai nelayan sejak lama. Penggunaan Pantai Bohai yang beralih fungsi menjadi wisata pantai bohai menimbulkan masalah penolakan oleh pihak nelayan.

Lokasi tersebut penting bagi kelompok masyarakat nelayan sebab menjadi tempat penyimpanan dan berlabunya kapal. Lokasi tersebut adalah tempat mata pencaharian bagi nelayan. Kelompok nelayan yang merasa dirugikan dan kesulitan untuk menempatkan kapalnya. Seperti yang dijelaskan oleh MT (wawancara 26 Juli 2023).

“sudah berpuluh puluh tahun masyarakat memarkir kapalnya di sepanjang pantai itu. Dan tiba-tiba pemerintah desa menggunakan pantai itu digunakan untuk BUM Desa. Terus kapal-kapal ini akan diparkir dimana, sedangkan kalau di ke daerah pantai sebelah barat kondisinya masih tak memungkinkan”

Pendapat di atas memberi gambaran bahwa relokasi pelabuhan tradisional ke bagian pantai yang lain belum disepakati sepenuhnya. Ketidakpastian dan

kebingungan masyarakat mengenai alternatif yang tersedia atau yang akan disediakan oleh pemerintah desa belum menunjukkan kondisi yang ideal. Sebagai lokasi baru dermaga nelayan, wilayah pantai bagian barat masih sulit ditempati nelayan.

Hal ini juga tegaskan oleh informan SA (wawancara 23 Juli 2023),

“memang rumit serba salah. Di sisi masyarakat menggunakan pantai tersebut dari dulu sebagai parkir kapalnya. Di lain sisi pemerintah ingin mengoptimalkan pantai tersebut untuk taman wisata. Sepanjang pesisir masyarakat bhinor utara jalan, itu mata pencahariannya dari laut. Solusinya pemerintah desa waktu itu membuka dan menyiapkan tempat parkirnya kapal di sebelah barat dan itu lumayan jauh dari rumah penduduk.

Pernyataan di atas menggambarkan resistensi masyarakat khususnya nelayan yang kesulitan melabuhkan kapalnya. Hal ini merupakan persoalan besar bagi BUM Desa dan pemerintah desa untuk diselesaikan. Wujud penyelesaian tersebut adalah rembuk bersama. Hasilnya mendirikan pelabuhan baru bagi nelayan. Hal tersebut menjadi salah satu poin penting dari transaksi kultural. Namun demikian, pelabuhan baru harus dibangun terlebih dahulu. Pelabuhan baru harus dilengkapi dengan fasilitas yang tidak jauh berbeda dengan kondisi pantai Bhinor yang menjadi unit wisata BUM Desa.

Kesepakatan tersebut menampung dua kepentingan sekaligus terakomodir. Dari sisi pemerintah desa sebagai otoritas formal memastikan BUM Desa terbentuk dan pengelolaannya tidak terganggu. Selain itu, pemindahan pelabuhan nelayan tradisional sebagai bentuk perhatian menjaga keberlangsungan hajat hidup para nelayan. Dari sisi kelompok masyarakat nelayan, kesepakatan tersebut bermakna pengayoman dan perhatian dari otoritas formal. Sebab lokasi pantai yang dijadikan pelabuhan nelayan tradisional berdampak langsung kepada masyarakat nelayan. Dalam kesepakatan tersebut pemerintah desa memberikan dan membuat tempat yang masih belum terpakai sebelah barat dari pemukiman masyarakat.

Pemerintah desa bersama BUM Desa berusaha memfasilitasi harapan masyarakat. Pendirian pelabuhan baru juga dilengkapi dengan fasilitas yang

memadai. Hal tersebut belum menemukan titik final walaupun diberikan fasilitas, Hal ini dikarenakan tempat berlabuhnya kapal masih kurang nyaman dengan hutan bakau yang tumbuh secara liar. Masyarakat nelayan memiliki kekhawatiran kapal mereka kurang aman dan terawat. Sehingga pelabuhan baru harus dilengkapi fasilitas dan dirawat dengan baik. Seperti yang di jelaskan oleh HD (wawancara 11 Agustus 2023),

“tempat yang diusulkan oleh kita (BUM Desa dan pemerintah desa) belum sepenuhnya disepakati oleh nelayan. Akhirnya saya memberikan penawaran yang pasti bahwa hasil tangkapan nelayan akan diambil oleh BUM Desa sesuai dengan kapasitas yang dibutuhkan cafe dan resto. Baru setelah itu mereka mau asalkan tempat yang disediakan tidak ada penolakan dari warga lain”.

Gambaran di atas adalah bentuk lain dari penyelesaian pemindahan pelabuhan nelayan. Persoalan lain adalah pelabuhan nelayan yang baru lebih jauh kepada pusat keramaian dibandingkan Pantai Bohai. Kekhawatiran terganggunya mata rantai pemasaran mengemuka. Untuk mengatasi kekhawatiran dari masyarakat nelayan, BUM Desa bersedia menampung hasil tangkapan nelayan untuk kebutuhan cafe dan resto milik BUM Desa. Akhirnya, masyarakat nelayan bersepakat untuk memindah tempat berlabuhnya kapal ke pantai sebelah barat dari pemukiman warga. Kesepakatan ini akhirnya menjadi titik terang dari dialog yang dihadiri oleh seluruh elemen masyarakat tersebut.

Hasil laut yang diambil oleh BUM Desa Bhinor Energy disesuaikan dengan kapasitas/ kebutuhan cafe dan resto. Hasil observasi menunjukkan nelayan yang ada di sekitar wisata Pantai Bohai adalah nelayan tradisional yang kapalnya kecil dan menggunakan peralatan sederhana. Jadi BUM Desa menampung hasil tangkapan nelayan.

Hasil tangkapan nelayan tidak semua dapat ditampung oleh BUM Desa, tetapi disesuaikan dengan kriteria dari BUM Desa, dengan harga yang lebih tinggi dari pasaran. Sementara, hasil nelayan yang tidak ditampung oleh BUM Desa dipasarkan secara bebas. Penjelasan di atas juga bermakna masyarakat nelayan terlibat dalam mengembangkan unit usaha BUM Desa. Terbukti masyarakat

nelayan bersedia untuk mendukung kebutuhan ikan di unit usaha milik BUM Desa tersebut.

Adanya transaksi kultural, memberi indikasi membangun BUM Desa tidak hanya berbasis ekonomi, melibatkan pelaku-pelaku ekonomi. Pembentukan BUM Desa juga bisa dilakukan dengan melibatkan kelompok-kelompok non ekonomi. Sebab, pembentukan BUM Desa harus beradaptasi dengan kebiasaan lokal yang berlaku di masyarakat.

#### D. Nilai-nilai kekerabatan dalam pembentukan BUM Desa Bhinor Energy

Nilai-nilai kekerabatan dalam tradisi lokal memainkan peran penting untuk meredam resistensi sehingga konflik horizontal di masyarakat tidak terjadi. Nilai-nilai kekerabatan yang kuat menjadi pondasi interaksi antara individu. Nilai-nilai ini tidak hanya mempengaruhi cara orang berinteraksi tetapi juga menjadi fondasi yang menopang stabilitas dan solidaritas dalam sebuah komunitas atau kelompok sosial.

Masyarakat Pendalungan memiliki nilai-nilai kekerabatan yang berakar pada budaya setempat. Nilai-nilai ini berakar dari tradisi *tanean lanjeng*. Tradisi kehidupan masyarakat lokal yang hidup berkelompok dengan halaman rumah sebagai penghubung dan penanda sebagai keluarga besar. Meskipun model ini sudah jarang dijumpai di Desa Bhinor tetapi semangat kekerabatan masih kental. Nilai-nilai kekerabatan seperti *taraten dibi'* (keluarga sendiri), *sabele'en* (satu keluarga) masih hidup dan dipertahankan.

Nilai-nilai kekerabatan ini mengutamakan hubungan kekerabatan daripada hubungan individu. Hal ini menyebabkan masyarakat lokal lebih mengedepankan *status quo*, yaitu mempertahankan keadaan yang ada. Selalu menggunakan pola lama daripada perubahan.

Pemerintah desa perlu memberikan penjelasan yang transparan dan komprehensif kepada masyarakat tentang tujuan dan manfaat pembentukan BUM Desa. Pemerintah desa juga perlu melibatkan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan terkait pengelolaan BUM Desa. Dengan demikian,

masyarakat akan merasa bahwa mereka memiliki peran dan tanggung jawab dalam pengelolaan BUM Desa.

Pembentukan BUM Desa di Desa Bhinor, Kecamatan Paiton, Kabupaten Probolinggo, Jawa Timur, merupakan upaya pemerintah desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pengelolaan potensi sumber daya alam desa secara lebih profesional dan transparan. Namun, pembentukan BUM Desa ini menimbulkan resistensi. Seperti penjelasan oleh informan HF (wawancara 07 Agustus 2023) berikut.

“Pencegahan konflik horizontal dapat dicapai melalui komunikasi efektif antara pemerintah desa dan masyarakat, penjelasan transparan, dan melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan terkait BUM Desa.

Pendapat di atas adalah penyampaian secara diplomasi tentang pencegahan konflik. Komunikasi efektif dalam konteks penyelesaian perkara sekitar BUM Desa penggunaan jaringan kekerabatan. Tujuannya adalah untuk menurunkan tensi resistensi. Dengan semangat dari nilai-nilai kekerabatan,

Dalam konteks BUM Desa memanfaatkan jaringan kekerabatan yang kuat di masyarakat bukan hanya bernegosiasi formal, tetapi lebih kepada penggunaan hubungan personal dan kekeluargaan untuk menciptakan dialog yang konstruktif. Ini menunjukkan pemahaman tentang komunitas yang nilai-nilai kekerabatannya kuat bisa lebih efektif dalam mencegah konflik.

Komunikasi melalui jaringan kekerabatan menjadi jalan untuk memahami dan menerima pandangan atau kepentingan masing-masing. Hal tersebut dapat menurunkan tensi dan resistensi yang ada. Cara ini bertujuan untuk menghindari eskalasi konflik dengan memanfaatkan ikatan sosial yang ada. Hal ini juga dikemukakan oleh informan KA (wawancara 21 Juli 2023), bahwa

“kelompok yang merasa dirugikan oleh ada BUM Desa, merasa mereka terusik, merasa tidak dianggap dan lain-lain. Masyarakat Bhinor itu satu sama lain kenal baik. Tapi kenapa mereka menolak. Seperti yang saya sebutkan sebelumnya, mereka merasa tidak di anggap, jika sebelum didirikannya pantai bohai dirembuk dengan masyarakat yang juga memiliki kepentingan saya yakin penolakan itu tidak akan terjadi. Kita semua disini kayak keluarga punya

hubungan baik antar sesama. Tapi kalau tidak ada rembug saya yakin semua akan melakukan hal yang sama. tidak usah terlalu jauh mikir penolakan itu saya contohkan dalam satu rumah kalau tidak ada komunikasi yang baik bisa tengkar”.

Ungkapan tersebut menekankan pentingnya musyawarah atau *rembug* dalam mengatasi persoalan BUM Desa. Dengan adanya *rembug* menjaga keharmonisan dan keselarasan dalam hubungan antara kelompok masyarakat, yang dianggap seperti keluarga. Dalam konteks budaya, terutama di masyarakat lokal menjunjung tinggi nilai kebersamaan, rembug adalah sarana untuk memastikan semua suara didengar, keputusan dibuat secara kolektif, dan kesepakatan dicapai bersama yang merefleksikan semua kepentingan terakomodir.

Makna mendalam dari pernyataan ini adalah bahwa meskipun hubungan seperti keluarga, tanpa adanya proses rembug atau diskusi, kemungkinan besar akan terjadi tindakan yang tidak sinkron atau bahkan saling bertentangan. *Rembug* atau musyawarah dengan nilai-nilai kekerabatan atau keluarga mempercepat kesepahaman. *Rembug* adalah mekanisme penting untuk menjaga kesatuan dan menghindari potensi konflik, karena melalui rembug, setiap orang bisa menyampaikan pendapatnya, mendengarkan orang lain, dan bersama-sama menemukan jalan tengah yang terbaik untuk semua pihak.

Adanya komunikasi baik antara masyarakat dan pemerintah desa yang didukung oleh pengurus BUM Desa. akhirnya Konsensus dan integrasi masyarakat dalam mensukseskan program BUM Desa Bhinor Energy terjadi. Walaupun pada awalnya menimbulkan gejolak yang hampir mengalami *chaos*, namun dengan sikap pro-aktif pemerintah bersama pengurus BUM Desa akhirnya kondisi tersebut terpecahkan.

Penelitian ini menilai dalam konteks pembentukan BUM Desa, nilai-nilai kekerabatan mempunyai peranan penting menyelesaikan persoalan yang timbul. Nilai-nilai kekerabatan seperti *taraten dibi'* (keluarga sendiri), *sabele'en* (satu keluarga) dimanfaatkan sebagai hal positif untuk membantu menyelesaikan persoalan.

Penyelesaian masalah antara masyarakat Bhinor dengan keberadaan BUM Desa terlihat sangat mudah walaupun prosesnya sangat panjang. Terlihat dengan jelas ada nilai-nilai yang ditinggalkan oleh pemerintah desa dan BUM Desa saat di bangunya pantai bohai, yaitu nilai kekerabatan yang ada dalam masyarakat, sehingga terjadi penolakan terhadap aktivitas unit usaha yang berjalan.

BUM Desa Bhinor Energy sudah berkembang di beberapa lini unit usaha yang ada. Sesuai dengan hasil observasi, pantai yang begitu bersih dilengkapi gazebo dan tempat duduk untuk bersantai, café dan resto juga tertata dengan baik lengkap dengan panggung jika ada *live music* dan parkir tertata rapi. Kondisi ini tentunya berkat pengurus dan masyarakat Bhinor saling bahu membahu untuk mengembangkan BUM Desa tersebut.

E. Budaya malu (*todus*): dampak positif dan negatif dalam pembentukan BUM Desa Bhinor Energy

*Todus* diartikan sebagai rasa malu yang mendalam dan bersifat internal. Rasa malu ini tidak hanya dirasakan oleh individu, tetapi juga oleh masyarakat secara keseluruhan. Rasa malu ini menjadi pendorong bagi masyarakat Pendalungan untuk berperilaku baik dan menghindari perbuatan yang dapat merugikan diri sendiri atau orang lain.

Budaya *todus* memiliki dorongan yang besar dalam kehidupan masyarakat lokal. Budaya ini berperan sebagai kontrol sosial yang menjaga agar masyarakat tetap berperilaku baik. Budaya ini juga berperan sebagai pemersatu masyarakat Pendalungan, sehingga mereka memiliki rasa kebersamaan dan kesatuan yang kuat.

Nilai masyarakat lokal desa yang kental akan nilai kekerabatan tentunya memiliki segi positif dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Begitupun dengan tujuan dibangunnya BUM Desa Bhinor Energy, memiliki tujuan yang besar dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Suksesnya BUM Desa tentunya tidak luput dari partisipasi dan dukungan masyarakat.

Budaya *todus* yang ada lingkungan masyarakat Bhinor, memiliki hubungan yang erat dalam mensukseskan BUM Desa. Konsep *todus* ini bukan

berarti malu untuk melakukan sesuatu, tetapi lebih mengarah kepada sikap hati-hati dalam melakukan sesuatu. Seperti yang dikemukakan oleh informan HF (wawancara 07 Agustus 2023), berikut.

“cukup berat tantangan untuk menjalankan dan mendirikan BUM Desa ini, karena harus benar-benar memilih orang yang tepat dan mampu memberikan kontribusi besar dalam mengembangkan BUM Desa ini. Yang dikhawatirkan BUM Desa ini tidak berjalan dengan baik, yang ada kan malu kepada masyarakat saya.”

Pernyataan di atas menandakan keberhasilan BUM Desa akan menjadi kebanggaan bagi pemegang otoritas formal. Demikian sebaliknya, kegagalan BUM Desa akan melukai harga diri. Sebagai pemegang otoritas resmi di tingkat desa, dalam masyarakat pandhalungan otoritas resmi dipandang sebagai orang yang dituakan. Janji mendirikan BUM Desa sampai berhasil merupakan bagian penting pembuktian otoritas formal yang terkait martabat dan harga diri secara budaya. Oleh karena itu, kegagalan BUM Desa akan melukai harga diri dan menciptakan rasa malu.

Keputusan mendirikan BUM Desa oleh pemerintah desa juga mempertimbangkan pihak-pihak yang dipercaya. Pertimbangan ini didasari pada keberhasilan BUM Desa nantinya. Kepastian menempatkan orang-orang yang dipercaya juga bagian dari menjaga wibawa dan kehormatan. Lebih jauh, penempatan orang-orang dekat yang dipercaya untuk menjamin BUM Desa bisa berjalan dan bermanfaat bagi masyarakat. Perasaan malu ini sebenarnya tindakan hati-hati takut terjadi kesalahan yang berakibat kepada kegiatan yang kurang optimal dan bermanfaat dalam masyarakat.

Nilai ini menjadi motivasi dalam menentukan arah tujuan mendirikan Bum Desa. Budaya todus memiliki pengaruh besar sebagai kontrol sosial, menjaga agar masyarakat tetap berperilaku baik dan membentuk rasa kebersamaan serta kesatuan yang kuat. Informan HD (wawancara 21 Juli 2023) menjelaskan

“Terus terang mas, tidak ada pengalaman saya menjalankan kegiatan seperti ini. Tapi karena sudah ditunjuk oleh kepala desa mau tidak mau harus jalan. Banyak kekhawatiran apa lagi banyak masalah yang terjadi dengan masyarakat. Campur aduk rasanya mau menngundurkan diri malu waktu itu, jadinya kita

bersama sama dengan pengurus bertekad menyukseskan program ini dan membuktikan kalau kita itu bisa dan mampu.”

Pendapat tersebut bagian dari pembuktian dengan komitmen serta kegigihan pengurus BUM Desa Bhinor Energy berlandaskan kepada nilai-nilai yang tertanam dalam masyarakat. Nilai *todus* akhirnya menjadi motivasi tersendiri bagi pengurus untuk melaksanakan mandat yang sudah diberikan oleh kepala desa.

Secara tersirat kemampuan yang dimiliki oleh pengurus BUM Desa sangat jauh dari profesional, namun dari berjalannya waktu kemampuan yang dimiliki bertambah belajar dari pengalaman persoalan yang dihadapi. Kegigihan menjalankan BUM Desa, serta keteguhan memegang amanah sebagai pengelola menjadi pemicu supaya BUM Desa Bhinor Energy berjalan dan berhasil. Budaya *todus* menumbuhkan motivasi kerja yang lebih baik, seperti komitmen, kegigihan dan tanggung jawab dalam membuktikan keberhasilan BUM Desa.

Pengurus BUM Desa merupakan orang-orang dipercaya oleh kepala desa untuk mengembangkan BUM Desa Bhinor Energy. Korelasi ini yang akhirnya menjembatani antara masyarakat dengan BUM Desa, begitupun orang yang terpilih merasa memiliki tanggung jawab yang besar kepada masyarakat dan khususnya kepada kepala desa setempat. Orang dekat secara sosial (*social inner circle*), terbentuk dengan sendirinya, salah satunya didasarkan kepada nilai dan perilaku *todus* yang tertanam dalam masyarakat Bhinor.

Keberadaan Orang dekat secara sosial menjadi bagian penting dari kesuksesan BUM Desa. Orang dekat merupakan motor penggerak mengujukan misi didirikannya BUM Desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan BUM Desa ini, proses pengembangan dan kemandirian masyarakat tercipta.

### **6.2.2 Ketentuan informal BUM Desa Sumber Sejahtera**

Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang, Jawa Timur, merupakan salah satu desa yang berkarakter masyarakat Mataraman. Masyarakat Mataraman dikenal dengan kearifan lokalnya yang menjunjung tinggi nilai-nilai

kebersamaan, gotong royong, dan musyawarah mufakat. Nilai-nilai tersebut turut menjadi landasan dalam pengelolaan BUM Desa Sumber Sejahtera, salah satu BUM Desa tersukses di Jawa Timur.

Pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera diawali dengan pemetaan potensi dan permasalahan yang ada di desa. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa desa memiliki potensi besar di bidang pertanian, pariwisata, dan industri kecil. Namun, potensi tersebut belum tergali secara optimal. Dalam proses pemetaan tersebut, masyarakat desa turut dilibatkan. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat desa memiliki peran penting dalam pembentukan BUM Desa. Masyarakat desa juga berperan dalam menentukan unit-unit usaha apa saja yang akan dikembangkan oleh BUM Desa adalah Unit Air Bersih, Unit Toko Desa, Unit Wisata Desa, Unit Café Sawah, Unit Parkir Wisata, Unit Pertanian, Tempat Pengelolaan Sampah Terpadu (TPST), Unit Paving & Batako, Unit Guest House, Unit Pusat Oleh-Oleh.

BUM Desa Sumber Sejahtera menerapkan tatanan informal yang berlandaskan nilai-nilai kearifan lokal masyarakat Mataraman. Berikut adalah beberapa contoh tatanan informal tersebut: *Pertama*, prinsip musyawarah mufakat diterapkan dalam pengambilan keputusan penting, seperti pemilihan pengurus BUM Desa, penetapan anggaran, dan pengembangan unit usaha. *Kedua*, prinsip gotong royong diterapkan dalam pelaksanaan kegiatan BUM Desa, seperti pembangunan infrastruktur, pengelolaan usaha, dan pemberdayaan masyarakat, dan *ketiga*, prinsip saling percaya diterapkan dalam hubungan antar anggota BUM Desa, antara BUM Desa dengan masyarakat, dan antara BUM Desa dengan pihak-pihak lain.

Tatanan informal yang diterapkan dalam pengelolaan BUM Desa Sumber Sejahtera telah memberikan dampak positif bagi desa. BUM Desa Sumber Sejahtera telah berhasil meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, baik secara ekonomi maupun sosial, seperti: *Pertama*, peningkatan pendapatan masyarakat. BUM Desa Sumber Sejahtera telah memberikan lapangan kerja dan meningkatkan pendapatan masyarakat desa. *Kedua*, peningkatan kualitas hidup masyarakat. BUM Desa Sumber Sejahtera telah berkontribusi dalam peningkatan kualitas

hidup masyarakat desa, seperti melalui penyediaan air bersih, pengembangan pariwisata, dan pengelolaan sampah. *Ketiga*, peningkatan partisipasi masyarakat. BUM Desa Sumber Sejahtera telah meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa. Seperti yang dijelaskan oleh informan MS (wawancara 22 Agustus 2023), “Alhamdulillah dan bersyukur bahwa BUM Desa Sumber Sejahtera sampai saat ini memberikan dampak yang positif kepada masyarakat”

Tatanan informal yang berlandaskan nilai-nilai kearifan lokal masyarakat Mataraman telah menjadi faktor penting dalam keberhasilan BUM Desa Sumber Sejahtera. Tatanan informal tersebut telah membantu BUM Desa Sumber Sejahtera untuk menyelaraskan tujuannya dengan kebutuhan dan harapan masyarakat desa.

#### A. Harmoni dan keterbukaan: Kunci Kesuksesan BUM Desa Sumber Sejahtera

Masyarakat Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang dikenal sebagai masyarakat Mataraman yang terbuka dan harmonis. Sikap ini tercermin dalam berbagai aspek kehidupan mereka. Dalam konteks perkembangan BUM Desa Sumber Sejahtera, harmoni dan keterbukaan menjadi kunci sukses.

Berikut petikan wawancara dengan informan MS (wawancara 22 Agustus 2023).

“Masyarakat Desa Pujon Kidul memang terkenal sangat terbuka dan harmonis. Hal ini dapat terlihat dari kesediaan mereka untuk menerima ide-ide baru dan berpartisipasi dalam berbagai kegiatan desa, seperti musyawarah desa, kegiatan gotong royong, dan pelatihan-pelatihan. Keterlibatan mereka menunjukkan kesadaran dan komitmen untuk membangun desa.”

Dalam konteks pembentukan BUM Desa, pendapat di atas menegaskan adanya kesadaran kolektif yang berakar pada budaya setempat. Keterbukaan masyarakat terhadap ide-ide baru dan partisipasi aktif dalam kegiatan desa membuat ide tentang BUM Desa mudah diterima. seperti musyawarah, gotong royong, menunjukkan bahwa mereka memiliki kesadaran kolektif untuk membangun desa secara bersama-sama. Sikap ini sangat penting karena

keberhasilan pembentukan BUM Desa sangat bergantung pada dukungan dan partisipasi masyarakat.

Keterbukaan masyarakat memungkinkan BUM Desa untuk menerima inovasi dan adaptasi yang diperlukan untuk mengembangkan usaha desa secara berkelanjutan. Partisipasi dalam musyawarah desa mencerminkan pengambilan keputusan yang diambil benar-benar mencerminkan kehendak bersama, sehingga BUM Desa dapat terbentuk.

Selain itu, gotong royong dan pelatihan-pelatihan menunjukkan komitmen masyarakat untuk tidak hanya mendukung BUM Desa secara pasif, tetapi juga terlibat aktif dalam pembangunan kapabilitas mereka sendiri. Hal ini menciptakan rasa memiliki yang kuat terhadap BUM Desa, yang pada gilirannya mendukung kelangsungan dan kesuksesan usaha tersebut. Secara keseluruhan, sikap terbuka dan harmonis di Desa Pujon Kidul telah menjadi fondasi kuat bagi pembentukan BUM Desa, dimana masyarakat tidak hanya menjadi penerima manfaat, tetapi juga aktor utama dalam pembangunan desa mereka.

Sikap terbuka masyarakat Mataraman terlihat dari kesediaan mereka untuk menerima ide-ide baru dan bekerja sama dengan pihak luar. Hal ini terlihat dari keterlibatan mereka dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh pemerintah desa, seperti musyawarah desa, kegiatan gotong royong, dan pelatihan-pelatihan. Keterlibatan masyarakat ini menunjukkan bahwa mereka memiliki kesadaran dan komitmen untuk membangun desa.

Penjelasan tersebut juga ditegaskan oleh informan SL (wawancara 24 Agustus 2023),

“masyarakat Pujon itu sangat terbuka, walaupun tinggal di desa tapi kami tidak menutup mata dengan perkembangan saat ini. Sikap gotong royong dan kekeluargaan sangat melekat dalam masyarakat pujon, selama itu baik pasti akan diterima oleh masyarakat.”

Ungkapan tersebut mengkonfirmasi bahwa geografis wilayah bukan penghalang untuk menciptakan kemajuan. Meskipun lokasinya jauh dari wilayah perkotaan, Desa Pujon Kidul berhasil membangun entitas ekonomi yang maju melalui BUM Desa. Justru dengan lokasi pedesaan, dengan memanfaatkan sikap

harmonis masyarakatnya menyerap hal positif dari luar secara terbuka. terlihat dalam hubungan antar warganya.

Kehidupan desa yang saling menghormati dan menghargai perbedaan, baik dalam hal agama, suku menciptakan suasana yang kondusif untuk pembangunan desa. Sikap terbuka dan harmonis masyarakat Mataraman ini menjadi modal penting dalam pengembangan BUM Desa Sumber Sejahtera. BUM Desa dibentuk oleh pemerintah desa untuk mengelola potensi ekonomi desa. Keberhasilan BUM Desa dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa sangat bergantung pada dukungan masyarakat.

#### B. Sikap adaptif masyarakat: modal berharga pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera

Desa Pujon Kidul merupakan salah satu desa yang memiliki potensi besar untuk mengembangkan perekonomiannya. Hal ini didukung oleh kekayaan alam dan budaya yang dimiliki oleh desa tersebut. Salah satu upaya yang dilakukan oleh masyarakat Desa Pujon Kidul untuk mengembangkan perekonomiannya adalah dengan membentuk BUM Desa Sumber Sejahtera. Berdasarkan perspektif institusional, keberhasilan BUM Desa Sumber Sejahtera tidak terlepas dari dukungan masyarakat Desa Pujon Kidul. Masyarakat desa ini memiliki sikap adaptif terhadap perubahan yang muncul dari dalam maupun luar.

Berikut petikan wawancara dengan informan IR (wawancara 23 Agustus 2023),

“Sikap sosial dan gotong royong masyarakat Desa Pujon Kidul sangat kuat Mas dan itu bisa dilihat dari partisipasi aktif mendukung keberhasilan BUM Desa Sumber Sejahtera, salah satunya dengan tidak menolak keberadaan BUM Dwa”

Pendapat di atas menerangkan bahwa adanya dukungan dan partisipasi masyarakat adalah sikap adaptif. Kemampuan masyarakat Desa Pujon Kidul beradaptasi dengan keadaan baru sejatinya bukti berharga yang dibangun dari tradisi budaya yang hidup secara turun-temurun. BUM Desa sebagai organisasi baru di tingkat desa diterima, dibesarkan dan jaga untuk dimiliki bersama.

Sikap adaptif yang baik masyarakat Desa Pujon Kidul terlihat dari adanya rasa kebersamaan dan gotong royong yang tinggi. Masyarakat desa ini selalu siap membantu satu sama lain, baik dalam hal pekerjaan maupun dalam hal sosial. Hal ini sangat penting bagi keberhasilan pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera. karena usaha-usaha BUM Desa membutuhkan partisipasi aktif dari masyarakat.

Hal senada dijelaskan oleh informan AW “masyarakat sangat mendukung keberadaan BUM Desa mulai dari ikut partisipasi dari awal, kegiatan dan juga menggunakan hasil produksi dari aktivitas BUM Desa”. Sikap saling mendukung antara masyarakat dengan kegiatan BUM Desa Sumber Sejahtera telah membuka ruang pemberdayaan masyarakat yang lebih holistik, tidak heran jika pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera lebih mulus.

#### C. Kelompok pioneer sebagai pendukung keberhasilan BUM Desa Sumber Sejahtera

Pada tahun 2015, Desa Pujon Kidul berinisiatif untuk membentuk BUM Desa Sumber Sejahtera. BUM Desa ini diharapkan dapat menjadi wadah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui berbagai kegiatan usaha yang produktif dan berkelanjutan. Pada awal berdirinya, BUM Desa Sumber Sejahtera menghadapi berbagai tantangan, salah satunya adalah kurangnya pengalaman dan pengetahuan masyarakat dalam mengelola usaha. Namun, berkat adanya kelompok pioner pada masyarakat Desa Pujon Kidul, BUM Desa ini berhasil mengatasi berbagai tantangan tersebut dan mencapai berbagai keberhasilan.

Kelompok pioneer adalah individu-individu yang memiliki visi dan misi untuk memajukan masyarakat. Mereka memiliki semangat yang tinggi untuk bekerja keras dan berkontribusi bagi kemajuan masyarakat. Kelompok pioneer ini berperan penting dalam memberikan motivasi, arahan, dan dukungan kepada masyarakat sedari awal pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera. Singkatnya adanya kelompok pioneer adalah prakarsa lahir BUM Desa dari segi sosial kultur.

Salah satu peran penting kelompok pioneer adalah dalam menyusun strategi pembentukan BUM Desa. Strategi ini disusun berdasarkan potensi dan kebutuhan masyarakat Desa Pujon Kidul. Strategi tersebut kemudian menjadi

panduan bagi BUM Desa untuk mengembangkan berbagai kegiatan usaha yang produktif dan berkelanjutan.

Berikut petikan wawancara dengan informan MS (wawancara 11 Agustus 2023).

“ketika BUM Desa didirikan memulai dari keterbatasan. Tetapi akhirnya berhasil mencapai peningkatan pendapatan masyarakat, menciptakan lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan, dan meningkatkan daya saing masyarakat. cikal bakal BUM Desa itu sudah ada, yang digerakkan oleh teman-teman sadar wisata. Tapi ya itu, saat itu belum berkembang”

Pendapat di atas menarasikan perjalanan singkat BUM Desa Sumber Sejahtera. Sejak berdirinya, BUM Desa ini digerakkan oleh orang-orang yang dipercaya mampu mendirikannya. Dalam konteks ini, orang-orang yang memimpin BUM Desa dapat dianggap sebagai pionir. Kelompok ini yang mengambil inisiatif, memimpin, dan menjadi teladan dalam mengarahkan BUM Desa menuju kesuksesan, bahkan sejak pembentukannya.

Selain itu, kelompok pioneer juga berperan penting dalam meningkatkan kapasitas masyarakat dalam mengelola usaha. Mereka memberikan pelatihan dan pendampingan kepada masyarakat untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola usaha. Berkat adanya kelompok pioneer, BUM Desa Sumber Sejahtera berhasil mencapai berbagai keberhasilan, antara lain: Meningkatkan pendapatan masyarakat menciptakan lapangan kerja meningkatkan kesejahteraan masyarakat meningkatkan daya saing masyarakat.

Mengutip informasi yang diperoleh dari informan SA (wawancara 26 Agustus 2023),

“sangat bersyukur sekali kegiatan usaha di desa ini berjalan dengan baik. Semua kegiatan selalu mendapatkan dorongan dari pemerintah desa dan juga memberikan ruang kepada warga untuk ikut berkembang. Contohnya sepanjang jalan keluar dari cafe sawah ini banyak sekali masyarakat berjualan dan ditata dengan baik oleh pihak desa. Munculnya UMKM itu karena ramainya pengunjung yang datang ke cafe sawah sehingga masyarakat memanfaatkan peluang dan untuk berjualan di area sekitar pintu jalan keluar.

Klaim di atas memandang tentang kerja para inisiasi BUM Desa. Dorongan kepala desa dimaknai sebagai pemberian kewenangan kepada orang-orang yang dipilih untuk mengembangkan ekonomi desa melalui BUM Desa. Kelompok pioneer ini yang dipercaya atau memperoleh mandate pembentukan BUM Desa dan mengelolanya.

Dalam konteks BUM Desa, para pioneer ini adalah orang dekat kepala desa. Mereka berperan penitng bukan hanya menginisiasi dan mendorong perkembangan usaha. Tetapi dalam konteks tertentu memberi teladan mengembangkan bisnis yang bertumpu pada pemberdayaan masyarakat setempat. Dalam pengembangan bisnis di desa, kelompok ini berperan membimbing masyarakat. Lebih jauh, kelompok ini memastikan bahwa semua langkah yang diambil sejalan dengan nilai-nilai dan kepentingan bersama.

Keberhasilan BUM Desa Sumber Sejahtera merupakan contoh nyata bahwa kelompok pioneer dapat menjadi penyokong keberhasilan transformasi perubahan dari awal dibentuk menuju kesejahteraan masyarakat. Kelompok pioneer dapat memberikan motivasi, arahan, dan dukungan kepada masyarakat untuk mengembangkan potensi dan mencapai tujuan yang diinginkan.

Berikut petikan wawancara dengan informan IR (wawancara 23 Agustus 2023),

“kepala desa yang memiliki visi dan misi untuk memajukan masyarakat dengan semangat tinggi untuk berkontribusi bagi kemajuan. Dalam konteks BUM Desa, mereka menjadi penyokong keberhasilan perubahan menuju kesejahteraan masyarakat. Dari BUM Desa dirintis, sampai besar seperti ini”

Pernyataan tersebut menegaskan tentang peran kepala desa sebagai pemimpin yang mempunyai misi untuk memajukan masyarakat. Kesamaan misi dengan kelompok yang menjadi cikal bakal pengurus BUM Desa menjadikan persekutuan kuat mendirikan BUM Desa. Secara khusus, kelompok ini yang membidani BUM Desa. Mereka memiliki semangat yang tinggi untuk bekerja keras dan berkontribusi bagi kemajuan masyarakat.

Kelompok pioneer berperan penting dalam memberikan motivasi, arahan, dan dukungan kepada masyarakat untuk mengembangkan potensi dan mencapai

tujuan yang diinginkan. Keberhasilan BUM Desa, sangat dipengaruhi saling percaya antara kepala desa dengan orang-orang dekat, yang memang diberi kewenangan untuk mengurus BUM Desa.

Seperti yang dijelaskan oleh informan BD (wawancara 25 Agustus 2023).

“kepercayaan yang terbangun dalam masyarakat terhadap pemerintah khususnya kepada kepala desa, sangat mempengaruhi terhadap kesuksesan kegiatan yang dijalankan. Saya tidak beranggapan bahwa masyarakat tidak percaya terhadap BUM Desa, tetapi ikut andilnya sosok kepala desa juga sangat mempengaruhi.”

Pendapat tersebut menggambarkan pengaruh kepala desa sebagai sosok yang dipercaya dan dihormati oleh masyarakat. Sebab dalam banyak hal, kepala desa dan aparturnya memberi kesan sebagai teladan, terutama pemberian pelayanan umum tingkat desa. Oleh karena itu, ketika BUM Desa dicetuskan hampir tidak ada penolakan dari masyarakat.

Selain itu, kepercayaan masyarakat terhadap pemimpin BUM Desa juga menunjukkan bahwa mereka melihat kualitas seperti integritas, teladan dan visi dalam mengembangkan BUM Desa. Kepercayaan ini penting karena pemimpin yang dipercaya akan lebih mudah menggerakkan masyarakat untuk berpartisipasi aktif dan mendukung program-program yang dijalankan BUM Desa. Tidak hanya itu, para pioneer ini juga mampu beradaptasi dan merespons tantangan dengan bijaksana, sehingga menginspirasi orang lain untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama.

Kelompok pioneer bagi masyarakat dibutuhkan untuk menciptakan kepercayaan dan loyalitas masyarakatnya. Hal ini sudah terbukti di lingkungan masyarakat Pujon Kidul. Kelompok pioneer juga terlibat dalam pendirian BUM Desa. Secara umum, mereka menjadi pelopor dalam mengurus BUM Desa sebagai lembaga ekonomi yang ada di Desa. Meskipun masyarakat mataraman relatif adaptif dan cenderung menerima perbedaan (bahkan dalam konteks ekonomi) tetapi membuktikan bahwa BUM Desa memberikan manfaat kepada Desa digerakan oleh sedikit orang sebagai motor penggerak.

Dalam suasana ketidakpastian tentang manfaat BUM Desa, di awal-awal berdiri, ditemukan kelompok yang menjadi pioneer. Kelompok ini yang berinisiasi dan memimpin berdirinya BUM Desa serta mengelolanya. Mereka dengan tabah dan gigih mengelolah BUM Desa atas dasar kepercayaan dari elit desa. Bersungguh-sungguh supaya bisnis yang dibangun BUM Desa nantinya berjalan. Secara perlahan, denyut bisnis BUM Desa terlihat. Pada saat bersamaan, kelompok warga desa tertarik untuk terlibat. Kelompok pioneer dalam konteks ini juga bermakna mampu menarik banyak pihak untuk terlibat dalam BUM Desa.

Masyarakat Pujon Kidul memiliki nilai gotong royong dan kekeluargaan memberikan pondasi kuat kesuksesan BUM Desa Sumber Sejahtera. Penjelasan ini menegaskan bahwa kelompok pioneer mempengaruhi kepercayaan masyarakat pada kegiatan BUM Desa. BUM Desa Sumber Sejahtera sukses sampai saat ini dan masyarakat memiliki kepercayaan pada pengurus dan pengelolaan BUM Desa disebabkan oleh nilai-nilai saling kepercayaan. Dampak positif kelompok pioneer sangat besar terhadap pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera. Dampak ini adalah munculnya tingkat kepercayaan masyarakat yang tinggi kepada kepala desa dan pihak-pihak yang terlibat dalam pembentukan.

#### *D. Keluarga sebagai pusat kehidupan (family Center Live)*

Keluarga sebagai pusat kehidupan (*family center live*) ini untuk menjelaskan makna keluarga dalam sosial kultur budaya Mataraman. Keluarga dalam tradisi kultur budaya Mataraman, khususnya orang Jawa adalah pusat kehidupan. Secara umum sumber penghidupan orang Jawa, khususnya pekerjaan tidak akan jauh dari keluarganya. Artinya, setiap pekerjaan yang itu adalah profesinya selalu membawa keluarga. Setidaknya tidak jauh dari keluarga. Makna keluarga ini adalah konsep keluarga inti, yang terdiri suami, istri dan anak.

Pembentukan BUM Desa bertujuan untuk meningkatkan perekonomian desa dan mengurangi angka kemiskinan. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan keterlibatan aktif dari masyarakat desa. Keterlibatan masyarakat dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, antara lain dengan menjadi terlibat dalam pembentukan BUM Desa.

Masyarakat Desa Pujon Kidul yang merupakan masyarakat tradisi Mataraman memegang tradisi berkumpul. Secara umum cenderung *enggan* untuk meninggalkan desa. Masyarakatnya memilih tinggal desa dan mencari mata pencaharian di desa. Meskipun pilihan perekonomian di desa terbatas, masyarakat desa tetap memilih untuk tidak meninggalkan desa.

Ketika peluang pengembangan potensi ekonomi desa itu muncul melalui BUM Desa, masyarakat cenderung menerima. Penerimaan itu menandakan bentuk kepatuhan semata, sedangkan mengenai dampak ekonomi yang kemungkinan timbul *dipikir ker*. Jika adanya pembentukan BUM Desa berdampak positif bagi perekonomian desa, dan khususnya keluarga hal tersebut adalah bonus. Karena hal yang terpenting tetap berkumpul dengan keluarga. Seperti penjelasan informan BD (wawancara 25 Agustus 2023).

“sikap kekeluargaan masyarakat Pujon Kidul itu sangat tinggi, walaupun kondisi pas pasan masyarakat tetap memilih untuk berkumpul bersama keluarganya dibandingkan merantau atau bekerja di luar kota. Adanya BUM Desa ini sambutan baik sama masyarakat karena ada kesempatan menyerap tenaga kerja dan membuka kesempatan untuk lebih aktif memaksimalkan kesempatan yang ada. Coba lihat di daerah cafe sawah banyak sekali masyarakat berjualan, selain lapangan pekerjaan yang disediakan oleh BUM Desa dari beberapa usaha yang sudah berjalan.”

Pernyataan di atas membenarkan posisi keluarga pada keberlangsungan BUM Desa. Penerimaan masyarakat pada pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera itu tidak terlepas dari sosial budaya yang tertanam dalam masyarakat. BUM Desa dimaknai sebagai lembaga yang mewakili kepentingan bersama. Penelitian ini memandang kondisi *nrimo* pada kondisi dan tetap berkumpul atau dekat dengan keluarga mendorong pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera tidak mengalami pertentangan yang berarti.

Dalam tradisi masyarakat lokal setempat keluarga adalah pusat kehidupan. Tradisi ini menggambarkan budaya yang lebih makro yaitu Budaya Mataraman secara umum. Adanya ungkapan *mangan ora mangan nasal kumpul* mengandung makna kebersamaan, senasib sepenanggungan, gotong royong, dan tenggang rasa.

Pada saat tertentu dalam kondisi apapun asalkan bersama keluarga bukan menjadi persoalan yang dirisaukan.

Oleh karena itu, dalam konteks keberadaan BUM Desa meskipun dalam kondisi *prihatin* para pelopor ini tetap tabah menjalani. Hal tersebut disebabkan dukungan keluarga pada satu sisi. Pada sisi lain keluarga percaya keterlibatan anggota keluarganya dalam pembentukan BUM Desa akan memperoleh hasil pada saatnya nanti. Dukungan keluarga dalam konteks pembentukan BUM Desa, pada akhirnya lebih menjadi faktor pendorong kemajuan BUM Desa dibandingkan sebagai penghalang keberhasilan BUM Desa.

Berikut petikan wawancara dengan IR (wawancara 17 Oktober 2023).

“Contoh konkretnya Mas, pada saat adalah BUM Desa baru dirintis, istri saya berlapang dada menerima nafkah secukupnya. Dan bagi saya, meskipun pengasilan belum pasti asal bersama keluarga itu sudah lebih dari cukup. Secara kita hidup di desa, melihat keluarga dihidup *bareng*”

Pernyataan ini menggambarkan motivasi untuk dekat keluarga, bahkan dalam kondisi yang sulit. Kebersamaan dan kedekatan antar anggota keluarga dapat mendorong masyarakat Pujon Kidul untuk saling mendukung dalam memajukan BUM Desa Sumber Sejahtera. Pilihan untuk terlibat dalam BUM Desa merupakan pilihan sadar karena secara tidak langsung dapat dukungan dari keluarga. Dalam makna lebih luas, dalam tradisi Mataraman, kehadiran BUM Desa adalah peluang baru yang dihadirkan tanpa harus jauh dengan keluarga. Sehingga tingkat penerimaan lebih bisa dipahami daripada menolak kehadiran BUM Desa.

Berdasarkan pemaparan di atas menunjukkan kebersamaan dan kedekatan keluarga ternyata bisa dikapitalisasi sebagai kekuatan untuk memajukan desa. Apalagi desa mempunyai potensi kekayaan untuk dikembangkan, sehingga sumber daya manusia di desa tidak meninggalkan desanya. Dengan adanya BUM Desa bukan hanya bisa mengakomodir masyarakatnya untuk memperoleh keuntungan secara ekonomi, lebih jauh dari itu BUM Desa, khususnya Sumber Sejahtera mampu menjadi bagian penting merawat sistem keluarga untuk tetap sesuai tradisi dan kebiasaan lama.

Pembahasan tentang konsep *family center live* di Desa Pujon Kidul memiliki potensi untuk mendorong keterlibatan masyarakat Pujon Kidul untuk memajukan BUM Desa Sumber Sejahtera. Untuk mengoptimalkan potensi ini, diperlukan upaya dari berbagai pihak, antara lain pemerintah desa, masyarakat desa, dan pihak-pihak terkait lainnya. Keberadaan BUM Desa berdiri dan berkembang dengan dukungan tradisi, kebiasaan dan adat istiadat, termasuk keluarga sebagai pusat kehidupan.

Pada BUM Desa Sumber Sejahtera, tradisi dan kebiasaan lokal berperan dalam pembentukan dan pengelolaan BUM Desa hingga berhasil. Pengaruh tersebut sesungguhnya merupakan konsekuensi dari keberadaan BUM Desa yang melibatkan orang dekat elit desa dibandingkan menggunakan tenaga profesional yang berpengalaman dalam bidang bisnis. Penelitian ini menyebutnya sebagai orang dekat secara sosial (*social Inner circle*). Yaitu orang-orang yang dipercaya oleh elit desa, khususnya kepala desa untuk mewujudkan misi membentuk dan mengembangkan kelembagaan ekonomi desa melalui BUM Desa.

Berdasarkan analisis tentang ketentuan informal di kedua BUM Desa, dapat diberikan penjelasan bahwa kultur lokal mempunyai implikasi pada pembentukan BUM Desa. Meskipun kultur lokal mewarnai pembentukan BUM Desa, tetapi dinamika antar keduanya tetap bisa dibedakan. Perbedaan tersebut terkait kultur lokal yang berbeda dengan kultur induknya, sementara pada sisi lain ditemukan bahwa kultur lokal lebih menyerupai kultur induknya.

Pada pembentukan BUM Desa Bhinor Energy bisa disimpulkan dinamika kultur lokal lebih dominan berkontribusi daripada budaya lebih umum. Yang dimaksud budaya umum di sini adalah Budaya Pandalungan secara umum. Pembentukan BUM Desa Bhinor Energy murni diwarnai dinamika kultur lokal setempat. Sementara itu, pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera meskipun juga berangkat dari kultur lokal tetapi lebih mempunyai kecenderungan alamiah kultur mataraman.

Maka dari itu, aspek kultur lokal dalam pembentukan BUM Desa Bhinor Energy perlu kehati-hatian untuk dijadikan kekuatan pendukung keberhasilan pembentukan BUM Desa di semua kawasan Kultur Pandalungan. Sebab,

dinamika pembentukan BUM Desa di desa Bhinor lebih lokalistik daripada kawasan Kultur Pandalungan. Sementara itu, lokal kultur dalam pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera yang mencerminkan budaya Mataraman terkesan lebih mapan. Oleh karena itu, nilai-nilai yang muncul secara umum bisa menjelaskan dan dilihat di semua geografis budaya Mataraman.

### 6.3 Proposisi Minor Penelitian I

Pembentukan BUM Desa pada BUM Desa Bhinor Energy dan BUM Desa Sumber Sejahtera memiliki dinamikanya sendiri-sendiri. Secara aturan formal, kedua BUM Desa tersebut telah memiliki aturan pembentukan tetapi belum sepenuhnya mampu menjadi sandaran. Aturan formal yang ada menjadi rujukan pembentukan tetapi tidak sepenuhnya menjadi tumpuhan.

Oleh karena itu, pembentukan BUM Desa lebih bersandar pada dinamika ketentuan informal. Secara spesifik, yang dimaksud ketentuan informal tersebut adalah lokal kultur. Pada pembentukan BUM Desa Bhinor Energy, unsur kultur lokal lebih dinamis, sehingga pembentukan berkejolak dan terjadi penolakan. Sedangkan pada pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera, unsur kultur lokal tetap ada hanya lebih statis, sehingga pembentukannya lebih mulus dibandingkan dengan pembentukan BUM Desa Bhinor Energy.

Berdasarkan dinamika aturan main Pembentukan BUM Desa, baik aturan main formal maupun ketentuan informal maka disusun proposisi minor I sebagai berikut. **Aturan formal secara terbatas menjadi faktor pembentukan BUM Desa. Sementara kultur lokal sebagai unsur ketentuan informal lebih mewarnai keberhasilan pembentukan BUM Desa.**

**BAB 7****DINAMIKA PENGELOLAAN BUM DESA: TANTANGAN DAN  
PELUANG MENUJU KEBERHASILAN**

Undang-Undang No.6 tahun 2014 tentang desa sebagai aturan main memungkinkan desa membentuk dan menjalankan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). Pendirian BUM Desa melihat potensi yang dihubungkan dengan kebutuhan masyarakat, pendirian BUM Desa tidak terlepas dari tujuan mengentaskan kemiskinan dan membangun kemandirian masyarakat dalam memenuhi kebutuhan. BUM Desa dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (UU Desa, pasal 87 ayat 3). Semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan diterjemahkan bahwa pembentukan BUM Desa disepakati melalui musyawarah desa dan ditetapkan dalam peraturan desa (UU Desa pasal 88 ayat 1 dan 2).

Landasan kekeluargaan dan gotong royong menjalankan BUM Desa, memberikan kesempatan besar kepada pemerintah desa membentuk dan menjalankan di bawah pemerintah desa. Pembentukan organisasi BUM Desa dilakukan secara kesepakatan dan penetapan dari pemerintah desa. Artinya pemerintah desa membentuk sebuah organisasi yang mampu menjembatani antara organisasi yang dipilih dengan potensi yang ada dalam desa. Penerjemahan dan pemahaman tentang UU Desa pasal 88 ayat 1 dan 2, kewenangan desa membentuk organisasi BUM Desa serta unit usaha yang akan dipilih berlandaskan kesepakatan.

Pada bagian ini menggambarkan dinamika pengelolaan BUM Desa di lokasi penelitian. Pada masing-masing lokasi penelitian, digambarkan dinamika pengelolaan mempunyai keunikan masing-masing. Namun demikian, dinamika pengelolaan BUM Desa dibagi tiga fase yaitu fase awal, survival serta pengembangan dan keberhasilan.

## 7.1 Dinamika Pengelolaan BUM Desa Bhinor Energy

### A. Fase awal pengelolaan BUM Desa Bhinor Energy

BUM Desa Bhinor Energy berdiri tahun 2016. Pendirian ini berdasar pada Peraturan Desa ( Perdes) Bhinor Nomor 4 tahun 2016 tentang Pembentukan dan Pengelolaan BUM Desa. Namun demikian, aturan main level desa ini baru bisa ditegakan pada tahun 2017. BUM Desa Bhinor Energy memutuskan dalam musyawarah desa mendirikan BUM Desa. Seperti yang dijelaskan oleh informan HF (wawancara 17 Juli 2023).

“Pada tahun 2016 sesuai instruksi dari pemerintah untuk mendirikan BUM Desa. Kita, pemerintah desa menindaklanjuti hal tersebut. Pemerintah desa membuat aturan melalui Perdes yang khusus mengatur BUM Desa.”

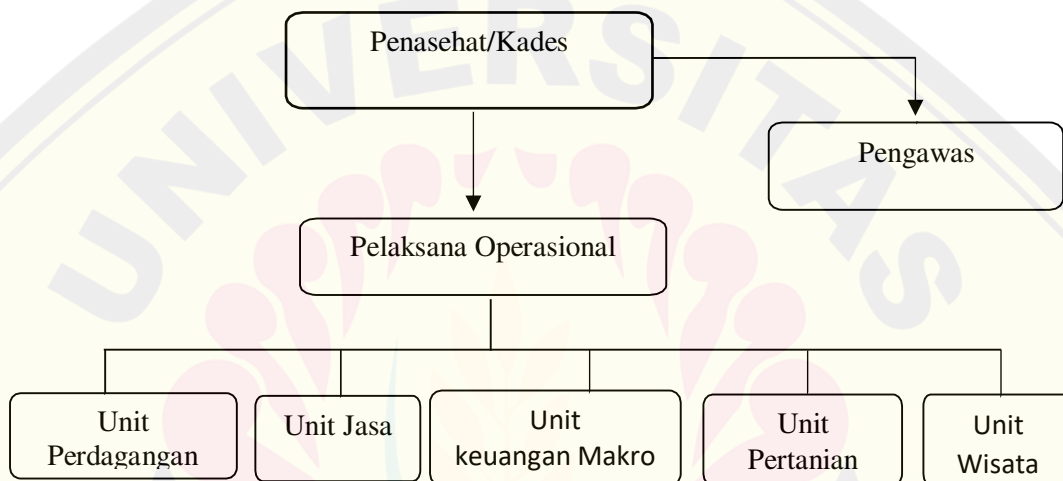
Makna pendirian BUM Desa sesuai instruksi pemerintah, sesungguhnya merujuk pada ketentuan yang termaktub pada undang-undang desa. Pemerintah pusat mengeluarkan ketentuan makro yang berlaku secara nasional bagi seluruh desa di Indonesia untuk mendirikan BUM Desa. Ketentuan ini bersifat umum dan ditujukan untuk mendorong pembangunan ekonomi lokal di tingkat desa, dengan tujuan memperkuat perekonomian pedesaan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Sebagai tindak lanjut atas ketentuan makro tersebut, Pemerintah Desa Bhinor menyesuakannya dengan kondisi lokal melalui penyusunan Peraturan Desa (Perdes) yang mengatur secara khusus pembentukan dan pengelolaan BUM Desa. Dinamika yang berbeda, mengharuskan adanya Perdes. Perdes ini berfungsi sebagai aturan mikro yang lebih rinci, disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik Desa setempat, serta menjadi landasan formal institusi bagi operasionalisasi BUM Desa. Dengan demikian, Perdes tersebut merupakan bentuk penjabaran instruksi nasional ke dalam konteks lokal agar pelaksanaan BUM Desa dapat berjalan sesuai tujuan pemerintah pusat namun tetap relevan dan aplikatif di tingkat desa.

Namun begitu, penegakan aturan main formal berupa Perdes mengalami hambatan. Penegakan aturan dalam pembentukan BUM Desa pada tahun 2016 tidak berjalan serta merta, melainkan menghadapi berbagai tantangan di lapangan.

Meskipun pemerintah pusat telah menginstruksikan pembentukan BUM Desa sebagai upaya untuk memberdayakan ekonomi desa, implementasinya pada tahap awal masih terbatas. Pada tahun tersebut, banyak desa baru sampai pada tahap pembentukan BUM Desa secara administratif, yaitu menetapkan nama BUM Desa dengan nama BUM Desa Bhinor Energy dan menyusun struktur organisasi secara normatif tanpa adanya operasional yang konkret.

Secara administratif, Struktur BUM Desa Bhinor Energy dapat dijelaskan pada gambar sebagai berikut.



Gambar 7.1 Struktur BUM Desa Bhinor Energy

Sumber: Data diolah 2023

Penetapan BUM Desa Bhinor Energy lebih bersifat administratif. Pembentukan nama dan struktur organisasi dilakukan sesuai ketentuan normatif, tetapi belum menyentuh aspek operasional yang sesungguhnya. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan aturan memerlukan proses adaptasi dan pembenahan seiring berjalannya waktu, terutama dalam menghadapi tantangan yang menghambat penegakan aturan secara penuh dan efektif.

Struktur kepengurusan BUM Desa Bhinor Energy secara umum terbagi menjadi tiga lapisan utama, yaitu Penasehat, Pengawas, dan Pengurus BUM Desa. Pengaturan ini merujuk pada lampiran Perdes Bhinor Nomor 4 Tahun 2016. Perdes ini menetapkan peran dan tanggung jawab setiap lapisan dalam mendukung kinerja

BUM Desa. Penjelasan penasehat adalah otoritas tertinggi dalam struktur BUM Desa Sumber Sejahtera. Jabatan ini sekaligus *ex officio* oleh Kepala Desa.

Anggaran dasar (AD) BUM Desa Bhinor Energy menjelaskan struktur organisasi terdiri dari komisaris dan direksi. Komisaris yang terdiri Penasehat, Dewan Pengawas dan Direksi. Sementara itu Dewan pengawas seperti dijelaskan dalam Anggaran Rumah Tangga (ART) sekurang-kurangnya terdiri dari 2 (dua) orang yang berasal dari tokoh masyarakat, unsur perangkat Desa, unsur Badan Perwakilan Desa (BPD) maupun unsur Lembaga Kemasyarakatan Desa Masyarakat (LMD). *Enforcement* pada ketentuan aturan main ini, pengawas diisi oleh Ketua BPD, unsur perangkat diisi sekretaris desa, dan tokoh masyarakat. Ketua Komisaris BUM Desa, dijabat oleh kepala desa. Posisi kepala desa yang mempunyai posisi secara *ex officio* sebagai ketua komisaris dan penasehat menjadi sangat kuat secara kewenangan dalam struktur BUM Desa Bhinor Energy.

Sementara itu, direksi adalah pelaksana operasional. AD BUM Desa Bhinor Enegey menjelaskan direksi (pelaksana operasional) merupakan perseorangan yang diangkat dan diberhentikan oleh Kepala Desa. Pelaksana operasional dilarang merangkap jabatan yang melaksanakan fungsi pelaksana Lembaga Pemerintahan Desa dan Lembaga Kemasyarakatan Desa. disamping itu, pelaksana operasional juga mencakup Kepala Unit Usaha. Bagian ini adalah penanggung jawab pengelola yang menjalankan masing-masing unit BUM Desa. Masing-masing unit pengelola bertanggung jawab pada direksi (pelaksana Operasional).

Di tingkat pelaksanaan operasional, struktur organisasi terdiri dari Ketua, Sekretaris, dan Bendahara yang bertugas mengelola kegiatan harian dan memastikan keberlangsungan usaha. Di bawah struktur utama terdapat beberapa unit pelaksana yang masing-masing berfokus pada bidang usaha tertentu. Unit-unit ini meliputi unit perdagangan, unit jasa pelayanan atau umum, unit pertanian, unit keuangan mikro, dan unit wisata desa. Setiap unit usaha yang dikelola BUM Desa Bhinor Energy, bertujuan melakukan kegiatan ekonomi desa yang sesuai dengan potensi dan kebutuhan masyarakat lokal. Secara normatif, struktur yang terorganisir

ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap bidang usaha dikelola untuk mendukung tujuan BUM Desa dalam memberdayakan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Bhinor.

Namun demikian, dalam penegakan aturan main level mikro mengalami tantangan sendiri. Pembentukan pengurus mengalami kendala yang pelik, khususnya pembentukan unit usaha. Pembentukan unit usaha wisata adalah bidang usaha yang paling resisten. Ada penolakan dari yang cukup kuat dari kelompok masyarakat. Kelompok masyarakat ini, dalam kajian ini disebut sebagai otoritas informal.

Otoritas informal ini adalah pihak yang menguasai pantai, yang direncanakan menjadi salah satu unit bisnis BUM Desa Bhinor Energy. Keberadaannya eksis sebelum BUM Desa Bhinor Energy berdiri. Meskipun fokus penolakan tersebut tertuju pada rencana wisata desa. Tetapi hal tersebut tetap mempengaruhi proses pengelolaan BUM Desa secara umum.

Penguasaan pada wilayah atas aset desa. Penyebabnya beberapa aset desa sebelum BUM Desa berdiri terbengkalai, sehingga secara alamiah dimanfaatkan oleh banyak pihak untuk kegiatan yang beragam. Sebelum BUM Desa Bhinor Energy ada, kawasan pantai desa dikuasai otoritas informal tersebut. Ketika BUM Desa Bhinor Energy terbentuk ada resistensi dari otoritas tersebut.

BUM Desa Bhinor Energy beroperasi pada tahun 2017. Meskipun ditetapkan berdirinya pada tahun 2016. Penyebabnya adalah terjadi resistensi dari kelompok masyarakat. Kelompok masyarakat ini yang secara informal menguasai aset desa, berupa pantai yang kemudian menjadi pusat kegiatan BUM Desa.

Maksud BUM Desa Bhinor Energy beroperasi adalah penempatan orang-orang dalam pengurusan BUM Desa dan memulai menjalankan bisnis BUM Desa. Atas kewenangan kepala desa secara *ex officio* sebagai ketua komisar dan penasehat BUM Desa maka penempatan orang-orang yang pengurus dilakukan dengan penunjukan langsung. Penunjukan ini berlandaskan aturan main mikro yang tertuang dalam AD BUM Desa Bhinor Energy. Bahwa dewan pengawas berhak memilih mengangkat pengurus.

Pada sisi lain, penunjukan langsung pengurus BUM Desa sebagai kebutuhan untuk mengkonsolidasi diri akibat desakan dari luar yang resisten terhadap BUM Desa Bhinor Energy. Penunjukan langsung pengurus BUM Desa Bhinor Energy dilakukan sebagai strategi untuk mengkonsolidasikan diri dalam menghadapi tekanan dan resistensi dari pihak luar terhadap keberadaan dan operasional BUM Desa tersebut. Langkah ini dipandang sebagai kebutuhan mendesak untuk memastikan bahwa BUM Desa memiliki kepengurusan yang solid dan mampu merespons tantangan eksternal dengan cepat.

Resistensi dari luar dari ketidakpercayaan atau kekhawatiran terhadap keberhasilan BUM Desa. Dan pihak yang resisten tersebut merasa terancam kegiatan bisnisnya dengan keberadaan BUM Desa. Dengan penunjukan langsung, pemerintah desa dapat memilih individu-individu yang memiliki komitmen, loyalitas, dan pemahaman terhadap visi serta misi BUM Desa. Hal ini bertujuan untuk mempercepat proses konsolidasi internal, memastikan stabilitas organisasi, serta meningkatkan kemampuan BUM Desa dalam menghadapi tekanan eksternal.

Pengurus BUM Desa merupakan orang-orang yang memiliki misi dan visi yang sama dengan pemerintah desa serta memiliki hubungan dekat secara emosional baik dengan kepala desa ataupun pemerintah desa secara umum. Kultur masyarakat pandalungan memiliki fungsi dan peran penting dalam penentuan orang yang dipilih. Nilai-nilai yang melekat dalam masyarakat akan memberikan kontribusi besar dalam dinamika menentukan keputusan penyusunan pengurus BUM Desa.

Dinamika fase awal pengelolaan BUM Desa Bhinor Energy lebih pada penunjukan pengurus dan keputusan bidang bisnis yang menjadi unit bisnis. Pengurus BUM Desa hanya terdiri ketua, sekretaris merangkap anggota dan bendahara juga merangkap anggota. Dalam aturan main, AD BUM Desa Sumber Sejahtera disebutkan dibawa pengurus ada kepala unit usaha/ bisnis. Tetapi dalam praktiknya kepala unit tidak pernah dibentuk. Sebagai solusi dari kondisi ini, pengurus BUM Desa dengan pertimbangan dewan komisaris, fase awal ini unit usaha BUM Desa dikelola langsung oleh pengurus.

Fase awal unit bisnis yang diputuskan terdiri dari lima unit bisnis, diantaranya perdagangan, pelayanan umum, simpan pinjam atau keuangan mikro, pertanian dan wisata desa. Namun operasionalisasi pengelolaan bisnis BUM Desa tidak selaras dengan ketentuan aturan formal mikronya. Secara realitas awal operasionalisasi bisnis BUM Desa hanya simpan pinjam dan kantin desa.

Kondisi demikian, disebabkan secara internal pengelolaan bisnis BUM Desa memiliki tantangan signifikan. Pengurusan yang baru dibentuk lebih bermodalkan komitmen dan loyalitas pada kepala desa. Bahwa aturan formal yang mikro sekalipun belum memadai untuk mengelola BUM Desa. Kondisi aturan informal lebih memainkan peranan untuk menggerakkan unit usaha BUM Desa.

Dinamika fase awal pengelolaan BUM Desa ditandai juga dengan penyertaan modal dari pemerintah desa. Penyertaan modal dari desa sebesar 15 juta. BUM Desa menggunakan sarana prasarana kantor desa dalam menjalankan unit usaha kantin desa. Modal yang tersedia untuk melengkapi fasilitas yang dibutuhkan. Pernyataan HF (wawancara 17 Juli 2023)

“nama yang dipilih adalah Bhinor Energy karena dekat dengan PLTU dan modal awal pendirian BUM Desa sebesar 15.000.000. BUM Desa berada di kantor desa. Di sini, juga ada sekretariat usaha simpan pinjam. Juga ada kantin desa”

Pernyataan di atas menegaskan pelaksanaan aturan main yang diamanahkan oleh Perdes. Namun keselarasan tersebut hanya pada penyertaan modal. Sementara pelaksanaan usaha simpan pinjam ini sejatinya meneruskan usaha bergulir yang merupakan program dari Pemerintah Provinsi Jawa Timur sejak 2008. Kantin desa merupakan wujud dari unit bisnis jual beli atau perdagangan.

Kantin desa diisi sepenuhnya barang-barang *home industry* dari masyarakat. Pengurus BUM Desa mengkoordinir produk *home industry* yang ada dalam masyarakat. Pengurus BUM Desa Bhinor Energy menjadi fasilitas mengembangkan usaha ekonomi lokal masyarakat. Bentuk kerjasama yang dibangun adalah pembagian hasil yang sudah disepakati.

BUM Desa Bhinor Energy awal berdirinya hanya unit usaha kantin desa. Unit usaha ini berada dilingkungan kantor desa Bhinor yang dijalankan oleh

pengurus BUM Desa bersama masyarakat. Menjalankan unit usaha kantin desa pengurus BUM Desa memfasilitasi masyarakat untuk mengisi atau menitipkan barang yang dapat dijual di kantin.

Fase awal adalah fase perencanaan dan konsolidasi. Bukti perencanaan adanya modal awal, pilihan dan keputusan membuat unit BUM Desa yang paling realistis untuk dijalankan. Konsolidasi, penempatan orang-orang dekat untuk mengelolah BUM Desa, menyelesaikan perkara resistensi dari otoritas informal.

#### B. Fase kedua pengelolaan BUM Desa Bhinor Energy

Fase selanjutnya adalah fase menjalankan dan pengelolaan BUM Desa. Proses perjalanan BUM Desa Bhinor Energy dalam mengoperasionalisasi unit usaha merupakan upaya daya tahan dari struktur BUM Desa Bhinor Energy menghadapi tantangan. Proses perjalanan BUM Desa Bhinor Energy dalam mengoperasionalkan unit usahanya merupakan gambaran dari perjuangan sebuah entitas lokal untuk bertahan di tengah berbagai dinamika yang dihadapinya. Upaya ini bukan hanya sekadar aktivitas bisnis, melainkan juga mencerminkan daya tahan dan ketangguhan struktur organisasi BUM Desa Bhinor Energy dalam merespons tekanan lingkungan, baik internal maupun eksternal.

Kondisi BUM Desa Bhinor Energy berdiri dan beroperasi secara terbatas. Pada sisi lain BUM Desa mempunyai dengan sumber daya terbatas. Modal awal hanya 15.000.000 juta. Para pengurus BUM Desa juga belum mempunyai pengalaman pengelolaan bisnis yang memadai. Pada fase ini BUM Desa belum mempunyai dampak seperti penyerapan tenaga kerja, maupun pelibatan usaha ekonomi kelompok masyarakat.

BUM Desa Bhinor Energy awal berdirinya menjalankan unit usaha kantin desa dan usaha simpan pinjam atau keuangan mikro. Kantin desa yang dijalankan oleh BUM Desa Bhinor Energy belum menunjukkan pergerakan/ perkembangan. Kantin desa merupakan unit usaha yang menjembatani antara pemerintah desa dengan masyarakat setempat dalam hal jual beli produk masyarakat. Kantin desa ini, di kemudian hari menjadi pusat oleh-oleh. Sementara usaha simpan pinjam berjalan tetapi masih memiliki kredit macet yang tinggi.

Perkembangan Kantin Desa tidak mengalami kemajuan pendapatan yang rendah juga menjadi tantangan bagi pengurus BUM Desa Bhinor Energy untuk tetap menjalankan bisnis ini. Tantangan pada fase awal ini, menekan biaya operasional agar tetap seimbang dengan pemasukan awal.

Tahun 2018 pengurus BUM Desa Bhinor Energy mengambil langkah untuk mengembangkan unit usaha lainnya yaitu mendirikan Wisata Pantai Bohai. Pendirian Wisata Pantai Bohai berlandaskan pada potensi desa serta ketersediaan lahan untuk mengembang wisata pantai. Informan HD mengutarakan pendapatnya (wawancara 11 Agustus 2023)

“dua tahun BUM Desa berdiri, bisnisnya berjalan di tempat, tidak ada pergerakan atau kemajuan. Dalam rapat pengurus BUM Desa, penasehat dan pengawas selalu melakukan evaluasi dan mencari cara bagaimana memajukan BUM Desa dan bisa bermanfaat dalam masyarakat. Akhirnya, ide awal wisata pantai dieksekusi”

Pendapat tersebut menggambarkan bahwa BUM Desa Bhinor Energy mengalami stagnasi dalam menjalankan usaha bisnisnya yang telah ada. Pengurus bertahan mengoperasionalkan BUM Desa lebih kepada komitmen, menjaga kepercayaan yang diberikan dari kepala desa sebagai *ex officio* Ketua dewan komisaris BUM Desa. Faktor lainnya adalah menjaga harga diri untuk membuktikan bahwa BUM Desa dengan struktur yang ada akan berhasil dan memberi manfaat ekonomis pada masyarakat.

Orang-orang yang berada dalam struktur BUM Desa Bhinor Energy untuk bertahan bahkan bersikeras mendirikan menjalankan unit usaha baru bukan berada di ruang hampa. Tekanan eksternal terhadap keberadaan unit bisnis wisata, yang berpusat pada pantai menjadi penyebabnya. Jadi, sosial kultur setempat memberi andil cukup besar untuk membentuk karakter membuktikan diri.

Pendirian unit usaha wisata pantai sudah direncanakan sejak BUM Desa Bhinor berdiri. Tetapi rencana tersebut baru ditegakan dua tahun setelahnya. Adanya resistensi oleh sebagian kelompok masyarakat menjadi pemicu, pendirian wisata Pantai Bohai baru ditegakan. Resistensi tersebut bukan baru terjadi tetapi sudah sejak perencanaan. Informan HF (wawancara 07 Agustus 2023) menjelaskan

“evaluasi pengurus BUM Desa mengusulkan akan mengembangkan wisata pantai karena kantin desa dianggap kurang produktif. Usulan itu saya anggap bagus dan pemerintah desa setuju menggunakan aset desa dengan beberapa pertimbangan yang di usulkan oleh pengurus BUM Desa.”

Sebagian kelompok masyarakat menolak unit usaha BUM Desa, yang berpusat pada kawasan pantai. Bagi kelompok-kelompok yang menolak, sebenarnya bukan menolak pada keberadaan BUM Desa secara keseluruhan. Tetapi resistensi tersebut hanya pada rencana dan pengoperasian unit bisnis wisata. Penyebabnya, kawasan pantai dianggap milik bersama dan dimanfaatkan secara komunal. Secara alamiah pemanfaatan pantai tersebut dijadikan dermaga tradisional oleh kelompok nelayan masyarakat desa. Selain itu, kawasan pantai ini merupakan kawasan aktivitas masyarakat, seperti penggembalaan liar ternak milik warga.

Akumulasi resistensi tersebut kemudian dikoordinasi oleh otoritas informal, yang keberadaannya eksis sebelum BUM Desa Bhinor Energy berdiri. Pandangan otoritas informal bahwa keberadaan unit usaha wisata BUM Desa akan mengganggu perekonomian masyarakat setempat. Pandangan ini, mengkonfirmasi pandangan umum tentang keberadaan ekonomi baru yang selalu menggerus perekonomian lama. Karena pelaku dan bentuk usaha yang dijalankan dianggap tidak selaras dengan aktivitas nelayan, terutama keberadaan dermaga tradisional. Tempat berlabuh kapal nelayan desa tersebut.

Penyelesaian persoalan resistensi menjadi urusan utama dewan Komisararis (Penasehat, Dewan Pengawas, Direksi (Pelaksana Operasional) BUM Desa. Penyelesaian ini tidak cukup berlandaskan aturan formal desa, seperti Perdes, AD/ART BUM Desa Bhinor Energy. Lebih jauh penyelesaian ini melibatkan banyak pihak, seperti tokoh agama, tokoh masyarakat. Poin penting penyelesaian resistensi ini adalah pemanfaatan kebiasaan dan nilai-nilai yang berakar pada sosial budaya Pandalungan. Hal tersebut yang menopang serta menjadi penguatan aturan main formal untuk ditegakan.

Upaya yang dilakukan dewan Komisaris untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap BUM Desa, khusus unit usaha wisata dilakukan dengan pemanfaatan nilai-nilai lokal yang berkembang di desa ini. Secara *tangible*, upaya tersebut dilakukan dengan transaksi kultural. Pola penyelesaian perkara resistensi yang berpusat pada pemanfaat pantai tidak sekedar transaksi jual beli secara ekonomi. Ada tiga hal penting yang dilakukan. *Pertama*, otoritas formal memberikan kompensasi materi kepada otoritas informal. *Kedua*, pelibatan kelompok masyarakat dalam pengelolaan BUM desa. *Ketiga*, pemindahan tempat berlabuhnya nelayan tradisional.

Selain itu, otoritas formal (dewan komisaris BUM Desa), khususnya kepala desa melakukan edukasi masyarakat untuk menata kawasan wisata. Cara yang dilakukan dengan merubah pola hidup masyarakat di sekitar pantai. Sebelum dibangun wisata, kondisi pantai kotor. Hal tersebut, disebabkan warga masih melakukan buang air besar di lingkungan pantai dan menjadi tempat penggembalaan hewan ternak. Dengan melakukan edukasi, lingkungan yang kotor dan tidak layak di sekitar pantai, secara berangsur-angsur menjadi layak.

Secara *intangible*, nilai-nilai lokal ini mampu memberikan daya tahan pada personalia BUM Desa Bhinor Energy untuk tetap mengelolah unit bisnis yang ada. Nilai-nilai kekerabatan yang kuat dalam budaya Pandalungan menjadi pondasi interaksi antara individu. Nilai-nilai ini tidak hanya mempengaruhi cara orang berinteraksi tetapi juga menjadi fondasi yang menopang stabilitas dan solidaritas dalam sebuah komunitas atau kelompok sosial. Dalam Konteks pengelolaan BUM Desa, nilai-nilai kekerabatan ini yang memperkokoh semangat orang dekat secara sosial untuk tetap menjalankan operasional BUM Desa meskipun unit bisnis stagnan sebelum Wisata Bohai eksis.

Nilai-nilai kekerabatan yang berakar pada budaya Pandalungan ini berfungsi sebagai kanalisasi. Resolusi penyelesaian resistensi pada unit usaha wisata BUM Desa menemukan jalan keluar. Nilai-nilai ini berakar dari tradisi *tanean lanjeng, taraten dibi'* (keluarga sendiri), *sabele'en* (satu keluarga) membantu menumbuhkan saling kepercayaan, membangun komunikasi sehingga

resistensi tidak memuncak menjadi konflik dan menemukan kesepakatan dan solusi.

Nilai-nilai lain sebagai bagian dari *informal constraints* adalah budaya malu (*todhus*). Dalam konteks dinamika pengelolaan BUM Desa, rasa malu dari *stakeholders* BUM Desa menciptakan saling kepercayaan dan pembuktian bahwa BUM Desa akan berhasil. Keterbatasan kemampuan mengelola dan pengalaman bisnis dilakukan dengan cara *learning by doing*. Stagnasi beberapa unit bisnis sebelumnya seperti unit bisnis kantin desa tidak menyurutkan untuk merealisasikan unit bisnis lainnya.

Fase survival ini juga memberi tanda bahwa *core bisnis* dari BUM Desa Bhinor Energy adalah wisata desa, disebut juga wisata bahari, lalu dipatenkan dengan nama Wisata Pantai Bohai. Paska tekanan eksternal berhasil diselesaikan. Unit bisnis Pantai Bohai terealisasi. Informan HD (wawancara 11 Agustus 2023) menjelaskan;

“pembangunan pantai bohai bertahap, awalnya café dan warung ikan bakar serta pantai, lainnya belum ada. Berjalannya waktu alhamdulillah mulai banyak pengunjung masyarakat bhinor dan masyarakat desa lain. Pembangunan awal pantai bohai Cuma mendapatkan kucuran *dana 75 juta*.

Penyertaan modal yang dikucurkan pada fase ini tergolong minimalis. Hal tersebut menandakan bahwa BUM Desa Bhinor Energy masih belum stabil secara perhitungan bisnis. Upaya mempertahankan eksistensi BUM Desa, maka penyertaan modal dilakukan dan membangun unit bisnis yang belum tergarap adalah pilihan untuk survival. Fase kedua atau survival dalam konteks bisnis, termasuk dalam pengelolaan BUM Desa mengacu pada tahap awal operasional di mana usaha masih fokus pada bertahan hidup dan mengelola risiko dasar. Pada fase ini, tantangan utamanya adalah memastikan keberlangsungan operasional dengan sumber daya yang terbatas, sambil menguji respon kelayakan usaha.

Pada akhirnya, pendirian dan menjalankan unit bisnis wisata Pantai Bohai adalah momentum yang menjadi fondasi keberhasilan BUM Desa Bhinor Energy. Seiring berjalannya waktu, keberlangsungan operasional unit bisnis BUM Desa

berjalan, dengan unit bisnis wisata Pantai Bohai sebagai *core* bisnis. Dengan demikian, unit bisnis lain seperti kantin desa ikut berkembang.

Proses pembentukan dan operasional unit bisnis yang berjalan, berdampak juga pada kepercayaan dari masyarakat. Adanya kepercayaan ini menandakan bahwa kelayakan usaha/ bisnis yang diciptakan BUM Desa Bhinor Energy memperoleh pengakuan dari luar. Keberhasilan atas proses operasionalisasi unit bisnis, khususnya unit wisata mengurai resistensi dari sebagian kelompok masyarakat.

Periode kedua fase survival adalah saat pandemi Covid-19 melanda dunia. Seperti halnya, banyak lembaga-lembaga lain, BUM Desa Bhinor Energy mengalami dampak dari adanya pandemic Covid-19. Kondisi tersebut menjadi guncangan berat dalam menjalankan bisnis dari BUM Desa. Pada saat unit bisnis wisata pantai telah mengalami fase perkembangan usaha yang pesat, pandemi menahan laju tersebut.

Pada tahun 2020 pandemi Covid-19 muncul dan pemerintah melakukan tindakan mencegah penyebaran dengan membatasi ruang lingkup masyarakat dalam menjalankan aktifitas. Hal ini berdampak pada perkembangan wisata Pantai Bohai yang mengandalkan pengunjung. Seperti yang dijelaskan oleh informan HD (wawancara 11 Agustus 2023)

“harusnya tahun 2020 merupakan momen penting melihat progress dari tahun 2019. Wabah covid datang akhirnya kita juga tidak bisa ambil resiko jadi sedikit ada kendala. Tapi pada tahun tersebut masih ada Progress lebih baik dari 2019 walaupun belum maksimal. Tahun 2021 total kita tutup dan mengalami kerugian sebesar 100 juta untuk biaya pemeliharaan unit usaha.

Pendapat di atas menggambarkan kondisi unit usaha BUM Desa Bhinor Energy saat pandemi. Padahal BUM Desa Bhinor Energy mulai memperlihatkan progress kinerja yang cukup bagus. Pada tahun 2019, BUM Desa mampu memberikan sumbangih pendapatan Asli Desa (PADes) untuk pertama kalinya, sejak BUM Desa Bhinor Energy berdiri. Tahun 2020 Indonesia resmi mengumumkan kondisi penyebaran wabah covid dan memberikan batasan dalam masyarakat untuk melakukan aktifitas. Meskipun pembatasan tersebut berlaku

secara terbatas, tetapi tetap memberikan dampak pada aktivitas bisnis BUM Desa Bhinor Energy.

Secara khusus, unit bisnis Wisata Pantai Bohai kurang maksimal karena banyak larangan dan aturan untuk mengurangi penyebaran Covid-19. Kondisi ini mengurangi pendapatan BUM Desa karena berkurangnya pengunjung yang datang. Padahal pada tahun 2019, BUM Desa dengan Wisata Pantai Bohai sebagai core bisnisnya menunjukkan progres yang baik.

Progres tersebut menggambarkan adanya peningkatan unit usaha yang berjalan walaupun terhambat oleh adanya pandemi. Tahun 2020 seharusnya progress yang dihasilkan lebih besar didapatkan, sebab ada beberapa bulan pantai bohai tutup tidak aktifitas untuk menghasilkan pendapatan hanya pengeluaran yang dilakukan. Kurangnya maksimal berjalannya di tahun 2020 merupakan tantangan besar bagi unit usaha yang baru berkembang seperti BUM Desa Bhinor Energy.

Pada tahun 2020 BUM Desa Bhinor Energy menutup usahanya selama tiga bulan. Kondisi ini membuat BUM Desa ini mengalami kerugian. Sebab selama penutupan ini, tetap ada pemeliharaan unit usaha, khusus fasilitas Wisata Pantai Bohai. Selain itu, BUM Desa juga tetap mempertahankan pegawai, dengan tidak memutus hubungan kerja.

Puncaknya, tahun 2021 Pantai bohai resmi ditutup dari semua aktifitas. Selama tahun 2021 BUM Desa Bhinor Energy mengalami kerugian sebesar 100 juta untuk biaya oprasional dan pemeliharaan. Namun kondisi ini, tidak sampai membuat unit usaha BUM Desa mengalami kebangkrutan.

Keberhasilan BUM Desa Bhinor Energy untuk bertahan selama masa pandemi, dan kemampuan pengelola dalam mengurai problematika dari saat inisiasi, penyusun struktur, menyelesaikan tekanan dari eksternal merupakan upaya menjadi BUM Desa tetap berkesinambungan. Hal tersebut tidak hanya mencerminkan kemampuan untuk bertahan di tengah krisis, tetapi juga menunjukkan kecakapan dalam menyusun sistem yang berorientasi pada keberlanjutan. Pengelola BUM Desa mampu meletakkan dasar yang memungkinkan organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dalam jangka panjang.

### C. Fase Perkembangan dan Keberhasilan BUM Desa Bhinor Energy

Fase perkembangan dan keberhasilan BUM Desa Bhinor Energy ditandai dengan keberhasilan mendirikan Unit usaha wisata Pantai Bohai. Perkembangan Wisata Pantai Bohai selain sebagai *core business* dari BUM Desa juga menjadi pemantik unit bisnis lainnya ikut berkembang. Wisata Pantai Bohai adalah aktivitas utama atau sektor usaha yang menjadi fokus utama dari unit usaha BUM Desa Bhinor Energy. Keberadaannya menjadi sumber pendapatan utama dan mencerminkan kompetensi utama dari BUM Desa. Oleh karena itu, ketika *core business* dari BUM Desa berjalan secara bisnis, beberapa unit usaha lain juga memberikan kontribusi kepada pemerintah desa dan masyarakat Bhinor.

Keberhasilan BUM Desa dapat dilihat dari tingkat pendapatan pertahun, sejak tahun 2018. Disamping itu juga keberadaan unit bisnis BUM Desa juga dirasakan manfaatnya terhadap masyarakat. Kontribusi langsung dirasakan oleh masyarakat penyerapan tenaga kerja dan memfasilitasi nelayan dalam penjualan hasil tangkapnya. Seperti yang dijelaskan oleh HD (wawancara 11 Agustus 2023)

“alhamdulillah saat ini pantai bohai sudah berjalan dengan baik. Alhamdulillah juga sudah banyak masyarakat yg bekerja di bohai khususnya masyarakat bhinor karena memang prioritas utama masyarakat bhinor. kerjasama dengan nelayan juga sudah berjalan baik. Apa yang kita impikan akhirnya tercapai saya sangat senang.

Pernyataan di atas menegaskan pengelolaan BUM Desa Bhinor Energy telah berjalan. Sebagai organisasi yang bertujuan ganda, BUM Desa bisa dimaknai organisasi nirlaba ketika menjalankan unit-unit usaha yang berada dalam naungan BUM Desa. Dengan demikian, usaha yang dibangun bertujuan untuk memperoleh keuntungan secara bisnis. Unit-unit usaha yang ada telah mampu memberikan kontribusi kepada pemerintah desa dalam membangun desa. BUM Desa dalam kadar tertentu menjadi tulang punggung pembangunan desa. BUM Desa setidaknya menjadi salah satu instrumen bagi desa untuk mandiri.

Keberhasilan mendirikan dan menjalankan unit bisnis merupakan bukti pengelola BUM Desa berkomitmen dalam menunjukkan kinerja. Pembuktian diri bahwa meskipun pengelola BUM Desa bukan dari individu yang profesional, tetapi

dengan memanfaatkan nilai-nilai lokal yang berkembang mampu secara perlahan menjalankan bisnis BUM Desa.

Satu tahun berjalan Wisata Pantai Bohai mengalami perkembangan yang berarti. Banyak pengunjung yang datang. Progres ini memberi efek pada unit usaha BUM Desa yang lain. Unit usaha kantin desa berkembang menjadi pusat oleh-oleh. Selain itu, unit usaha wisata juga berkembang dengan munculnya bisnis penopang yang masih satu rumpun dengan unit usaha ini, yaitu bisnis resto.

Fase perkembangan dan keberhasilan ini juga ditandai dengan keberhasilan BUM Desa Bhinor Energy melakukan rapat pertanggungjawaban pengurus dan reformasi pengurus. Hasilnya, BUM Desa Bhinor Energy memasuki perodesasi kepengurusan kedua. Meskipun secara personal tidak ada perubahan dalam struktur BUM Desa. Perodesasi ketiga, struktur BUM Desa mengalami perubahan personel struktur. Pada tahun 2022, semua pengurus BUM Desa diganti dengan personil yang baru. Pada pelaksanaan operasional, struktur organisasi yang terdiri dari Ketua, Sekretaris, dan Bendahara di strukturisasi dengan personil yang baru.

Adanya reformasi atau pergantian pengurus BUM Desa yang bertugas mengelola kegiatan harian menunjukkan bahwa BUM Desa telah *establish*. Ada beberapa alasan yang menguatkan klaim keberhasilan BUM Desa Bhinor Energy dari sudut pandang pergantian pengurus. *Pertama*, pergantian pengurus menunjukkan BUM Desa telah *sustain*. *Kedua*, pergantian pengurus menunjukkan bisnis BUM Desa tidak terpengaruh dengan perubahan pengurus justru semakin menguatkan. *Ketiga*, pergantian pengurus juga bermakna, secara institusional aturan main telah ditegakkan.

Pada periode ini, pemerintah desa juga menambah penyertaan modal untuk BUM Desa. Tambahan penyertaan modal didasari oleh penilaian dewan komisaris BUM Desa Bhinor Energy prospek bisnis pada unit usaha BUM Desa sehat. Dengan kata lain, telah menunjukkan hasil. Penyertaan modal ini dilakukan pada tahun 2019, merupakan setoran dana yang terakhir dari pemerintah desa untuk BUM Desa. Seperti yang dijelaskan oleh informan HF (wawancara 07 Agustus 2023).

“Pada tahun 2019 kembali mengucurkan dana dari desa sebesar 285 juta membangun sarana prasarana yang lebih baik. Pembuatan Dermaga, gazebo dan tempat bermain anak dan tempat duduk di pinggir pantai. Pemberian modal tambahan mengingat adanya progress perkembangan wisata pantai bohai. Walaupun sampai tahun 2018 BUM Desa belum memberikan PAD kepada desa.”

Pendapat di atas menunjukkan upaya yang sungguh-sungguh dari pemerintah desa, khususnya kepala desa sebagai *ex officio* yang bertanggung jawab atas pelaksanaan BUM Desa. Penyertaan modal dilakukan untuk melengkapi fasilitas Wisata Pantai Bohai. Alasan utamanya, karena Wisata Pantai Bohai dinilai sebagai bisnis utama BUM Desa.

Penyertaan modal yang difokuskan pada Wisata Pantai Bohai merupakan strategi bisnis yang dilakukan oleh pengurus BUM Desa. Strategi tersebut menjadikan kawasan Wisata Pantai Bohai sebagai sentra lokasi unit bisnis BUM Desa. Sebab, perkembangan unit usaha lainnya dipengaruhi oleh unit usaha wisata.

Berdasarkan Perkembangan BUM Desa Bhinor Energy dalam menjalankan unit usahanya hingga berhasil menunjukkan beberapa hal. *Pertama*, tingginya komitmen pengurus dalam mensukseskan BUM Desa. *Kedua*, rasa saling percaya. Dukungan yang besar dari pemerintah desa, khususnya kepala desa menandakan bahwa kepengurusan BUM Desa dalam mengelola unit bisnisnya dilandasi kepercayaan. Semua stakeholders tercipta saling percaya. *Ketiga*, keberhasilan menyelesaikan perselisihan dengan kelompok masyarakat adalah upaya internalisasi nilai-nilai budaya lokal. Sukses BUM Desa Bhinor Energy dibangun dari nilai-nilai yang cukup erat dalam masyarakat pandalungan yaitu sistem kekerabatan. Nilai-nilai ini cukup mengikat dan membangun perilaku dalam masyarakat dalam bersikap dan berperilaku, sehingga terbangun kondisi yang kondusif untuk mensukses kegiatan BUM Desa Bhinor energy.

Secara umum kinerja BUM Desa Bhinor Energy selama proses pembentukan dan pengelolaan dapat dijelaskan dengan beberapa hal. Pembentukan diukur dengan pembentukan struktur BUM Desa dan rencana bisnis BUM Desa.

Sementara itu pengelolaan BUM Desa dapat dilihat dari proses bisnis yang berjalan. Proses pengelolaan BUM Desa penyertaan modal, omset yang dihasilkan dari unit Bisnis sampai setoran BUM Desa pada PADes. Berikut ini adalah gambar proses bisnis BUM Desa Bhinor Energy.

Tabel 7.1 Perbandingan penyertaan modal, Omset dan PADes BUM Desa

| Bhinor Energy |                  |               |             |
|---------------|------------------|---------------|-------------|
| Tahun         | Penyertaan Modal | Omset         | PAD         |
| 2016          | -                |               |             |
| 2017          | 15.000.000       | -             |             |
| 2018          | 75.000.000       | 125.765.000   |             |
| 2019          | 285.000.000      | 2.255.546.000 |             |
| 2020          |                  | 4.669.597.000 | 185.985.000 |
| 2021          |                  | -             |             |
| 2022          |                  | 2.879.101.000 | 178.621.000 |
| 2023          |                  | 4.888.678.000 | 178.309.000 |

Sumber: Hasil penelitian diolah tahun 2023

Data di atas menunjukkan perkembangan BUM Desa Bhinor Energy dari kelayakan bisnis yang dikelola. Perbandingan penyertaan modal, omset, dan PADes dapat memberikan gambaran tentang potensi keberlanjutan dan kontribusi usaha dari BUM Desa terhadap ekonomi lokal. Data di atas menunjukkan bahwa bisnis yang dijalankan BUM Desa mempunyai kelayakan untuk tetap dikelola karena menghasilkan pendapatan. Sementara kontribusi usaha BUM Desa tampak dari munculnya ekonomi lokal secara langsung atau tidak langsung bagi partisipasi masyarakat lokal. Secara langsung dilihat dari penyerapan tenaga kerja oleh unit-unit bisnis. Sementara manfaat tidak langsung dapat dirasakan oleh kelompok-kelompok usaha lokal yang bermitra dengan BUM Desa dan supplier kebutuhan usaha BUM Desa, seperti ikan tangkapan nelayan untuk usaha resto di tempat Wisata Pantai Bohai.

Konteks penyertaan modal dari desa kepada BUM Desa menunjukkan tingkat investasi yang dibutuhkan. Adanya penyertaan modal yang meningkat dalam periodisasi pengelolaan BUM Desa menggambarkan komitmen pemerintah desa untuk mengembangkan BUM Desa. Meskipun penyertaan modal awal tergolong kecil, tetapi secara perlahan penyertaan modal terus mengalami peningkatan.

Pemberian modal secara bertahap merupakan proses penajakan yang dilakukan oleh pemerintah desa dalam mengembangkan unit usaha yang dibangun. Sebabnya, BUM Desa Bhinor Energy, ketika penyertaan modal awal masih dianggap embrio. Adanya penyertaan modal awal juga menyatakan bahwa penegakan pada aturan formal baik makro dan mikro telah ditegakkan. Penyertaan modal kedua mengindikasikan ketepatan menentukan unit bisnis sebagai bisnis inti dari BUM Desa yaitu pendirian dan pengembangan Wisata Pantai Bohai. Penyertaan modal ketiga, dan hal ini menjadi penyertaan modal terakhir pada BUM Desa mengisyaratkan revitalisasi pengembangan bisnis inti dan unit-unit usaha lain sebagai penopang. Penyertaan modal terakhir juga menandai bahwa usaha BUM Desa telah stabil.

Sementara omset mengindikasikan kemampuan usaha BUM Desa untuk menghasilkan pendapatan. Sejak Pengelola BUM Desa Bhinor Energy berhasil menjalankan usaha Wisata Pantai Bohai, BUM Desa ini berhasil memperoleh pengasilan, sehingga dari kelayakan bisnis, unit usaha ini layak dipertahankan. Kelayakan bisnis dari unit bisnis BUM Desa Bhinor Energy dapat dilihat dari pertumbuhan omset usaha. BUM Desa Bhinor Energy secara omset terus tumbuh dari tahun-ketahun, hal tersebut menandakan keberhasilan.

Bukti keberhasilan lainnya adalah setoran BUM Desa pada PADes. Sumbangan pada PADes dari BUM Desa menunjukkan keberhasilan desa memperoleh pendapatan di luar dana pemerintah pusat. Dalam konteks tertentu, menunjukkan kemampuan desa untuk mandiri dan menggerakkan ekonomi desa.

Selain sumbangan pada PADes, BUM Desa Bhinor Energy juga berkontribusi pemberdayaan ekonomi lokal secara langsung atau tidak langsung. Penyerapan tenaga kerja, kerjasama antara nelayan dan BUM Desa serta memenuhi

berkembangnya usaha ekonomi lokal. Interaksi antara BUM Desa Bhinor Energy dengan masyarakat setempat mampu memberikan dampak yang positif dalam masyarakat. Informan HF (wawancara 07 Agustus 2023) menjelaskan,

“apa yang di cita-citakan pengurus BUM Desa bisa dianggap berhasil. Karena perkembangan pantai bohai cukup pesat dalam beberapa tahun ini. ini mempengaruhi pendapatan desa yang ikut meningkat. Alahmdulillah juga bisa menyerap tenaga kerja dari masyarakat.

Pernyataan di atas, menerangkan keberhasilan unit usaha BUM Desa Bhinor Energy membuka ruang masyarakat untuk terlibat langsung dalam BUM Desa. Terbukanya lapangan pekerjaan merupakan wujud nyata dari keberadaan BUM DesaBisnis BUM Desa Bhinor Energy yang terus tumbuh memberi sumbangsih penyerapan tenaga kerja. Hal ini terjadi dengan perkembangan fasilitas cafe dan resto dan beberapa unit bisnis lainnya. Sesuai hasil observasi unit usaha Wisata Pantai Bohai berkembang dari hanya satu menjadi tiga café dan resto. Selain itu, unit usaha lain seperti juga mengalami perkembangan. Perkembangan tersebut dapat dilihat dari penyerapan tenaga kerja pada masing-masing unit. Berikut tabel penyerapan tenaga kerja oleh BUM Desa Bhinor Energy.

Tabel 7.2 Penyerapan tenaga kerja BUM Desa Bhinor Energy

| Unit usaha         | Karyawan |
|--------------------|----------|
| Simpan pinjam      | 4        |
| Unit wisata pantai | 6        |
| Café dan resto     | 28       |
| Pusat oleh-oleh    | 2        |
| Parkir             | 6        |
| Total              | 46       |

Sumber: Hasil penelitian, diolah 2023

Data di atas menjelaskan keberhasilan penyerapan tenaga kerja oleh BUM Desa. Penyerapan tenaga kerja ini bermakna sebagai kemajuan ekonomi dan sosial desa yang diperankan BUM Desa. Sebab BUM Desa telah berhasil membuka

peluang kerja dan mengurangi pengangguran. BUM Desa selain berperan peningkatan pendapatan desa juga terbukti memberdayakan masyarakat. Secara institusional, BUM Desa memberi andil dalam penguatan struktur ekonomi dan sosial desa secara keseluruhan.

Selain itu, Unit bisnis BUM Desa Bhinor Energy juga berhasil menumbuhkan usaha ekonomi lokal dalam rantai produksinya. Usaha ekonomi lokal yang dimaksud berupa berbagai usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang terlibat dalam rantai pasokan atau produksi unit bisnis tersebut. Setidaknya ada empat belas usaha ekonomi lokal yang berkembang. Dengan terlibatnya kelompok masyarakat desa dalam rantai produksi Bhinor Energy, bisa memperoleh pendapatan tambahan yang mendukung peningkatan kualitas hidup dan kesejahteraan ekonomi mereka.

Adanya BUM Desa, bagi pelaku usaha lokal memberi peluang untuk penciptaan pasar yang diinisiasi oleh BUM Desa. Sebelumnya, keadaanya pelaku usaha lokal terhambat aksesnya ke pasar atau sumber daya. Tetapi dengan keberadaan unit bisnis BUM Desa yang berjalan, peluang lebih besar untuk berkembang karena pelaku usaha lokal menjadi bagian dari rantai produksi dari unit bisnis BUM Desa.

## **7.2 Dinamika Pengelolaan BUM Desa Sumber Sejahtera**

### **A. Fase Awal Pengelolaan BUM Desa Sumber Sejahtera**

Desa Pujon Kidul membentuk BUM Desa Sumber Sejahtera pada tahun 2015 berdasarkan Peraturan Desa (Perdes) Pujon Kidul Nomor 6 tahun 2015. Perdes tersebut memuat tentang pembentukan dan Pengelolaan BUM Desa Sumber Sejahtera. Dinamika pengelolaan BUM Desa Sumber Sejahtera relatif mulus. Proses pengelolaan BUM Desa berlangsung dengan lancar, tanpa ada hambatan signifikan.

Pada fase awal pengelolaan, pasca penetapan Perdes Nomor 6 tahun 2015, BUM Desa Sumber Sejahtera menegakan aturan tersebut pada tataran operasional. Perdes ini berfungsi sebagai aturan level desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Perdes juga bermakna proses penegakan aturan makro oleh desa yang

diperinci dengan aturan yang detail. Perdes menjadi landasan institusi secara mikro untuk BUM Desa Sumber Sejahtera beroperasi.

Penegakan aturan Perdes Nomor 6 tahun 2015 yang pertama adalah pembentukan struktur Pengurus BUM Desa Sumber Sejahtera. Ketika BUM Desa Sumber Sejahtera berdiri pada tahun 2015 Struktur BUM Desa cukup sederhana, yaitu terdiri dari Ketua, Sekretaris dan Bendahara. Struktur yang cukup sederhana ini bisa dimaklumi. Sebab, secara umum para personilnya belum mempunyai pengalaman dalam berwirausaha.

BUM Desa Sumber Sejahtera memulai perencanaan dengan pemetaan potensi dan permasalahan yang ada di desa. Pengurus BUM Desa melakukan pemetaan terhadap kebutuhan masyarakat secara umum. Seperti yang di jelaskan oleh informan IR (wawancara 17 Oktober 2023)

“awal berdirinya BUM Desa tahun pertama 2015, unit usaha penyaluran air bersih dalam masyarakat. penyaluran air bersih ini dihasilkan dari pemetaan kebutuhan masyarakat yang dilakukan oleh aparat desa dengan anggaran 300 juta.”

Pernyataan di atas menggambarkan dinamika awal pengelolaan BUM Desa. Intruksi pendirian BUM Desa dengan berdasar pada aturan formal dimulai dengan keputusan mendirikan dan menjalankan satu unit bisnis saja. Unit bisnis tersebut adalah penyediaan air bersih untuk warga desa Pujon Kidul. Alasan utama pendirian unit bisnis yang bergerak di bidang penyediaan air bersih ini didasari pada pemikiran bahwa bisnis ini yang paling memungkinkan untuk dioperasionilisas ditengah pengalaman berwirausaha pengurus yang minim.

Dalam rangka mewujudkan bisnis BUM Desa tersebut maka Pemerintah Desa memberikan penyertaan modal untuk BUM Desa Sumber Sejahtera. Besaran Penyertaan modal tersebut 300 juta, yang berasal dari dana desa di tahun 2015. Anggaran yang dikeluarkan untuk unit usaha penyediaan air bersih adalah 300 juta menggunakan dana desa sedangkan kepengurusan ditunjuk langsung oleh kepala desa sebagai pemegang wewenang tertinggi. Modal awal tersebut digunakan untuk membangun infrastruktur saluran air bersih dan operasional BUM Desa.

Pemerintah desa membentuk BUM Desa sesuai dengan aturan yang telah ditentukan dalam AD-RT BUM Desa. Pemerintah desa memiliki wewenang besar untuk mendirikan dan membentuk kepengurusan BUM Desa. Keputusan ini diambil atas dasar pengelolaan BUM Desa harus berjalan. Dukungan tradisi masyarakat Pujon Kidul yang terbuka dan mengedepankan harmoni menyebabkan penunjukan struktur BUM Desa tidak mengalami penolakan.

Terkait dengan pilihan unit bisnis awal BUM Desa, pilihan kebutuhan disesuaikan dengan tingkat kebutuhan warga desa secara umum. Adanya kepercayaan, dari pemerintah desa maupun dari masyarakat desa mendorong pengurus BUM Desa untuk mengelola unit bisnis dengan penuh dedikasi. Seperti Informan pendapat MS (wawancara 11 Oktober 2023):

“ada pemahaman dalam pengelolaan BUM Desa ini dan merupakan aspirasi masyarakat akan kebutuhan. Maka pengurus BUM Desa bersama aparatur pemerintah desa melakukan pemetaan masalah dalam Masyarakat dan disampaikan kepada masyarakat, namun ada kompensasi yang akan didapatkan oleh BUM Desa. bukan hanya kegiatan yang bersifat sosial semata tetapi juga bersifat ekonomis.”

Pernyataan di atas menerangkan dedikasi pengurus untuk menciptakan bisnis di bawa naungan BUM Desa bernilai secara ekonomi dan bermanfaat secara sosial. Unit usaha air bersih yang dijalankan BUM Desa Sumber Sejahtera dikelola dengan prinsip-prinsip bisnis. BUM Desa menyediakan air bersih dengan kompensasi masyarakat membayar setiap bulan, mekanisme pengelolaan tidak jauh berbeda dengan bisnis pada umumnya.

Namun begitu pengelolaan unit usaha BUM Desa ini juga bersifat sosial. Unit bisnis air bersih bertujuan untuk kepentingan bersama dalam masyarakat. Bahwa setiap warga Desa Pujon Kidul terpenuhi kebutuhan air bersih. Kebutuhan tersebut disediakan oleh BUM Desa.

Penegasan adanya kesepakatan menunjukkan bisnis awal BUM Desa berangkat dari pemetaan permasalahan warga. Pemetaan tersebut mengerucut pada pemenuhan kebutuhan air bersih. Berdasarkan hasil observasi, desa Pujon Kidul, yang terletak di kawasan dataran tinggi, menghadapi kesulitan besar dalam memperoleh pasokan air bersih, terutama pada musim kemarau. Kondisi geografis

yang cenderung kering pada periode tertentu menjadikan sumber daya air semakin terbatas.

Penyediaan air bersih yang dikelola oleh BUM Desa bukan hanya sekadar kegiatan yang bernilai ekonomis, tetapi juga memiliki dampak sosial bagi kebutuhan masyarakat. Meskipun pada awal periode, yakni tahun pertama, BUM Desa tidak akan memperoleh laba dari penyediaan air bersih, namun manfaat jangka panjang dari unit usaha ini sangat jelas terlihat. Pada tahap awal, lebih banyak fokus pada pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat akan air bersih, yang pada akhirnya berperan penting dalam meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan bersama.

Dari perspektif ekonomi, unit usaha ini dirancang sebagai usaha jangka panjang yang berkelanjutan. Meskipun investasi awal mungkin tidak langsung menghasilkan laba, melalui sistem pungutan bulanan dari masyarakat, BUM Desa akan mulai memperoleh pendapatan yang stabil seiring berjalannya waktu. Pungutan bulanan tersebut menjadi sumber pendapatan yang berkelanjutan dan dapat dimanfaatkan untuk pemeliharaan, pengembangan, dan peningkatan kualitas layanan air bersih. Selain itu, pendapatan ini juga dapat digunakan untuk reinvestasi guna memperluas cakupan distribusi air bersih ke area yang lebih luas, sehingga lebih banyak lagi masyarakat yang merasakan manfaatnya.

#### B. Fase kedua pengelolaan BUM Desa Sumber Sejahtera

Fase kedua adalah fase survival. Pada fase ini adalah periode yang menentukan BUM Desa Sumber Sejahtera berkembang atau mengalami stagnasi. Fase survival dalam konteks BUM Desa Sumber Sejahtera adalah tahapan mempertahankan kelangsungan hidup atau eksistensi organisasi melalui unit usaha yang ada. Pada Fase ini, BUM Desa Sumber Sejahtera berfokus pada mengatasi tantangan mendasar yaitu tetap menjalankan unit bisnis yang ada dan menciptakan embrio unit bisnis yang berpotensi menjadi bisnis inti BUM Desa.

Paska satu tahun pertama, BUM Desa Sumber Sejahtera hanya menjalankan satu unit usaha yaitu penyediaan air bersih, kemudian muncul ide menghadirkan bisnis baru. Rencana bisnis tersebut adalah wisata desa. Namun

demikian, ide bisnis baru mempunyai tantangannya sendiri. Sebagai sebuah entitas yang dimiliki pemerintah desa, sebagian pihak menilai ide tersebut sangat berisiko untuk gagal. Dilain pihak, ide tersebut dianggap inovatif.

Tarik ulur terhadap ide bisnis wisata desa mempunyai kerangka kontekstual yang mengiringi. Satu sisi memandang pesimis. Satu pandangan lain melihat hal tersebut dengan optimis. Pandangan kontradiktif tersebut menjadi salah satu dinamika pada fase ini.

Pandangan pesimis melihat dari pengalaman yang ada di Desa Pujon Kidul tentang keberadaan wisata yang tidak berkembang. Meskipun sejak tahun 2013 telah ada Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) di desa tersebut tetapi belum menghasilkan dampak ekonomi dan pemberdayaan bahkan cenderung tidak terlihat. Pandangan ini semakin memperoleh pembenaran, dengan minimnya pengalaman berbisnis, apalagi yang memfokuskan pada wisata. Oleh karena itu, bagi kelompok ini pilihan konservatif untuk hanya meneruskan unit bisnis yang ada merupakan pilihan yang tidak berisiko. Konsekuensi jika keputusan itu diambil adalah Pemerintah Desa Pujon Kidul tidak perlu menambah penyertaan modal pada BUM Desa Sumber Sejahtera.

Dinamika dari adanya pandangan pesimisme diungkapkan oleh IR (wawancara 17 Oktober 2023) sebagai berikut:

“usulan kita untuk mengembangkan wisata dalam BUM Desa ditolak oleh sebagian besar aparat pemerintah desa. Dianggap kurang produktif dan tidak pasti. Rencana ini dianggap hanya menghamburkan uang untuk kegiatan seperti itu.”

Pernyataan di atas mengindikasikan bahwa usulan yang mengandung ide inovatif dalam upaya mengembangkan BUM Desa mempunyai tantangan. Penyebabnya adalah sebagai sebuah usulan baru dinilai kurang realistis ketika dikaitkan dengan kondisi sosial budaya masyarakat pedesaan yang konservatif. Sosial budaya masyarakat pedesaan Pujon Kidul yang berbasis pertanian, meskipun berpikiran terbuka tetapi masih mempertahankan pola-pola lama yang ada.

Dalam konteks BUM Desa dengan unit bisnisnya, bagi sebagian elit desa bisnis penyaluran air bisa sudah cukup. Persoalan kebutuhan air bersih warga yang

dalam kadar tertentu terselesaikan dianggap sebagai pencapaian. Namun demikian, pandangan pesimis tersebut tidak serta merta menjadi bentuk penolakan yang ekstrim. Hal ini juga tidak lepas dari tradisi Jawa Mataraman yang tetap melihat sesuatu mengandung hal positif. Sebuah pemikiran melihat sesuatu yang tidak hitam putih. Dalam kehidupan Jawa selalu mencari harmoni, sehingga cenderung adaptif pada hal-hal baru. Bentuk adaptif dalam konteks ide wisata desa adalah menerima sebagian. Konkritisnya, pemberian modal yang cukup kecil yaitu 50 juta. Hal ini hanya untuk menjadi pemantik, untuk menilai konsep kegiatan wisata desa terlaksana.

Usulan mendirikan bisnis wisata didukung oleh elit desa yang sejalan dengan ide inovatif tersebut. Nilai lebih dari dukungan ini, dikarenakan adanya dukungan langsung dari kepala desa. Pokdarwis masih diberikan kesempatan oleh kepala desa Pujon Kidul. Penjelasan MS wawancara 11 Oktober 2023, “Karena saya juga memiliki *background* sedikit masalah wisata. Secara pribadi saya setuju terhadap usulan Pokdarwis, pemuda Pujon Kidul yang memiliki ide cemerlang.” Kepala desa menerima usulan ide dari Pokdarwis tentang desa wisata.

Rapat desa memutuskan bahwa kegiatan wisata tetap berjalan walaupun untuk sementara waktu belum dalam naungan BUM Desa. Pokdarwis diberikan kepercayaan untuk mengkreasikan kegiatan yang bertajuk wisata desa. Seperti disampaikan sebelumnya, kegiatan ini untuk sementara bersifat uji coba. Atas dasar kepercayaan diberikan elit desa, khususnya kepala desa kegiatan untuk menciptakan dan mengenalkan wisata desa lakukan. Lebih lanjut IR (wawancara 17 Oktober 2023) menjelaskan:

“disetujui karena didukung oleh kepala desa mendesak aparat desa. Tapi tidak masuk dalam BUM Desa tapi kegiatan dibawah naungan pemerintah desa memanfaatkan tanah bengkok yang kemudian hari sebagai lahan café sawah dan diberi pinjaman 50 juta dari dana desa sebagai modal yang harus dikembalikan dalam jangka 1 tahun.”

Pernyataan di atas menggambarkan perjalanan bisnis wisata desa terdapat tantangan yang tidak ringan. Satu sisi, ada pemberian kepercayaan namun disisi lain ada momentum membuktikan diri. Pemberian kepercayaan ini dimanfaatkan

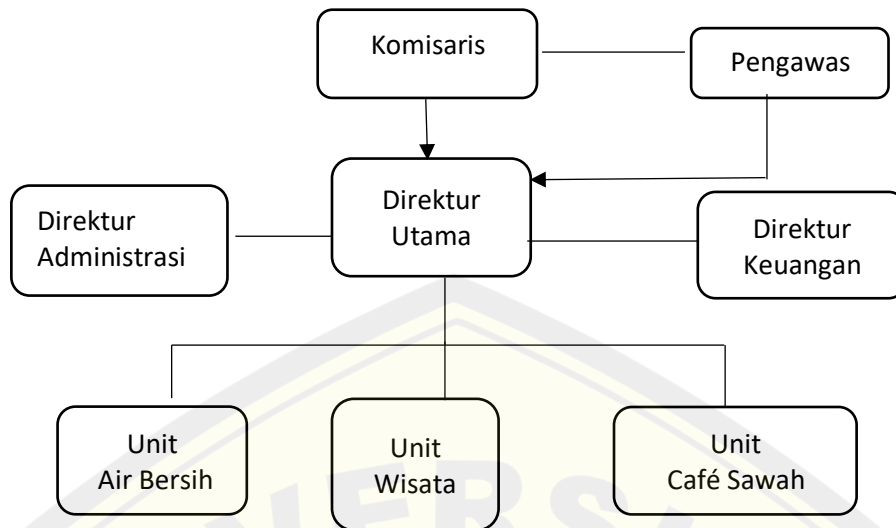
untuk melakukan kegiatan yang mendukung kegiatan atau setidaknya mencerminkan kegiatan wisata. Kegiatan tersebut adalah melakukan pertunjukan festival musik sederhana dan membangun kios berjualan.

Sebagai bentuk pembuktian diri, kegiatan yang dilakukan oleh Pokdarwis ini juga memiliki kaitan erat dengan harga diri anggota kelompok. Mereka melihat ini sebagai kesempatan untuk membuktikan bahwa mereka dapat berkontribusi dalam pembangunan desa, terutama melalui pengembangan ide bisnis wisata yang berkelanjutan. Terlebih lagi, dengan adanya tanggung jawab untuk mengembalikan modal yang telah diberikan, Pokdarwis merasakan dorongan kuat untuk bekerja keras. Hal ini semakin menguatkan tekad mereka, khususnya di kalangan pemuda, untuk memastikan bahwa kegiatan ini berjalan dengan sukses dan memberikan manfaat nyata. Mereka merasa memiliki tanggung jawab moral untuk mewujudkan tujuan tersebut, bukan hanya demi kelangsungan bisnis, tetapi juga untuk membangun citra positif desa mereka di mata masyarakat luas.

Pada kenyataan, selama satu tahun keberlangsungan kelompok ini hanya mencatat omset sebesar 30 juta. Dan sebagai pertanggungjawaban tetap dilaporkan kepada pemerintah desa, khususnya kepala desa. Namun demikian, kondisi ini justru menjadi titik balik pemahaman tentang potensi wisata desa dan kemampuan pengelolaannya.

Dengan demikian, elit desa dan pengurus BUM Desa memandang bahwa ide wisata desa cukup mempunyai kelayakan usaha untuk direalisasikan. Sebagai bentuk penegakan institusi, pada tahun 2017 secara resmi BUM Desa memasukan wisata desa sebagai bagian dari unit bisnisnya. Penegakan institusi lainnya keputusan yang menetapkan dana 50 juta sebagai penyertaan modal. Sebelumnya, diakad sebagai dana pinjaman.

Penetapan unit bisnis baru ini kemudian diikuti dengan pembenahan dan penambahan pada struktur BUM Desa. Dari sebelumnya yang hanya mempunyai satu unit bisnis menjadi tiga unit bisnis. Penambahan unit bisnis sebagai konsekuensi dari pengembangan struktur. Berikut adalah struktur BUM Desa Sumber Sejahtera pada tahun 2017.



Gambar 7.2 Struktur BUM Desa Sumber Sejahtera tahun 2017

Sumber: Hasil penelitian diolah 2023

Gambar di atas menggambarkan struktur BUM Desa Sumber Sejahtera ketika keputusan penambahan unit usaha baru. Penambahan unit bisnis dilakukan secara bersamaan. Alasannya karena kedua unit usaha tersebut tidak dapat dipisahkan. Keberadaan wisata desa berfokus pada *landscape* pertanian dengan latar belakang pemandangan perbukitan. Sementara café sawah adalah fasilitas yang dibangun menunjukkan kegiatan wisata tersebut sekaligus unit usaha tersendiri.

Pemerintah desa juga menyerahkan sebagian tanah milik desa untuk dikelola BUM Desa. Tanah milik desa biasa disebut tanah bengkok, sebelumnya hak gunanya diperuntukan pertanian diubah kegunaannya sebagai kegiatan BUM Desa. Untuk merealisasikan rencana bisnis ini, pemerintah menambah penyertaan modal sebesar 130 juta pada tahun 2017. Sebagian besar digunakan untuk membangun kafe dan fasilitas penunjang wisata seperti jalan dan parkir.

Sebagai bentuk kepercayaan, pengelolaan wisata desa dan café sawah diserahkan kepada kelompok pemuda yang tergabung dalam Pokdarwis. Realisasi pengelolaan yang dimotori oleh Pokdarwis ini merupakan *milestone* dari keberadaan dan pengelolaan usaha BUM Desa. Tonggak Pencapaian dalam transformasi usaha dari sebelumnya hanya memiliki unit usaha penyediaan air bersih warga desa berkembang pada usaha yang lain.

Pokdarwis menunjukkan komitmen besar dalam mengembangkan destinasi wisata desa dan kafe sebagai bagian dari upaya meningkatkan potensi lokal. Pemanfaatan tanah bengkok desa serta dukungan modal berupa pinjaman merupakan bentuk apresiasi pemerintah desa terhadap usulan inovatif yang diajukan oleh Pokdarwis. Meskipun konsep awal pembangunan cafe sawah belum sepenuhnya matang,

Pengembangan potensi dalam bidang wisata membutuhkan ketekunan dan kerja keras. Namun kondisi demikian, setidaknya menjelaskan beberapa hal. *Pertama*, fase survival menunjukkan adanya konsolidasi dalam menentukan *core business* BUM desa. *Kedua*, adanya saling kepercayaan antara pengelola BUM desa dengan pemerintah desa dalam mengembangkan bisnis BUM Desa. *Ketiga*, adanya motor penggerak yang melakukan inisiasi bisnis sehingga muncul bisnis baru dalam BUM Desa. *Keempat*, tingkat penerimaan pada inisiasi bisnis baru menunjukkan tradisi masyarakat secara umum, dan elit desa secara khusus terbuka terhadap ide baru. Sejak BUM Desa Sumber Sejahtera berdiri dari 2015 sampai tahun 2017 merupakan masa sulit. Pendapatan yang diterima oleh masing-masing unit usaha belum memberikan sumbangsih PADes. Namun, unit usaha BUM Desa telah menunjukkan keberhasilan penjualannya. Seperti yang tergambar dalam tabel di bawah ini.

Tabel 7.3 Modal dan Omset BUM Desa Sumber Sejahtera

| Tahun | Modal       | Omset       |
|-------|-------------|-------------|
| 2015  | 300.000.000 |             |
| 2016  | 50.000.000  | 30.000.000  |
| 2017  | 130.000.000 | 400.000.000 |

Sumber: Hasil penelitian diolah 2023

Tabel di atas menjelaskan tentang unit usaha BUM Desa Sumber Sejahtera sampai tahun 2017. Perkembangan unit usaha masih mengalami tahap adaptasi menuju ketahap pertumbuhan, progres yang terlihat sudah cukup jelas dari peningkatan omset setiap tahun. Komitmen pengurus BUM Desa tetap terjaga dengan baik berlandaskan nilai-nilai yang tertanam dalam masyarakat. Masyarakat

matraman terkenal kental nilai-nilai gotong royong dan kekeluargaan, menjadi pemicu untuk terus menjalankan BUM Desa Sumber Sejahtera.

Nilai-nilai masyarakat Matraman memiliki peran penting dalam mendongkrak kinerja pengurus BUM Desa Sumber Sejahtera di desa Pujon Kidul. Keterkaitan masyarakat dengan nilai dan norma masyarakat, berdampak kepada etos kerja dan semangat untuk mensukseskan program unit usaha BUM Desa Sumber Sejahtera. Dengan modal dasar nilai-nilai yang berkembang secara tradisi tersebut membuat masyarakat Pujon Kidul walaupun umum masyarakat terbuka terhadap ide baru yang masuk, termasuk ide bisnis yang dikembangkan BUM Desa.

Pada fase ini nilai-nilai lokal dari pengelola BUM Desa sangat dominan pengaruhnya. Adanya tradisi masyarakat Matraman, dimana keluarga adalah pusat kehidupan, menciptakan semangat pengelola BUM Desa tetap bertahan untuk mengelolah unit usaha meski dengan pendapatan yang minim. Oleh karena itu, dalam konteks membangun BUM Desa meskipun dalam kondisi *prihatin* para pengelola tetap tabah menjalani. Hal tersebut disebabkan dukungan keluarga pada satu sisi. Pada sisi lain keluarga percaya keterlibatan anggota keluarganya dalam pengelolaan BUM Desa akan memperoleh hasil pada saatnya nanti. Kondisi ini dalam konteks pengembangan BUM Desa, pada akhirnya lebih menjadi faktor pendorong kemajuan BUM Desa dibandingkan sebagai penghalang keberhasilan BUM Desa.

Terbukti dengan kerja keras pengurus BUM Desa tanpa mendapatkan kompensasi dari unit usaha selama perkembangannya. Pengurus saling bahu membahu membangun saling melangkapi mewujudkan misi dan visi BUM Desa. Seperti yang dijelaskan oleh informan IR (wawancara 17 Oktober 2023):

“benar-benar terasa perjuangan membangun BUM Desa di Pujon Kidul, selama beberapa tahun berdirinya kita sebagai pengelola tidak mengharapkan gaji. Kita semua pengurus BUM Desa menjalankan unit usaha yang ada. Apalagi omset yang di dapatkan belum maksimal, namun sudah ada titik positif dari perkembangan setiap tahunnya.”

Pendapat di atas menjelaskan kondisi fase bertahap pengelolaan usaha BUM Desa. Sebuah fase yang menggambarkan semangat untuk membuktikan diri dalam menjalankan tugas dari kepercayaan yang diberikan. Meskipun secara umum,

pengelola tidak berpengalaman dalam berbisnis tetapi tetap bertahan untuk mengelolah unit usaha BUM Desa. Pada fase ini BUM Desa dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotong-royongan. Semangat kekeluargaan dan gotong-royong ini dapat dilihat dari dukungan kepada pengelola untuk terus menjalankan bisnis baru meskipun dalam proses pengambil keputusan sebelumnya terdapat pertentangan. Namun ketika dalam telah menjadi keputusan semua pihak mendukung. Hal tersebut terbukti dari tidak adanya sabotase atau resistensi baik dari aparat pemerintah desa atau dari masyarakat desa secara umum.

### C. Fase perkembangan dan keberhasilan BUM Desa Sumber Sejahtera

Ketepatan menentukan bisnis inti BUM Desa berupa wisata desa adalah tonggak pencapaian dari BUM Desa Sumber Sejahtera untuk berkembang dan menuju keberhasilan. Sebab keputusan untuk mengembangkan usaha yang tidak hanya berpusat pada pemenuhan kebutuhan warga seperti pemenuhan air bersih merupakan kemampuan memanfaatkan potensi desa. Hal tersebut juga bermakna sebagai pemanfaatan peluang yang ada dalam upaya memajukan desa melalui usaha bisnis bersama.

Tonggak pencapaian merupakan komitmen menggunakan cara bisnis untuk mengembangkan ekonomi pedesaan dan menarik sebanyak mungkin masyarakat terlibat dalam BUM Desa. Tonggak pencapain itu adalah wisata desa dengan *brand* utamanya kafe sawah. Rintis sejak 2017 dengan serangkaian dinamika yang mengiringinya. Kemudian sejak 2018 menunjukkan perkembangan secara perlahan-lahan. Sampai mengalami puncak keberhasilan pada tahun 2019.

Proses perkembangan dan keberhasilan unit usaha wisata desa dengan kafe sawahnya berdampak besar pada penentuan dan pengembangan bisnis BUM Desa Sumber Sejahtera lainnya. Seiring keberhasilan bisnis tersebut maka bermunculan unit bisnis-bisnis lainnya dari BUM Desa. Pada tahun 2018 sampai 2019 unit bisnis BUM Desa berkembang dari 3 unit sampai 7 unit bisnis. Berikut unit bisnis yang telah berhasil didirikan adalah dua Unit Air Bersih, Unit Wisata Desa, Unit Café Sawah, Unit Parkir Wisata, Tempat Pengelolaan Sampah Terpadu (TPST), Unit Unit Pusat Oleh-Oleh.

Perkembangan unit bisnis BUM Desa menunjukkan dinamika pengelolaan yang berjalan positif menunjukkan bahwa pengelolaan berjalan. Akibat dari hal tersebut BUM Desa mengalami perubahan struktur organisasi. Selain itu, juga tumbuhnya kepercayaan masyarakat untuk terlibat dalam aktivitas BUM Desa. Seperti penjelasan Informan MS (wawancara 11 Oktober 2023)

“alhamdulillah sampai detik ini perkembangan BUM Desa luar biasa. Saya kalau lihat sekarang tidak pernah membayangkan sampai sebesar ini. ini semua berkat kegigihan pengurus dan pengelola serta masyarakat yang sangat mendukung berjalannya kegiatan BUM Desa. sumbang sih BUM Desa besar sekali untuk meningkatkan pendapatan desa dan serta meningkatkan pendapatan masyarakat.”

Penjelasan di atas menerangkan dukungan luas dari masyarakat karena manfaat BUM Desa mampu dirasakan oleh masyarakat luas. Hal ini bisa dilihat dari adanya dukungan masyarakat. Bentuk dukungan diimplementasikan dengan keterlibatan secara langsung ataupun tidak langsung ke dalam kegiatan Bum Desa. Keberhasilan unit usaha BUM Desa Sumber Sejahtera dapat dinikmati oleh masyarakat Pujon Kidul secara langsung dibuktikan dengan penyerapan tenaga kerja ke dalam unit-unit bisnis BUM Desa yang telah berdiri dan berjalan atau ke dalam unit bisnis yang sedang atau baru berdiri.

Penyerapan tenaga kerja oleh unit bisnis BUM Desa Sumber Sejahtera menunjukkan *establish* ketika masing-masing unit bisnis berkinerja baik. Meskipun keberadaan unit bisnis berdiri secara bertahap tetapi secara konsisten setiap unit bisnis didirikan diikuti dengan struktur BUM Desa. Unit usaha yang dibentuk terintegrasikan ke dalam struktur. Kondisi tersebut menjelaskan bahwa setiap unit usaha mempunyai fungsi yang berbeda dengan yang lainnya.

Perbedaan fungsi menunjukkan bahwa setiap unit usaha berkinerja sesuai kekhasan produk atau jasa yang dimiliki. Hal tersebut menandakan meskipun dalam satu kesatuan tetapi memiliki kewenangan yang berbeda. Dengan demikian ada pembagian tugas serta tanggung jawab yang berbeda dalam mengapai tujuan dari masing-masing unit. Berikut ini adalah jenis usaha yang berhasil dikembangkan dan kemampuan menjalankannya ditandai dengan serapan tenaga kerja pada masing-masing unit usaha.

Tabel 7.4 Unit usaha dan karyawan BUM Desa Sumber Sejahtera

| No.   | Unit usaha         | Jumlah karyawan |
|-------|--------------------|-----------------|
| 1     | Tirto wedding      | 6               |
| 2     | Candi suri         | 4               |
| 3     | Unit toko desa     | 2               |
| 4     | Unit wisata desa   | 18              |
| 5     | Unit café sawah    | 36              |
| 6     | Unit parkir wisata | 27              |
| 7     | Unit pertanian     | 16              |
| 8     | Unit TPSP          | 8               |
| 9     | Unit paving batako | 4               |
| 10    | Guest house        | 8               |
| 11    | Unit oleh-oleh     | 5               |
| Total |                    | 134             |

Sumber: Hasil penelitian diolah 2023

Data di atas memperlihatkan pertumbuhan unit usaha BUM Desa Sumber Sejahtera. Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa unit usaha BUM Desa didirikan secara bertahap. Tahap awal hanya satu unit bisnis yaitu penyaluran air bersih dengan nama Tirto Wedding. Pada tahun 2017 sampai 2018 BUM Desa Sumber Sejahtera mendirikan Unit parkir wisata, Unit café sawah dan pusat oleh-oleh serta unit TPSP. Pada tahun 2019 sampai 2021, BUM Desa Sumber sejahtera kemudian menambah unit usaha baru diantaranya unit usaha penyaluran air bersih Candi Suri, Unit Bisnis Guest House, Unit Bisnis Pertanian, Toko Desa dan Paving Batako. Kondisi demikian menandakan bahwa unit usaha BUM Desa terus berkembang dan berkelanjutan.

Data tabel di atas juga menjelaskan unit bisnis BUM Desa mampu memberdayakan warga desa untuk menjadi tenaga kerja. Secara keseluruhan tenaga kerja dalam unit bisnis BUM desa adalah sumber manusia lokal dari desa tersebut. Pemanfaatan sumber manusia lokal untuk terlibat dalam bisnis BUM Desa merupakan jaminan bahwa orang-orang potensial desa terpelihara untuk tetap hidup dan bekerja di desa tersebut dengan layak.

Keterlibatan masyarakat secara tidak langsung dibuktikan dengan keberadaan usaha-usaha lokal atau disebut juga dengan UMKM yang berdiri secara mandiri di sekitar unit usaha utama BUM Desa Sumber sejahtera. Sampai saat ini keberadaan BUM Desa telah mampu menumbuhkan usaha lokal

masyarakat desa kurang lebih 50 UMKM yang berdiri mandiri di sepanjang jalan keluar dari sentra atau lokasi wisata desa.

Yang lebih penting lagi adalah rasa memiliki masyarakat desa Pujon kidul terhadap Bum Desa. Rasa kepemilikan tersebut dapat dibuktikan salah satunya dengan petunjuk jalan yang ada di sepanjang jalan menuju pusat lokasi wisata desa yang terpelihara dengan baik oleh masyarakat. Bukti lainnya adalah keberadaan unit usaha terutama wisata desa tidak mengganggu aktivitas warga seperti para petani yang tetap menjalankan aktivitas kesehariannya. Bahkan mereka merasa terbantu dengan keberadaan BUM Desa. Sebab sepanjang jalan ke area pertanian masyarakat ada perbaikan jalan sebagai kompensasi pembangunan adanya keberadaan Bum Desa.

Pola hubungan antara bisnis BUM Desa khususnya wisata desa dan cafe dengan usaha lokal masyarakat menarik untuk diperhatikan. Keberadaan mereka terpisah secara manajemen tetapi terintegrasi ke dalam satu kawasan usaha yang tersentra di sekitar usaha bisnis wisata desa. Usaha usaha lokal masyarakat berdiri secara terpisah tetapi tetap difasilitasi oleh bum desa lokasi penjualannya. Secara pencatatan usaha lokal masyarakat itu tidak dimasukkan sebagai penghasilan dari kerja tetapi dikelola mandiri oleh masing-masing setiap UMKM.

Praktek pemberdayaan masyarakat lainnya yang dilakukan Bum Desa Sumber Sejahtera adalah memberi kesempatan kepada masyarakat untuk menjadi supplier kebutuhan unit usaha BUM Desa baik pada ketersediaan bahan baku cafe sawah ataupun pada setiap produk dalam unit bisnis oleh-oleh. Hal tersebut menunjukkan pola hubungan penegakan institusi berjalan. Satu sisi, penegakan aturan formal tetap berjalan seperti penguatan struktur BUM Desa, pengembangan usaha dengan transparansi dan akuntabilitas usaha. Disisi lain, pemanfaatan tradisi lokal seperti *keguyupan*, kepercayaan sebagai bagian dari nilai yang mengilhami ketentuan informal melandasi pengelolaan BUM Desa. Singkatnya, Pengelolaan BUM Desa Sumber Sejahtera hadir dengan konteks sosial budaya masyarakat lokal desa Pujon Kidul. Oleh karena itu, secara umum masyarakat desa merasa tidak ditinggalkan dengan keberhasilan pengelolaan BUM Desa Sumber Sejahtera.

.Keberhasilan lainnya dari bumbleka sumber sejahtera adalah pengembangan unit bisnis berupa *guest house* yang dibangun secara mandiri berdasarkan modal bumdes selain itu juga ada unit usaha unit usaha toko bangunan yang dikelola oleh unit bisnis secara mandiri tetapi masih dalam naungan BUM Desa. Secara keseluruhan unit bisnis sudah berjalan sampai saat ini adalah Unit Air Bersih sebanyak dua unit, Unit Toko Desa, Unit Wisata Desa, Unit Café Sawah, Unit Parkir Wisata, Unit Pertanian, Tempat Pengelolaan Sampah Terpadu (TPST), Unit Paving & Batako, Unit Guest House, Unit Pusat Oleh-Oleh.

Keberhasilan BUM Desa Sumber Sejahtera juga bisa dibuktikan dengan omset penjualan dan setoran pada desa melalui PADes. Hal tersebut menunjukkan keberlangsungan BUM Desa tersebut. Berikut rincian pertumbuhan omset dan sumbangan ke PADes.

Tabel 7.5 Pertumbuhan omset BUM Desa Sumber Sejahtera dan Sumbangan PADes

| Tahun        | Omset                 | Rata-rata Omset /tahun | PADes                |
|--------------|-----------------------|------------------------|----------------------|
| 2016         | 30.000.000            | 7.004.285.714          | -                    |
| 2017         | 400.000.000           |                        | -                    |
| 2018         | 4.300.000.000         |                        | 473.000.000          |
| 2019         | 17.000.000.000        |                        | 1.870.000.000        |
| 2020         | 9.000.000.000         |                        | 990.000.000          |
| 2021         | 7.300.000.000         |                        | 833.700,00           |
| 2022         | 11.000.000.000        |                        | 1.210.000.000        |
| <b>Total</b> | <b>49.030.000.000</b> |                        | <b>5.376.700.000</b> |

Sumber: Hasil Penelitian diolah 2023

Keberhasilan BUM Desa sumber dapat dilihat dari pertumbuhan omset penjualan dari masing-masing unit bisnis yang terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Diketahui ada fluktuasi perolehan omset BUM Desa tetapi secara umum menunjukkan tren yang positif. Salah satu penyebab penurunan omset dari unit bisnis undesa adalah karena adanya pandemi yang melanda hampir seluruh kawasan dunia termasuk Indonesia. Dan dampaknya juga dirasakan oleh penjualan unit bisnis BUM Desa. Namun secara umum *trend* penjualan dari unit bisnis desa dinilai masih sangat layak secara bisnis.

Sejak 2019 BUM Desa Sumber Sejahtera sudah tidak memperoleh penyertaan modal dari pemerintah Desa. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa unit bisnis yang dikembangkan oleh pemerintah mempunyai nilai kelayakan bisnis. Selain itu BUM Desa secara konsisten juga telah memberikan sumbangsih pada ke PADes setiap tahunnya sejak 2018 sampai sekarang. Pengakuan keberhasilan BUM Desa juga dijelaskan oleh Informan MS (wawancara 11 Oktober 2023):

“alhamdulillah sampai detik ini perkembangan BUM Desa luar biasa. Saya kalau lihat sekarang tidak pernah membayangkan sampai sebesar ini. ini semua berkat kegigihan pengurus dan pengelola serta masyarakat yang sangat mendukung berjalannya kegiatan BUM Desa. sumbang sih BUM Desa besar sekali untuk meningkatkan pendapatan desa dan serta meningkatkan pendapatan masyarakat.”

Pendapat di atas menguatkan pengakuan keberhasilan BUM Desa Sumber Sejahtera dalam menjalankan unit bisnisnya. Adapun pengakuan yang lain adalah keterlibatan masyarakat dalam aktivitas BUM Desa dan pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat. Keberhasilan BUM Desa dalam mengembangkan omsetnya merupakan perpaduan kegiatan bisnis yang murni mencari keuntungan dan ada bisnis yang bersifat filantropi. Usaha bisnis yang kelolah tidak semata-mata bertujuan keuntungan finansial tetapi lebih pada mengatasi persoalan masyarakat yang lebih besar.

Pengelolaan unit usaha yang bersifat filantropi, contohnya iuran penyaluran air bersih dilakukan dibawah harga tarif. Contoh lain, unit Tempat Pengelolaan Sampah Terpadu (TPST) digunakan untuk menampung semua sampah dari limbah produksi unit usaha BUM Desa kemudian sebagian didaur ulang menjadi pupuk organik. Dari segi kelayakan, biaya produksi dan biaya tenaga kerja kurang memenuhi kelayakan usaha. Namun demikian, keputusan pengurus BUM Desa Sumber Sejahtera tetap mengopersikan usaha Pengelolaan Sampah Terpadu sebagai bentuk komitmen kepedulian ke para petani untuk tetap memperoleh alternatif pupuk dalam usaha pertaniannya.

Ukuran kinerja BUM Desa Sumber Sejahtera juga dilihat dari tolak ukur pergantian pengurus secara continue, BUM Desa Sumber Sejahtera ini telah melakukan suksesi kepengurusan sebanyak dua kali, sejak didirikan tahun 2015.

Suksesi pertama, dilakukan pada tahun 2018. Suksesi tersebut menandai keberhasilan BUM Desa melewati fase kritis dengan keberhasilan menentukan bisnis inti BUM Desa. Suksesi kedua, dilakukan pada tahun 2022. Suksesi periode pengurusan ini memantapkan diri bahwa BUM Desa telah *exist* dari segi pengelolaan usaha maupun kesadaran kolektif. Keberadaan BUM Desa merupakan entitas ekonomi pedesaan yang harus dijaga keberlangsungannya.

Pergantian pengurus BUM Desa secara institusi dapat diartikan ketaatan pada aturan main. Suksesi kepengurusan menandakan bahwa aturan main mikro ditegakan. Dalam konteks BUM Desa Sumber Sejahtera bukan disebabkan kinerja yang jelek tetapi alasan keberlangsungan. Selain itu, BUM Desa Sumber Sejahtera melakukan perubahan aturan main mikro Perdes sebagai penguatan terhadap keberadaan BUM Desa. Dari sebelumnya berdasarkan Perdes Nomor 6 tahun 2015 diperbaharui menjadi Perdes Nomor 1 Tahun 2021.

### 7.3 Proposisi Minor Penelitian II

Hasil analisis pada pengelolaan BUM Desa Bhinor Energy dan BUM Desa Sumber Sejahtera memiliki pola yang sama tetapi tetap mempunyai perbedaan karakteristik. Kesamaan pola pengelolaan BUM Desa dalam mencapai keberhasilannya, baik BUM Desa Bhinor Energy dan BUM Desa Sumber Sejahtera ditentukan oleh kemampuan untuk menentukan dan menjalankan bisnis inti BUM Desa. Selain itu, keberhasilan BUM Desa juga ditentukan oleh penegakan (*enforcement*) pada aturan main.

Meskipun demikian, dinamika pengelolaan kedua BUM Desa tetap memiliki perbedaan. Fase awal pengelolaan BUM Desa Bhinor Energy diwarnai gelagapan dalam memutuskan unit usaha. Unit usaha yang didirikan hanya meneruskan program dana bergulir dari Provinsi Jawa Timur, yang oleh BUM Desa disebut unit usaha simpan pinjam. Dalam perjalanannya unit usaha ini secara resmi merupakan penegakan dari AD/RT BUM Desa Bhinor Energy sebagai bagian pelaksanaan ketentuan mikro.

Fase kedua, yang disebut sebagai fase survival mencerminkan proses mencari bisnis inti BUM Desa Bhinor Energy. Munculnya resistensi dari beberapa

kelompok masyarakat dan upaya menyelesaikan merupakan bentuk *enforcement* yang lebih mengarahkan kepada ketentuan informal. Proses penentuan bisnis inti BUM Desa berupa wisata bahari atau wisata pantai merupakan upaya dari elit desa dan orang-orang dekatnya secara sosial yang tergabung dalam stuktur BUM desa yang disebut Dewan Komisaris BUM Desa. Elit desa dan orang dekat secara sosial membangun komunikasi, berinterkasi dan melakukan transaksi kulutral yang tidak hanya memberi kompensasi secara finansial tetapi penghargaan kegiatan ekonomi kelompok masyarakat setempat dan pelibatan dalam kegiatan BUM Desa.

Fase keberhasilan merupakan fase dimana pengurus operasional BUM desa dan elit desa mampu keluar dari krisis. Adapun proses penengakan pada aturan main dalam pengelolaan BUM Desa sehingga mencapai keberhasilan dimulai dari penambahan penyertaan modal pada BUM Desa. Kemudian, melaksanakan aktivitas bisnis yang berpusat pada wisata pantai sebagai bisnis inti. Perkembangan unit usaha wisata pantai, secara perlahan menghidupkan jenis usaha laian sebagai sertaan bisnis yang berhasil dalam naungan BUM Desa Bhinor Energy. *Enforcement* pengelolaan bisnis BUM Desa, secara umum mengacu pada ketentuan formal mikro seperti Perdes tentang BUM Desa dan AD/ART BUM Desa. Namun faktor-faktor lain secara sosial budaya seperti kegigihan pengurus sehingga menciptakan tauladan, rasa kepercayaan antara elit desa dengan orang-orang dekatnya, pertaruhan harga diri untuk membuktikan diri serta rasa malu jika bisnis BUM Desa tidak berjalan merupakan elemen-elemen yang berkontribusi dalam karakter pengelola BUM Desa untuk menciptakan kinerja yang baik.

Karakteristik berbeda ditemukan pada pengelolaan BUM Desa Sumber Sejahtera dalam menjalankan unit bisnisnya. Fase awal pengelolaan BUM Desa terkesan berhati-hati dan lebih *proper*. Dalam aturan main formal mikro, poin-poin utama juga terkesan berhati-hati. Misalkan tidak secara spesifik mengangkat jenis unit bisnis yang perlu dikembangkan. Tetapi lebih kepada kebutuhan dan permasalahan warga desa. Hal tersebut dapat dipahami mengingat BUM Desa Sumber Sejahtera berada dalam latarbelakang sosial budaya jawa yang lebih dikenal sebagai sosial budaya mataraman. Secara umum terbuka pada ide-ide baru dari luar tetapi pada satu sisi tetap menjaga budaya lokal. Fase awal ini, BUM Desa

hanya menjalankan (menegakkan) BUM Desa pada bisnis yang bertujuan memenuhi kebutuhan dasar warga desa dengan mendirikan dan menjalankan bisnis penyaluran air bersih ke rumah-rumah warga.

Fase kedua, dinamika pengelolaan BUM Desa Sumber Sejahtera menggambarkan upaya pendirian dan pengelolaan bisnis inti BUM Desa. Sebuah fase, dimana polemik pembuktian diri pengelola BUM Desa untuk melaksanakan ide baru berupa unit bisnis wisata desa. Latar belakang masyarakat desa yang mempunyai sosial kultur mataraman ini menciptakan dan mendorong pertemuan ide dalam ruang dinamis namun harmonis. Dinamis karena ada pertentangan dari sebagian masyarakat atau dari sebagian apartaur desa. Harmonis karena pertentangan tersebut tidak sampai menimbulkan resistensi seperti yang terjadi pada pengelolaan BUM Desa Bhinor Energy. Secara umum rencana dan pelaksanaan ide wisata desa berakhir pada consensus berupa uji coba kegiatan atau pelaksanaan wisata desa.

Dalam internal pengelola yang merupakan *pioneer* penegakan keputusan mendirikan unit usaha wisata desa merupakan tantangan mengujudkan keberhasilan. Adanya dukungan dari kepala desa, maka pengelolaan BUM Desa dengan unit bisnis wisata desanya mengujudkannya dengan penuh tanggungjawab (komitmen), dan bersedia bersikap prihatin, sampai pada akhirnya terbukti unit wisata desa berhasil serta mengeret munculnya bisnis-bisnis lainnya dalam BUM Desa.

Meskipun para pengelola minim pengalaman dalam berwirausaha atau berbisnis tetapi dengan adanya nilai-nilai sosial budaya masyarakat setempat memunculkan saling kepercayaan, komitmen, tauladan dan harga diri pembuktian diri. Atas semangat nilai-nilai tersebut maka BUM Desa Sumber Sejahtera mengalami fase perkembangan dan keberhasilan. Keberhasilan menentukan bisnis inti BUM Desa dan kemampuan menjalankan unit usaha tersebut yang dilakukan dengan *learning by doing* menjadi momentum keberhasilan tersebut.

Fase Keberhasilan BUM Desa juga menjadi bukti orang dekat secara sosial (*social Inner circle*) dari elit desa menjadi jangkar penegakan institusi. BUM Desa dikelola oleh orang-orang sekitar elit desa untuk menjalankan bisnis secara

perlahan-lahan hingga menampakan hasil. Pada akhirnya, dinamika keberhasilan BUM Desa diwujudkan dengan pengelolaan unit bisnis dengan prinsip-prinsip bisnis, utamanya keberhasilan memperoleh omset. Selain itu keberhasilan pengelolaan BUM Desa juga diwujudkan dengan keterlibatan masyarakat lokal secara langsung maupun tidak langsung dalam aktivitas usaha BUM Desa.

Berdasarkan analisis dinamika pengelolaan BUM Desa, dapat disusun proposisi minor II sebagai berikut: **Pengelolaan BUM Desa mengandalkan orang dekat secara sosial daripada *merit system*. Pengelolaan dilakukan dengan proses sambil belajar (*learing by doing*).** Sedangkan proposisi mayor penelitian pada penelitian ini adalah sebagaimana berikut.

Tabel 7.6 Konstruksi proposisi minor menuju proposisi mayor penelitian

| No. | Proposisi Minor  | Proposisi Mayor   |
|-----|--|---|
| 1.  | Aturan formal secara terbatas menjadi faktor pembentukan BUM Desa. Sementara kultur lokal sebagai unsur ketentuan informal lebih mewarnai keberhasilan pembentukan BUM Desa. | Aturan atau ketentuan informal lebih dominan di dalam fase pembentukan dan proses pembelajaran lebih efektif dalam fase pengelolaan BUM Desa. |
| 2.  | Pengelolaan BUM Desa mengandalkan orang dekat secara sosial daripada <i>merit system</i> . Pengelolaan dilakukan dengan proses sambil belajar ( <i>learing by doing</i> )    |   |

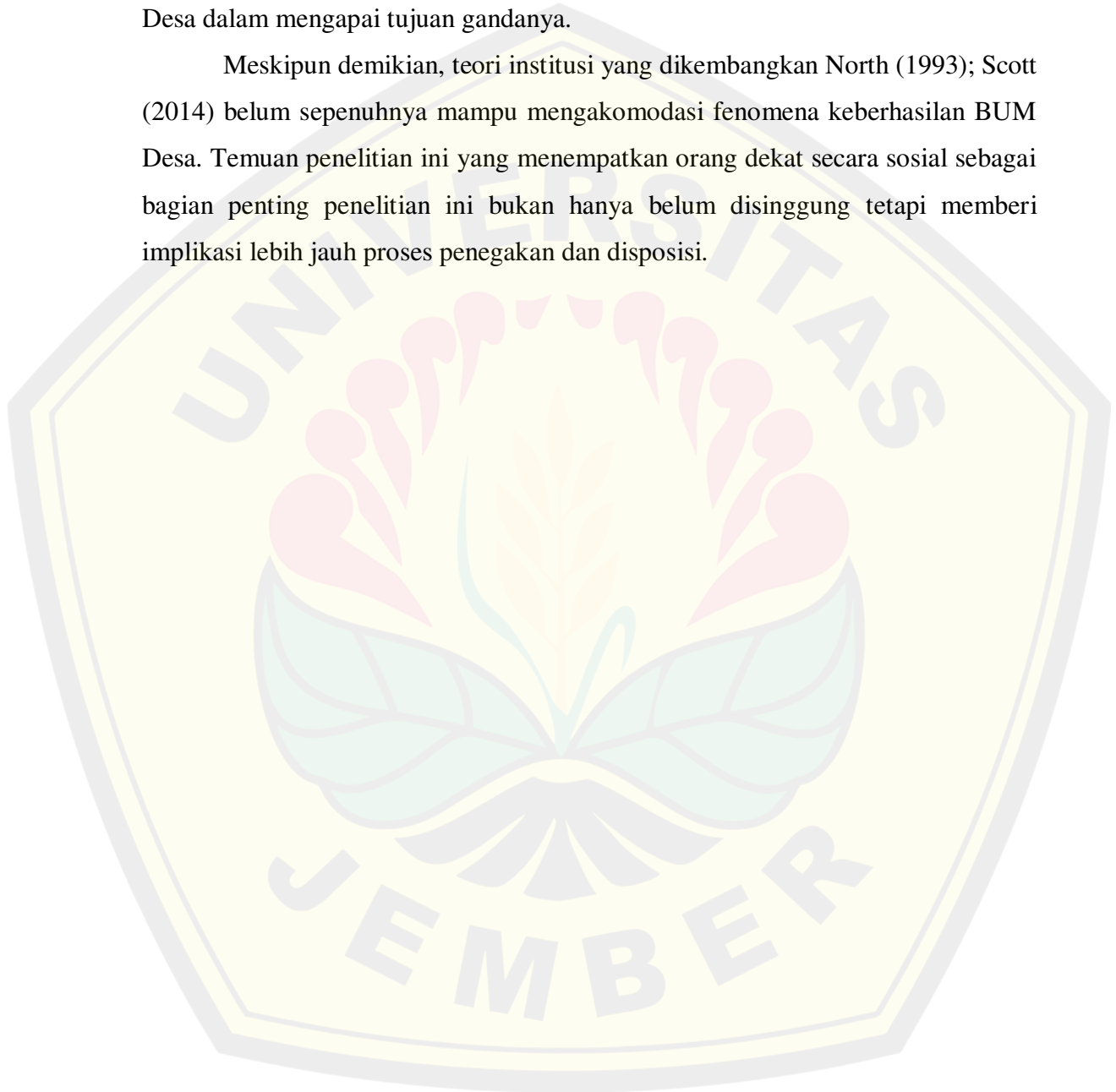
Sumber: *Elaborasi hasil penelitian dan teori (2023)*

Berdasarkan Tabel 7.6 aturan main dalam perspektif institusional dapat dipahami sebagai dua hal, yaitu ketentuan tertulis (*formal constraints*) yang terdiri dari baik pada sisi pilar regulasi sebagai ketentuan makro yang luas, maupun pada sisi pilar normatif sebagai ketentuan mikro yang hanya berlaku di tingkat lokal. Ketentuan tidak tertulis (*informal constraints*) yang terdiri dari baik pada sisi pilar budaya-kognitif dan pilar disposisi kebiasaan (*habitual dispositions pillar*) termasuk dimensi genealogis-geografis budaya.

Selain itu, juga berdasarkan *enforcement* menegaskan ketentuan-ketentuan tersebut harus ditegakkan atau dilaksanakan. Secara umum, penegakan aturan main

didisposisikan (ditegakan) oleh orang dekat secara sosial (*social Inner circle*). Keberhasilan BUM Desa sebagai organisasi hibrida yaitu membentuk organisasi dengan mencari keuntungan dan menggapai tujuan secara sosial ditentukan orang dekat secara sosial tersebut. Teori North (1993); Scott (2014) tentang institusi relevan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pada fenomena keberadaan BUM Desa dalam menggapai tujuan gandanya.

Meskipun demikian, teori institusi yang dikembangkan North (1993); Scott (2014) belum sepenuhnya mampu mengakomodasi fenomena keberhasilan BUM Desa. Temuan penelitian ini yang menempatkan orang dekat secara sosial sebagai bagian penting penelitian ini bukan hanya belum disinggung tetapi memberi implikasi lebih jauh proses penegakan dan disposisi.



**BAB 8****PROSES KELEMBAGAAN BUM DESA**

Proses kelembagaan BUM Desa diabstraksi berdasarkan temuan lapangan. Proses kelembagaan BUM Desa menggambarkan dua periode yaitu pembentukan dan pengelolaan. Proses kelembagaan BUM Desa juga menggambarkan perbandingan teoritis-normatif dengan kenyataan-empiris kelembagaan BUM Desa. Berikut penjelasan proses kelembagaan BUM Desa.

**8.1 Periode Pembentukan**

Pembentukan BUM Desa seharusnya bersandar pada aturan formal. Namun proses pembentukan yang bertumpuh aturan formal tidak sepenuhnya berhasil. Unsur aturan informal berkontribusi pada keberhasilan pembentukan BUM Desa. Pada periode pembentukan BUM Desa unsur kultur lokal lebih menonjol karena melahirkan dinamika yang berbeda, antara BUM Desa Bhinor Energy di Desa Bhinor yang bernuansa Pandalungan dengan BUM Desa Sumber Sejahtera di desa Pujon Kidul yang bernuansa Mataraman.

Yang dimaksud dinamika berdeda, BUM Desa Bhinor Energy di Desa Bhinor dinamika pembentukan lebih keras, bergejolak dan lebih dinamis. Sementara pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera di Pujol Kidul tetap muncul tetapi lebih mulus. Pembentukan BUM Desa Bhinor Energy diwarnai pertentangan dan resistensi. Sementara BUM Desa Sumber Sejahtera lebih statis dalam arti dinamika pembentukannya tidak memunculkan resistensi.

Bentuk-bentuk dinamika kultur lokal di Bhinor yang berkontribusi dalam pembentukan BUM Desa Bhinor Energy. Adanya resistensi oleh otoritas informal karena kepentingan ekonomi lahan Pantai Bhinor. Penolakan terjadi saat mulai wacana pembentukan BUM Desa, proses pembentukan peraturan desa tentang BUM Desa, sampai lahirnya Perda tersebut. Bahkan resedu resistensi ini masih terasa sampai periode awal pengelolaan BUM Desa.

Komunikasi simbol merupakan dinamika kultur lokal selanjutnya, dalam pembentukan BUM Desa di Desa Bhinor. Komunikasi simbolik merupakan cara berkomunikasi dengan tidak langsung dari pihak yang resisten kepada pemerintah desa. Bentuk komunikasi simbolik terjadi di Desa Bhinor dalam pembentukan BUM Desa Bhinor Energy tercermin dalam tindakan sabotase pada beberapa fasilitas umum yang ada di sekitar pantai. Uniknya, sabotase ini hanya terjadi pada hal-hal yang kecil, bukan pada fasilitas utama kawasan wisata pantai Bohai. Tetapi dilakukan pada fasilitas pelengkap saja, seperti tanaman yang dilayukan, sedikit pengrusakan fasilitas.

Komunikasi simbolik adalah puncak resistensi pola relasi antara otoritas formal (kepada desa) dengan otoritas informal. Selain itu, relasi ini juga melibatkan kelompok masyarakat yang berkepentingan langsung dengan keberadaan kawasan pantai, yaitu nelayan. Sisi lainnya, komunikasi simbolik dimaknai sebagai cara rileksasi dari puncak ketegangan resistensi. Rileksasi maksudnya, bagaimanapun tindakan ini dimaknai sebagai cara saling memperhatikan keinginan kelompok yang resisten dengan kepala desa.

Adanya sabotase itu merupakan bagian dari *bargaining position* untuk mencari solusi atas dua kepentingan yang berbeda. Kepentingan ekonomi lama yang diwakili kelompok masyarakat nelayan yang dimotori otoritas informal dengan otoritas formal yang diwujudkan dengan usaha ekonomi baru melalui BUM Desa.

Kultur lokal lainnya adalah kontribusi sistem kekerabatan dalam menyelesaikan pertentangan dalam pembentukan BUM Desa. Upaya penyelesaian pertentangan dari adanya resistensi adalah inisiasi yang dilakukan oleh kepala desa

dan orang dekatnya untuk melibatkan banyak tokoh masyarakat yang dituakan di desa tersebut. Dalam tradisi lokal desa Bhinor sistem kekerabatan cukup menonjol.

Sistem kekerabatan memiliki nilai-nilai kekerabatan yang berakar pada budaya setempat. Nilai-nilai ini berakar dari tradisi *tanean lanjeng*. Tradisi kehidupan masyarakat setempat yang hidup berkelompok dengan halaman rumah sebagai penghubung dan penanda sebagai keluarga besar. Meskipun tradisi *tanean lanjeng* ini sudah jarang dijumpai di Desa Bhinor tetapi semangat kekerabatan masih kental. Nilai-nilai kekerabatan seperti *taraten dibi'* (keluarga sendiri), *sabele'en* (satu keluarga) masih hidup dan dipertahankan.

Adanya tradisi kekerabatan yang kental membantu penyelesaian pertentangan resistensi dalam pembentukan BUM Desa. Pelibatan tokoh-tokoh desa, yang sesungguhnya masih bertemali secara kekeluargaan antara otoritas informal dan kepala desa mampu menurunkan ketegangan tersebut. Imbasnya, penyelesaian dari pertentangan tersebut memberikan jalan keluar.

Kultur lokal yang tidak kalah mewarnai adalah rasa malu dari elit desa untuk membuktikan diri bahwa pembentukan BUM Desa adalah komitmen tinggi dalam menegakkan pendirian BUM Desa. Kemauan keras dari kepala desa untuk tetap membentuk BUM Desa, setidaknya menciptakan orang-orang dekat yang berkomitmen untuk mewujudkan dengan usaha ekonomi baru melalui BUM Desa. Akibatnya, proses pembentukan BUM Desa tetap dilakukan meskipun ada resistensi dari sebagian kelompok masyarakat yang direpresentasikan oleh otoritas informal. Rasa malu ini yang memicu kepala desa dan orang dekatnya terus memberikan sosialisasi bahwa keberadaan BUM Desa nantinya akan memberikan dampak ekonomi.

Di sisi lain, rasa malu ini juga mendorong untuk membuka komunikasi dan musyawarah dengan kelompok yang resisten untuk mencari solusi atas sengketa penguasa lahan. Membuka diri bagi pihak yang resisten adalah penting untuk mewujudkan Pembentukan Bum Desa. Sebab jika pembentukan gagal, dalam arti terus ada rongrongan maka membuktikan diri bahwa BUM Desa akan memberi manfaat akan sirna. Jika gagal, hal tersebut akan menciptakan rasa malu, terutama

untuk kepala desa karena dianggap pendirian BUM Desa hanya dilakukan sekedarnya dan main-main.

Terakhir, adanya transaksi kultural dalam menyelesaikan resistensi. Transaksi kultural adalah bentuk kultur lokal yang mewarnai pembentukan BUM Desa. Transaksi kultural adalah pertukaran yang terjadi dalam pembentukan BUM Desa, yang tidak bersifat ekonomis semata. Tetapi pertukaran ekonomis yang terbungkus kebiasaan lokal. Setidaknya ada tiga bentuk dalam transaksi kultural ini. *Pertama*, pemberian kompensasi pada kelompok resisten. *Kedua*, pemindahan objek sengketa yaitu pelabuhan tradisional ke kawasan pantai lain. *Ketiga*, pelibatan orang-orang yang resisten dalam pengelolaan BUM Desa secara terbatas. Dalam penegakannya, transaksi kultural ini dilakukan pada proses pembentukan sampai pada fase awal pengelolaan BUM Desa.

Demikian juga kultur lokal di Pujon Kidul juga mendorong pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera. Proses pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera lebih mulus, tetapi dinamika tetap ada meskipun cenderung statis. Penyebabnya, kultur lokal masyarakat Pujon Kidul secara umum, lebih terbuka terhadap ide baru termasuk ide pembentukan BUM desa. Disamping itu, masyarakat Pujon Kidul lebih adaptif, dalam artian ketika proses pembentukan menerima tapi juga memperhatikan akan sejauh mana BUM desa Sumber Sejahtera tumbuh. Ini juga terlihat dari penyerapan aspirasi ketika BUM Desa terbentuk untuk awal kegiatan BUM Desa menjalankan sesuai kebutuhan masyarakat desa. Meskipun ide ini baru terlaksana saat BUM desa beroperasi, tetapi ide membentuk BUM Desa dengan usaha yang sederhana lebih mengemuka.

Masyarakat desa Pujon Kidul juga lebih harmonis. Itu sebabnya, ketika proses pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera cenderung tidak diikuti pertentangan. Oleh karena itu, ide pembentukan BUM Desa cenderung selaras dengan kemauan pemerintah desa.

Adanya kelompok pioneer yang dipercaya oleh kepala desa terlibat dalam pembentukan BUM Desa dan hasrat membuktikan diri, terutama ketika BUM Desa beroperasi. Di bawah arahan kepala desa kelompok ini menjadi penggagas secara informal pendirian BUM Desa yang kemudian diangkat ke forum pengambilan

keputusan resmi tingkat desa. Dengan demikian, dalam proses pembentukan BUM Desa yang melibatkan pemerintah desa, unsur Badan Perwakilan desa (BPD) dan unsur kelompok masyarakat cenderung mulus.

Pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera relatif mulus karena secara tradisi, kebanyakan masyarakat setempat memilih bekerja untuk dekat dengan keluarga. Yang itu berarti memilih bertahan di desa dengan kondisi yang tersedia. Kelompok pioneer ini yang kemudian menjadi lokomotif pergerakan aktivitas BUM Desa, merupakan orang-orang yang memilih untuk hidup dekat keluarga. Adanya ungkapan pepatah jawa, “*mangan ora manga nasal kumpul*” setidaknya menggambarkan dalam kondisi ini. Dalam konteks pembentukan BUM Desa, tradisi yang menjadikan keluarga sebagai pusat kehidupan paling tidak memberi sumbangsih untuk terlibat dan mengerjakan secara sungguh-sungguh kegiatan BUM Desa.

Hasil penelitian ini, dalam konteks pembentukan BUM Desa unsur kultur lokal lebih mewarnai dibanding sosial-kultur yang lebih makro. Meskipun diawal penelitian, ada gejala bahwa sosial kultur secara makro yaitu kultur Phandangan dan Mataram dianggap memberikan kontribusi dalam pembentukan BUM Desa berdasarkan sebaran keberhasilan BUM Desa, tapi yang lebih mewarnai pembentukan BUM Desa justru faktor sosial kultur lokal. Hanya perbedaannya unsur lokal di Desa Bhinor lebih terasa berdiri sendiri, sementara unsur lokal di Desa Pujon Kidul lebih kental dengan kebanyakan Budaya Jawa Mataraman.

Warna kultur lokal dalam pembentukan BUM Desa Bhinor Energy memiliki kekhasan tersendiri. Kultur lokal yang lebih menonjol adalah tradisi dan kebiasaan lokal madura di kawasan Budaya Pandalungan. Tradisi dan kebiasaan ini bisa jadi berbeda dengan lokal kultur lain meski masih satu kawasan Budaya Pandalungan. Budaya Pandalungan secara umum dikenal dengan ciri percampuran budaya. Yuswadi (2008) yang mengatakan Budaya Pandalungan menampung berbagai etnik dengan latar belakang budaya yang berbeda yang kemudian melahirkan proses percampuran budaya. Poinnya, Yuswadi (2008) menekankan adanya *melting pot* budaya sebagai ciri Budaya Pandalungan.

Konteks pembentukan BUM Desa di Desa Bhinor samar dari kesan percampuran kultur. Kultur lokal yang dimaksud sini adalah berdiri sendiri dengan kekhasan latar belakang etnisnya masing-masing tetapi hidup berdampingan. Oleh karena itu, dinamika yang terjadi mencerminkan kepentingan masing-masing pihak yang terpenuhi dibandingkan dengan percampuran budaya itu sendiri. Dinamika kultur lokal yang mewarnai proses pembentukan BUM Desa adalah praktik-praktik tersendiri yang terjadi karena adanya konsensus dari resisten atas pembentukan BUM Desa. Dinamika kultur lokal ini bisa jadi hanya berlaku secara lokal yang berbeda praktik-praktik lokal lainnya bahkan dalam kawasan geografis Kultur Pandalungan.

Sementara itu, unsur kultur lokal yang terjadi di Desa Pujon Kidul yang mewarnai pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera merupakan bagian dari Budaya Mataraman secara umum. Unsur-unsur lokal seperti sikap yang adaptif, harmoni, mengutamakan hidup dekat dengan keluarga inti mencerminkan ciri Kultur Mataraman secara umum. Ini sejalan dengan batasan banyak ahli tentang Budaya Mataraman. Seperti Sutarto (2006) dalam membagi 5 budaya di Jawa Timur Indonesia, salah satunya Budaya Mataraman sebagai budaya yang dipangku oleh orang-orang suku jawa. Saryono (2008) melihat salah satu ciri utama budaya Mataraman bisa bekerjasama dan saling menerima untuk tujuan hidup bersama. Yuswadi (2008) kultur Budaya Mataraman memegang teguh harmoni.

Jikapun ada kultur lokal, yang kurang menggambarkan Kultur Mataraman secara umum adalah keberadaan kelompok pioneer yang menjadi salah satu kelompok penggagas pembentukan BUM Desa sampai dengan keterlibatan operasional. Argumen penjelasannya kelompok semacam ini secara khusus memang kemungkinan hanya ada dalam dinamika pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera. Dan kondisi ini belum tentu menggambarkan dinamika pembentukan BUM Desa di wilayah Mataraman lainnya. Namun demikian, bahkan kultur lokal yang menggambarkan kiprah kelompok pioneer tersebut juga tidak bisa dipisahkan dari warna Kultur Mataraman.

Dalam konteks pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera yang diwarnai kultur lokal, BUM Desa dimaknai sebagai kepentingan bersama, sehingga kadar

resistensi nyaris tidak muncul. Sebuah kondisi yang menyebabkan BUM Desa Sumber Sejahtera mulus dalam pembentukannya. Dalam konteks kultur lokal di desa ini, keberadaan BUM Desa merupakan sebuah lembaga yang harus dijaga dan didukung pembentukannya serta diterima dan saling bekerjasama saat beroperasi. Sebab keberadaan BUM Desa dinilai sebagai lembaga ekonomi dengan tujuan bersama.

## 8.2 Periode Pengelolaan

Dalam memahami periode pengelolaan BUM Desa, baik pengelolaan BUM Desa Bhinor Energy ataupun BUM Desa Sumber Sejahtera dapat dilihat dari tiga fase. Secara umum pengelolaan kedua BUM Desa tersebut terdiri dari fase awal, fase penentuan bisnis inti dan fase perkembangan. Pengelolaan BUM Desa meskipun secara fase sama tetapi dinamika yang terjadi mempunyai perbedaan.

Pada fase awal pengelolaan merupakan dampak dari pembentukan. Fase awal pengelolaan BUM Desa Bhinor Energy adalah kelanjutan dari resistensi pembentukan. Residu penolakan terhadap pembentukan BUM Desa masih terasa pada fase awal ini. Itulah sebabnya operasional BUM Desa mengalami penundaan. Meskipun penentuan pengurus BUM Desa oleh kepala desa ditetapkan tetapi penegakannya baru terealisasi satu tahun kemudian.

Sedikit berbeda fase awal pengelolaan BUM Desa Sumber Sejahtera, meskipun fase awal juga merupakan dampak dari pembentukannya, tetapi dampak pembentukan lebih mulus. Pemilihan struktur melalui Surat Keputusan Kepala Desa bisa ditegakkan. Dalam arti, BUM Desa bisa langsung beroperasi meski secara terbatas.

Terkait pembuatan dan pemilihan struktural BUM Desa sebagai bagian pengelolaan pada fase awal menunjukkan beberapa hal. Karena pembentukan bersandar aturan informal, dimana unsur-unsur kultur lokal lebih mewarnai maka unsur aturan formal menjadi lebih memudar. Tentu saja, peran aturan formal masih terlihat, minimal dalam konteks pembuatan struktur. Namun memilih dan merekrut orang-orang untuk mengelolah BUM Desa tidak sekedar bertumpuh pada ketentuan normatif semata.

Keadaan demikian memaksa pemilihan orang-orang yang menjadi pengurus dan pengelola BUM Desa tidak bergantung pada kriteria organisasi modern. Dalam konteks kajian kelembagaan, kriteria organisasi modern sesungguhnya mencerminkan aturan formal itu sendiri. Yaitu kriteria atau ketentuan yang bertumpuh pada *merit system*. McCourt, (2007) menyatakan *merit system* adalah “penunjukan orang terbaik untuk pekerjaan tertentu.” *Merit system* berdalil bahwa untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi maka pengelolaannya harus dibangun dari orang-orang profesional, terdidik, terampil dan berpengalaman.

Pengelolaan BUM Desa lebih terkesan *spoils system*. Yaitu suatu tata cara memilih orang berdasarkan hubungan kedekatan, loyalitas dan unsur-unsur informal lainnya. Pemilihan pengurus BUM Desa mengandalkan orang dekat kepala desa yang kemudian dalam penelitian ini disebut sebagai orang dekat secara sosial (*social inner circle*).

BUM Desa tidak memungkinkan menjalankan keharusan *merit system*. Alasanya kemampuan BUM Desa tidak memungkinkan untuk mengaji orang-orang profesional, terdidik, terampil, berpengalaman sebagaimana tuntutan *merit system*. Kedua, Ketersediaan sumber daya manusia (SDM) di desa yang tidak memenuhi. Ketiga, jika ada SDM umumnya tidak tertarik untuk terlibat dalam BUM Desa karena kompensasi yang tidak cukup.

Oleh karena itu orang dekat secara sosial atau *social inner circle* merupakan tumpuhan yang tersedia untuk ditunjuk menjadi pengurus dan sekaligus mengelola BUM Desa. Orang dekat secara sosial atau *social inner circle* adalah kelompok atau aktivis sosial yang mempunyai peran utama (selain elit desa terutama kepala desa) dalam menentukan keberhasilan BUM Desa sebagai organisasi hibrida. Peran penting itu terkait upaya yang dilakukan *social inner circle* dalam menginisiasi pembentukan BUM Desa sampai pada pengelolaannya.

Orang dekat secara sosial atau *social inner circle* dalam perspektif kelembagaan adalah penegakan pada ketentuan informal. Sebagaimana batasan North (1993) tentang aturan informal. Sementara Scott (2014) memandang salah satu unsur penting lembaga itu adalah disposisi habitual. Kebiasaan tetap atau karakter pengelolaan BUM Desa dioperasikan oleh orang dekat tersebut.

Pendapat tentang bagaimana institusi bekerja, baik North maupun Scott hanya memberi kerangka kerja secara umum, tetapi secara terperinci kondisi penegakan saat awal BUM Desa berdiri, penempatan orang-orang dalam struktur yang bersandar pada ketentuan informal sehingga muncul orang dekat secara sosial dan cara mengoperasionalkan yang menerapkan praktik sambil belajar dijelaskan dalam temuan ini.

Orang dekat secara sosial atau *social inner circle* menjadi sandaran dalam pengelolaan BUM Desa, terutama dalam fase awalnya disebabkan beberapa hal. *Pertama*, BUM Desa tidak dibangun dari tradisi kewirausahaan yang mapan sebagai pelaku bisnis. BUM Desa dibangun oleh pelaku sosial (aktivis sosial yang belum berpengalaman dalam berwirausaha).

*Kedua*, penegakan pada elemen-elemen institusi tidak memungkinkan mengambil tenaga profesional. Selain disebabkan kesulitan mencari tenaga profesional, kondisi lingkungan yang belum stabil secara bisnis tidak memungkinkan para profesional tertarik bekerja di BUM Desa. Temuan penelitian menegaskan BUM Desa yang sukses dilaksanakan oleh orang-orang dekat elit desa. Sedangkan keterlibatan orang-orang profesional dalam BUM Desa tidak dijumpai.

Lingkungan yang belum stabil secara bisnis sejatinya bisa dimaknai sebagai lingkungan internal BUM Desa. Di awal pengelolaannya, dengan sumber daya manusia yang terbatas dan pengalaman berwirausaha yang minim, BUM Desa didirikan. Dengan memanfaatkan elemen-elemen institusi, dan dengan orang-orang dekat sebagai pelaksana utama, BUM Desa secara perlahan-lahan membuktikan keberhasilannya. Elemen institusi yang dimaksud adalah nilai-nilai dari kebiasaan sehari-hari pada tingkat lokal.

*Ketiga*, adanya kondisi desa yang kompleks secara sosial-kultural. Kondisi ini bisa dimaknai lingkungan eksternal dari BUM Desa. Pada dasarnya, kompleksitas lingkungan eksternal setidaknya terlihat dalam beberapa hal. Ada pandangan dari resisten pada BUM Desa, menganggap sepele pada keberhasilan, atau menganggap keberadaan BUM Desa sebagai entitas yang nihil.

Dalam kondisi demikian, penggunaan tenaga profesional dinilai kontraproduktif bagi keberhasilan BUM Desa. Sebab sering kali profesionalisme

abai pada kondisi kultur lokal tetapi lebih mengutamakan pada kapasitas diri, kompetensi, kualifikasi pelaku usaha. Dan sering kali, para profesional ini kurang tertarik bahkan tidak bersedia untuk bekerja sambil “mengabdikan” sebagai pekerja sosial.

Sedangkan orang dekat secara sosial kurang mempunyai pengalaman bahkan tidak mempunyai kualifikasi sebagai pelaku bisnis. Tetapi kelompok ini mempunyai pengalaman dalam meredakan konflik yang ditimbulkan dari interaksi dengan lingkungan eksternalnya. Bahkan orang dekat secara sosial ini mempunyai kemampuan untuk merangkul setiap perbedaan yang timbul sebagai kekuatan untuk membesarkan BUM Desa sampai sukses. Sementara penggunaan tenaga profesional beranggapan perbedaan dari tuntutan lingkungan eksternal itu sebagai kelemahan dalam menjalankan bisnis BUM Desa.

*Keempat*, posisi *social inner circle* memungkinkan dalam kontrol secara positif untuk transformasi nilai-nilai yang bisa dipakai sebagai modal sosial bersama. Adanya kebiasaan yang tumbuh dalam konteks kultur lokal ini kemudian diadopsi menjadi semangat dalam membentuk dan mengelola BUM Desa. Hal tersebut memungkinkan dengan *social inner circle* yang bertumbuh dengan nilai-nilai bersama menjadikan BUM Desa sebagai milik kolektif.

Pada fase kedua pengelolaan merupakan fase menentukan dan mengoperasionalkan bisnis inti BUM Desa. Salah satu poin penting proses kelembagaan BUM Desa menjadi stabil adalah kemampuan pengurus dan pengelola BUM Desa dalam menentukan dan menjalankan bisnis inti. Keberhasilan menentukan bisnis inti BUM Desa merupakan langkah awal kelembagaan BUM Desa *establish*.

Disebabkan orang dekat secara sosial tidak mempunyai pengalaman dalam mengelola BUM Desa, maka dalam mengelola dilakukan sambil belajar. Hal tersebut disebut *learning by doing*. Yaitu usaha yang dilakukan oleh orang dekat untuk mengembangkan kemampuan supaya trampil dalam menjalankan tugas sehari-hari dalam operasional BUM Desa.

Pengelolaan BUM Desa yang menempatkan *social inner circle* sebagai pelaksana utama mensyaratkan adanya nilai-nilai yang muncul dari kebiasaan

sehari-hari pada tingkat lokal. Karena pengelolaan BUM Desa dilakukan dengan *learning by doing*. Maka praktik mengelolah BUM Desa yang dilakukan dengan *learning by doing* tersebut berlandaskan pada nilai-nilai yang dibangun bersama. Nilai-nilai tersebut menyemangati pengurus dan pengelola BUM Desa yang kebetulan orang dekat untuk mengelolah unit bisnis BUM Desa, terutama ketika BUM Desa telah berhasil menemukan bisnis intinya.

Nilai-nilai tersebut dalam konteks penelitian disebut sebagai *learning by doing values*. Nilai-nilai tersebut terdiri dari *inter trusting*, komitmen, *dignity*, dan tauladan. Dengan cara ini, memungkinkan adanya praktek langsung dengan membangun tradisi berwirausaha, mencangkok pengetahuan dari prinsip-prinsip organisasi modern dalam BUM Desa.

Pada fase ketiga pengelolaan adalah fase pengembangan. Sebuah fase saat pengelolaan BUM Desa mencapai stabilitas. Setidaknya ada beberapa hal yang menggambarkan kondisi pengelolaan BUM Desa keberhasilan. Pertama, bisnis inti BUM Desa berkembang dan menjadi pemantik unit bisnis lainnya turut berkembang.

Kedua, BUM Desa telah menunjukkan hasil dengan omset penjualan dari unit usaha yang dikelolah. Keberhasilan tersebut menandakan salah tujuan BUM Desa yaitu memajukan ekonomi pedesaan melalui kegiatan bisnis memperoleh pembenaran. Kegiatan bisnis yang dioperasikan melalui BUM Desa berjalan sebagaimana logika bisnis.

Ketiga, sumbangan BUM Desa kepada PADes. Pendapatan BUM Desa yang disetorkan pada desa, kemudian menjadi salah satu pendapatan asli desa mempunyai arti sebagai *share* keuntungan usaha. Lebih luas lagi, secara tidak langsung BUM Desa berkontribusi membantu meningkat pelayan umum kepada masyarakat. Hal tersebut menandakan BUM Desa tumbuh bukan hanya sebagai lembaga ekonomi tetapi sekaligus sebagai lembaga sosial yang bercampur.

Keempat, penyerapan tenaga kerja dan keterlibatan pelaku usaha lokal. Hal tersebut menunjukkan warna tujuan sosial. Meskipun tujuan atau cara bisnis terlihat tetapi ketika juga mengandung tujuan sosial. Penyerapan tenaga kerja dari orang-

orang lakol desa setempat dan pelibatan usaha ekonomi lokal merupakan wujud keberhasilan BUM Desa.

Dalam kacamata yang lebih jauh, fase perkembangan bisa pandang sebagai pembuktian bahwa BUM Desa berkontribusi menjalankan usaha ekonomi dan mengemban misi sosial sekaligus. BUM Desa mendekati pengertian sebagai organisasi hibrida, yaitu sebuah organisasi yang diciptakan dengan dua tujuan sekaligus: mencari untung seperti layaknya organisasi swasta, namun juga memiliki tujuan sosial. Oleh karena itu, dalam konteks ini BUM Desa bisa diklaim sebagai bagian tidak terpisahkan dari organisasi hibrida.

Periode pengelolaan di fase perkembangan juga ditandai dengan keberadaan BUM Desa yang *sustainable*. Secara periodik, BUM Desa telah mengalami pergantian pengurus. Pergantian pengurus menunjukkan pengelolaan BUM Desa tidak terpengaruh dengan perubahan pengurus justru semakin menguatkan. Pergantian pengurus menunjukkan BUM Desa terlembaga semakin matang. Pada fase ini, stabilitas kepengurusan dan pengelolaan BUM Desa stabil.

BUM Desa bukan sebagai pertukaran ekonomi semata, seperti halnya banyak kelembagaan ekonomi di dunia swasta. Jadi ketika BUM Desa didirikan dan dikelola dengan orang-orang dekat elit desa, tidak semata mencari keuntungan. Lebih jauh, BUM Desa adalah kelembagaan ekonomi tingkat desa yang taat pada tatanan tentang nilai-nilai hidup di desa. Nilai-nilai tersebut terintegrasi menjadi *inter-trusting*, komitmen, *dignity*, dan tauladan. Integrasi ini tidak hanya memperkuat relasi antar organisasi, tetapi juga menghasilkan nilai-nilai universal kritis baru yang mendukung keberhasilan BUM Desa sebagai organisasi hibrida di berbagai konteks.

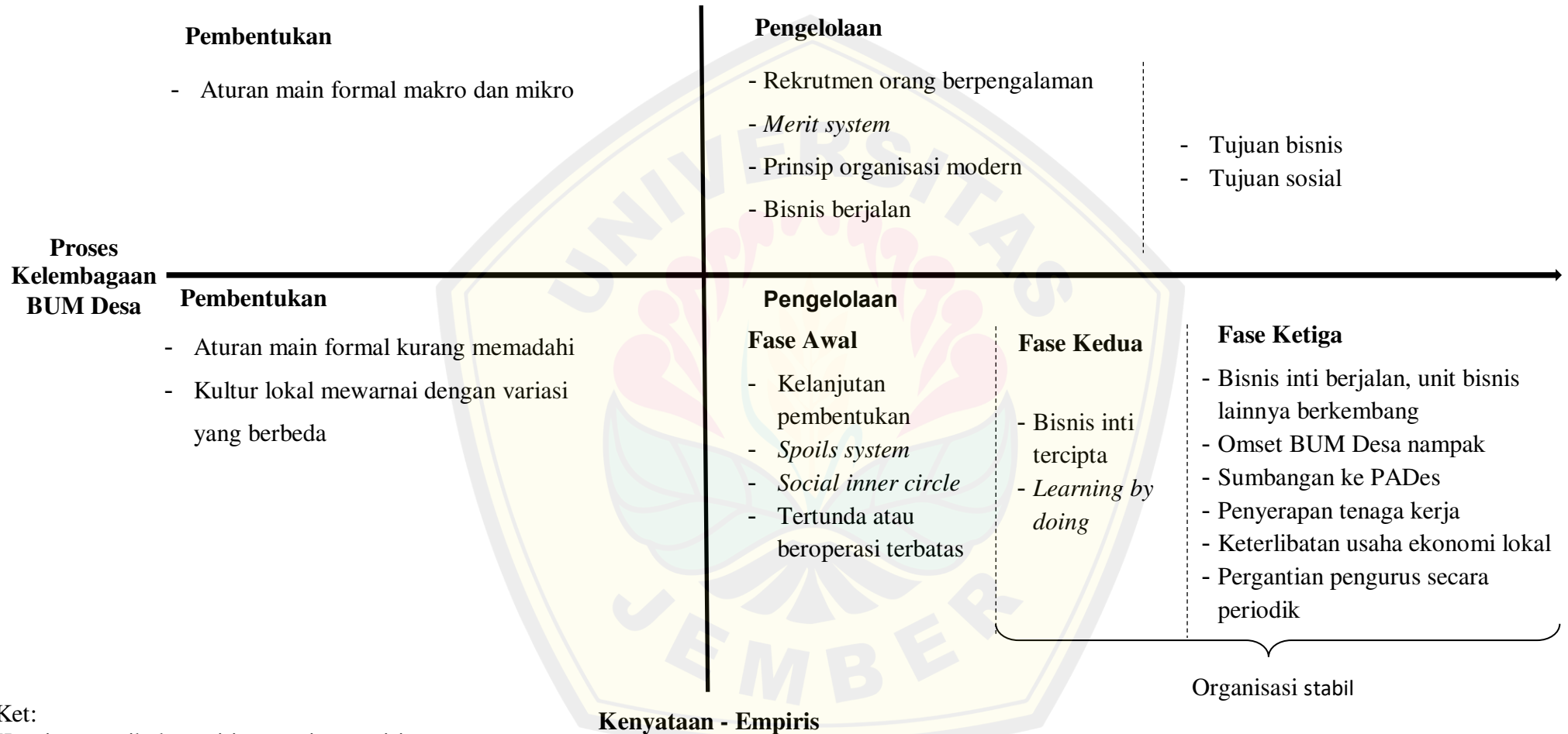
### **8.3 Pelembagaan BUM Desa**

Proses pelembagaan BUM Desa merupakan proses panjang yang terus mengalami dinamika. Secara umum proses pelembagaan BUM Desa dibagi menjadi dua priodesasi yaitu periode pembentukan dan pengelolaan. Masing-masing priode mempunyai dinamikanya sendiri.

Selain itu, proses kelembagaan BUM Desa juga menggambarkan kondisi seharusnya yang mencerminkan model terotik-normatif berbading dengan temuan lapangan yang mencerminkan kenyataan empiris. Berikut ini adalah gambaran model kelembagaan BUM Desa berdasarkan temuan empiris dibandingkan dengan terotis- normatif.



**Teoritis - normatif**



Ket:  
 Kontium vertikal: teoritis menuju empiris  
 Kontium horizontal: proses pelembagaan BUM Desa

**Gambar 8.1 Perbandingan teoritis normatif dengan kenyataan empiris kelembagaan BUM Desa**

Gambar di atas menggambarkan kelembagaan menjalankan perannya. Kapasitas kelembagaan berproses di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Keduanya bisa saling mewarnai, bisa juga berjalan sendiri-sendiri. Namun sering kali keduanya saling menggerakkan. Hal tersebut tergantung seberapa matang proses pelembagaan yang terjadi.

Dalam konteks kelembagaan BUM Desa proses pelembagaan juga mempunyai dinamika unik. Secara teoritis-normatif, kelembagaan BUM Desa seharusnya lebih bertumpuh turan main formal sebagai landasan pembentukan. Aturan formal yang berlaku umum seharusnya mampu menjamin pembentukan BUM Desa *exist* dan mempunyai kemampuan menjalankan di setiap Desa. Apalagi dalam tataran mikro aturan main formal juga ditegaskan dalam proses pembentukan.

Landasan pengelolaan BUM Desa juga mengharuskan dikelola oleh orang-orang berpengalaman, setidaknya dalam menjalankan bisnis sebagai jaminan keberhasilan. Syarat ini kemudian meletakkan *merit system* sebagai bagian penting pengelolaan, sebagaimana banyak dilakukan oleh organisasi modern. Dalam pengelolaan juga mengharuskan prinsip-prinsip organisasi modern diterapkan, terutama ketika manajemen pengelolaan dilakukan. Prinsip-prinsip seperti perencanaan bisnis, penempatan orang sesuai kapasitas, menjalankan kegiatan sehari-hari dan melakukan pengendalian adalah mekanisme yang diatur dan dijalankan. Semua dilakukan untuk mengapai tujuan dari organisasi tersebut.

Kenyataan empiris tidak selalu berjalan sebagaimana seharusnya. Periode pembentukan misalnya, jika seharusnya aturan formal baik dalam skala makro yang bersifat nasional maupun aturan formal mikro yang berskala desa sudah cukup membentuk kelembagaan BUM Desa. Kenyataannya, adanya aturan formal belum memadai dalam proses pembentukannya.

Oleh karena itu, ketentuan informal memainkan peran lebih dalam pembentukan BUM Desa. Yang dimaksud ketentuan informal dalam konteks ini adalah kultur lokal yang mewarnai pembentukan. Jadi dalam satu sisi, kultur lokal yang menggambarkan dinamika kebiasaan lokal sehari-hari mewarnai dalam pembentukan. Kultur lokal ini terpisah atau berdiri sendiri dengan kultur secara

umum dalam satu kasawan. Di sisi lain, ada kultur lokal yang mencerminkan budaya umum di kawasan lain yang berkontribusi pada pembentukan BUM Desa.

Pembentukan BUM Desa berhasil karena unsur kultur lokal menggambarkan persamaan kepentingan. Suatu kondisi dari banyak kepentingan yang terselesaikan atau terakomodir dalam proses pembentukan tersebut. Sementara kultur lokal yang merefleksi budaya umum, seperti kasus budaya Mataraman, pembentukan BUM Desa lebih menggambarkan sebagai kepentingan bersama. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan BUM Desa sedari berdirinya tidak memperoleh penolakan yang berarti.

Konteks kelembagaan, BUM Desa dibangun dari karakteristik sosial budaya lokal yang berbeda-beda. Karakteristik tersebut memberikan sumbangsih setidaknya dalam pembentukan BUM Desa. Dari fenomena yang ada, karakteristik ini bukanlah satu-satunya faktor penentu tetapi tetap memberi dorongan keberhasilan. Respon terhadap karakteristik tersebut yang kemudian menginspirasi, membuka ruang dialog dan komunikasi dalam pembentukan BUM Desa.

Karakteristik dari sosial budaya lokal yang diklaim Pandalungan misalnya, menunjukkan masyarakat lebih reaktif, kritis dan mempertimbangkan manfaat ekonomi secara langsung (transaksional). North (1993) membingkai kondisi ini sebagai tentang aturan informal, sementara Scott (2014) menyebutkan posisi habitual. Kondisi ini menciptakan kreatifitas individu dari kepala desa menyelesaikan persoalan yang muncul untuk keberhasilan pembentukan BUM Desa.

Kreativitas individual ini menciptakan solusi atas resistensi pada pembentukan BUM Desa. Munculnya solusi seperti kompensasi, pelibatan kelompok-kelompok masyarakat, dan pemindahan pelabuhan merupakan hasil dari kreatifitas tersebut. Inisiatif untuk melangkul kelompok yang resisten dengan memanfaatkan jaringan keluarga, serta memperkokoh nilai-nilai lokal seperti rasa malu adalah bentuk dari kreatifitas tersebut.

Adanya dialog dan komunikasi dari otoritas formal yang secara personal terwakili kepada desa dengan otoritas informal dikarenakan inspriasi kepala desa mengatasi persoalan penolakan. Kreatifitas individu khususnya kepala desa, bukan semata-mata faktor budaya Pandalungan dalam arti general tapi lebih karena

tekanan karakter dari sosial budaya lokal masyarakat setempat. Bisa jadi, di lokal budaya lain dalam satu kawasan sosial budaya Pandalungan akan ditemukan karakteristik yang berbeda.

Demikian juga dalam dengan karakteristik sosial budaya lokal yang bernuasa Mataraman. Karakteristik sosial budaya lokal di lokasi penelitian lainnya, menunjukkan masyarakatnya lebih adaptif, harmoni, cenderung menghindari konflik. Karakteristik ini sesungguhnya menjadi iklim yang baik dalam mendorong pembentukan BUM Desa. Pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera cenderung mulus dan hampir tidak ada resistensi. BUM Desa dimaknai sebagai lembaga ekonomi baru Desa yang dimiliki bersama.

Kreatifitas individu tetap muncul, tetapi tidak berkonsentrasi untuk merespon karakteristik sosial budaya lokal karena tingkat penerimaan masyarakatnya pada BUM Desa tinggi. Kreatifitas individual kepada desa difokuskan pada pengelolaan BUM Desa. Oleh karena itu, sejak berdirinya BUM Desa Sumber Sejahtera relatif langsung beroperasi.

Dalam konteks pengelolaan, kenyataan-empiris mempunyai pola yang berbeda dengan teoritis-normatif. Pengelolaan BUM Desa mengandalkan pada *spoils system* daripada *merit system*. Apalagi, bahkan pada saat mulai pengelolaan pun, sisa dinamika pembentukan tidak sepenuhnya terselesaikan.

Pemaknaan orang dekat secara umum dianggap negatif. Konteks nasional misalnya, orang dekat dimaknai sebagai korupsi, kolusi dan nepotisme. Kondisi ini menunjukkan praktik penyalagunaan kekuasaan. Oleh karena itu, literasi barat mengusulkan *merit system* untuk menempatkan orang terbaik pada posisi terbaiknya. Namun demikian, penelitian ini menemukan orang dekat mampu menjadi pendorong keberhasilan BUM Desa.

Konteks lokal, terutama dalam pengelolaan BUM Desa penggunaan orang dekat tidak bisa dimaknai sebagai bentuk penyimpangan kekuasaan. Penggunaan orang dekat merupakan bentuk aktualisasi dari nilai-nilai lokal. Hasil dari interaksi dan tekanan karakteristik sosial budaya lokal dalam membentuk dan mengelolah BUM Desa.

Perbandingan lebih jauh, sesungguhnya fenomena orang dalam pengelolaan organisasi jamak terjadi. keberadaan orang dekat bukan hanya terjadi pada level organisasi dengan skala nasional tetapi juga terjadi skala internasional. Cukup jarang literatur yang mengapresiasi secara positif. Secara umum memberi stigma negatif, sehingga rujukan utamanya mengarah pada *merit system* sebagai arus utama mencari solusi.

Penelitian ini, setidaknya memandang penggunaan orang dekat sebagai alternatif tidak terhindakan, minimal dalam konteks lokal. Orang dekat, yang dalam penelitian ini disebut *social inner circle* merupakan alternatif utama untuk menjadi tulang punggung pengelolaan BUM Desa. Pemilihan orang dekat sebagai garda utama karena BUM Desa sendiri tidak mempunyai kemampuan membayar orang-orang profesional, terdidik dan terampil untuk berkiprah dalam struktur yang mengoperasikan BUM Desa. Alasan lainnya, dalam konteks lokal desa mencari orang-orang profesional, terdidik dan terampil yang juga mempunyai pengalaman yang cukup dalam mengelolah BUM Desa bukan hal yang mudah. Jikapun tersedia orang-orang seperti tuntutan *merit system*, biasanya kurang berminat untuk terlibat dalam lembaga yang belum mapan seperti BUM Desa pada saat terbentuk.

Pengelolaan BUM Desa yang menempatkan *social inner circle* sebagai pilihan mensyaratkan adanya nilai-nilai universal yang muncul dari kebiasaan sehari-hari pada tingkat lokal. Meskipun pilihan memilih pengurus berdasarkan orang dekat, tetapi tetap dipilih secara rasional. Ketika mencari orang dekat, maka dicari yang bisa dipercaya, berkomitmen, punya harga diri untuk membuktikan diri dan mampu menjadi tauladan.

Proses tersebut dilakukan sejatinya untuk menghindari penyalagunaan kekuasaan. Sebab, elit desa dan orang-orang yang ditunjuk sesungguhnya mempunyai kewenangan dan kekuasaan yang besar. Orang dekat dalam konteks kekuasaan, bisa memberi sumbangsih dalam penyalahgunaan kekuasaan. Maka nilai-nilai yang digunakan berfungsi sebagai batasan terjadinya tanggung jawab yang terdistorsi. Nilai-nilai tersebut diantaranya diantaranya *inter trusting*, komitmen, *dignity*, dan tauladan.

Pengelolaan sehari-hari BUM Desa dilakukan dengan cara *learning by doing*. Dengan cara ini, memungkinkan adanya praktek langsung dengan membangun tradisi berwirausaha, mencangkok pengetahuan dari prinsip-prinsip *organisasi modern* dalam mengoperasional BUM Desa. Pada akhirnya, nilai-nilai yang ada juga menjadi semangat pengelolah, sehingga disebut sebagai *learning by doing values*.

*Learning by doing values* menjamin misi untuk memajukan desa melalui BUM Desa terwujud. Semangat saling percaya bahwa secara perlahan ada proses belajar pada aktivitas pengelolaan BUM Desa sehari-hari. Penggunaan orang-orang yang dipercaya akan menjamin pengelolaan ada integritas dan tanggungjawab sehingga dalam menoperasionalkan BUM Desa berjalan dengan jujur dan transparan. Ada kepercayaan juga bertujuan untuk mengurangi risiko penyimpanan dalam pengelolaan sehari-hari.

*Learning by doing values* juga merefleksikan komitmen bersama. Komitmen tercermin dari kemauan untuk bersungguh-sungguh mencari potensi desa sebagai bisnis inti BUM Desa. Komitmen merupakan upaya menyaring orang-orang dekat elit desa yang tidak mempunyai dedikasi untuk memajukan BUM Desa untuk tidak terlibat.

*Learning by doing values* juga mengandung *dignity* dari pengelolah dalam proses belajar mengelolah BUM Desa. *Dignity* merupakan bentuk pembuktian. Meskipun sejak awal, BUM Desa mempunyai fasilitas dan pengalaman berwirausaha minim. Dalam pandangan eksternal, penilaian apriori pada keberhasilan BUM Desa cukup tinggi. Adanya *dignity*, semua kekurangan diartikulasi menjadi kekuatan. Secara moralitas, adanya *dignity* dari *social inner circle* membuat berani *prihatin* menghadapi rintangan dalam mensukseskan misi dari BUM Desa.

*Learning by doing values* yang terakhir adalah tauladan. Yang dimaksud tauladan adalah memberi contoh dan bukti bahwa mengelolah BUM Desa bertujuan untuk kepentingan bersama. Seiring proses pelebangaan BUM Desa, terutama pada periode pengelolaan, contoh baik yang dilakukan secara perlahan menciptakan kepastian keberhasilan. Bukti nyata keberhasilan dari pengelolaan BUM Desa

penting, karena menjadi pegangan bagi kelompok masyarakat bahwa BUM Desa memberi manfaat.

Pelebagaan BUM Desa merupakan proses panjang dari periode pembentukan dan pengelolaan yang bermuara pada keberhasilan, sehingga BUM Desa terlembaga. Disebabkan pelebagaan membutuhkan waktu yang panjang, maka memandang BUM Desa sejauh ini masih proses terlembaga. Namun demikian, dari proses panjang pembentukan dan pengelolaan, kelembagaan BUM Desa mengalami kestabilan, terutama pada periode pengelolaan di fase bisnis inti tercipta dan perkembangan.

Kelebagaan stabil dalam konteks model kenyataan-empiris adalah kondisi proses pelebagaan tetapi belum pada puncaknya. Dengan kata lain, kondisi belum terlembaga. Namun, secara kelembagaan telah mengalami kestabilan. Kelebagaan stabil adalah BUM Desa telah beroperasi, bisnis inti berjalan. Terpenting BUM Desa berkembang dengan dampak secara bisnis berhasil dan secara sosial juga dapat dirasakan manfaatnya. Pada fase BUM Desa secara kelembagaan stabil juga ditandai dengan pergantian kepengurusan secara periodik tanpa mengganggu pengelolah BUM Desa dalam mengopersionalkan unit bisnisnya.

Pembentukan dan pengelolaan BUM Desa yang lebih bersandar pada pilar informal daripada aturan formal merupakan kondisi empirik penelitian. Secara teoritik elemen kelembagaan secara informal atau habitual bisa mengalami pergeseran pada sesuatu yang formal atau formatif. Hal tersebut tergantung pada tataran level kebiasaan yang muncul. Kebiasaan atau tradisi yang *folkways* sulit mengalami pergeseran sampai menjadi formal. Nilai-nilai sebagai *mores* memungkinkan bergeser menjadi aturan formal, setidaknya menjadi pilar normatif.

Terkait temuan penelitian, karakteristik sosial budaya lokal seperti reaktif, kritis dan manfaat ekonomi secara langsung (transaksional) yang mewarnai pembentukan BUM Desa Bhinor Energy. Karakteristik sosial budaya lokal yang adaptif, hormani dan cenderung menghindari konflik yang mewarnai pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera. Karakteristik dari dua temuan merupakan karakteristik lokal yang cenderung *folkways* mempengaruhi keberhasilan BUM Desa tetapi lebih bersifat kebiasaan lokal, yang sangat mungkin berbeda dengan

banyak kebiasaan lokal lainnya. Oleh karena itu, karakteristik tersebut sulit bergeser menjadi pilar normatif apalagi menjadi aturan formal yang berlaku universal.

Namun demikian, tatanan sebagai mores berupa nilai-nilai universal dari sosial budaya lokal tersebut seperti *learning by doing* dengan unsur-unsur *inter trusting*, komitmen, *dignity*, dan tauladan bisa menjadi pilar normatif kelembagaan BUM Desa. Termasuk, toleransi menggunakan orang dekat secara sosial dalam pengelolaan BUM Desa bisa dipertimbangkan sebagai pilar normal, mengingat kondisi BUM Desa sedari awal memang tidak mempunyai kemampuan untuk membayar orang-orang profesional. Untuk menjadi pilar regutif yang berangkat dari ketentuan informal memerlukan proses panjang karena hal tersebut melibatkan perubahan regulasi.

Sumbangsih penelitian ini secara teoritik dalam konteks teori kelembagaan adalah memberi ruang kepada sosial budaya lokal dengan dinamikanya serta karakteristiknya untuk mewarnai keberhasilan BUM Desa secara kelembagaan sebagai bagian dari organisasi hibrida pada konteks lokal desa.

**BAB 9****KONTRIBUSI BUM DESA SEBAGAI ORGANISASI HIBRIDA**

BUM Desa sebagai organisasi hibrida merupakan situasi dari aturan formalnya. Berdasarkan aturan formal tujuan dari BUM Desa adalah bukan hanya lembaga ekonomi (bisnis) tetapi instrument memperdayakan masyarakat, berdampak pada pengentasan kemiskinan di desa dan memberikan pelayanan umum. Singkatnya, BUM Desa bertujuan mencari keuntungan seperti lembaga bisnis pada umumnya, tetapi pada sisi lain untuk juga bertujuan sosial. Tujuan normatif tersebut sejalan dengan pengertian tentang organisasi hibrida oleh banyak ahli.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan BUM Desa sebagai organisasi hibrida tidak hanya ditentukan oleh tradisi kewirausahaan lokal, seperti yang dikemukakan oleh Seelos dkk (2011) yang menekankan stabilitas lingkungan dan institusi politik sebagai faktor krusial. Sebaliknya, nilai-nilai universal seperti *inter trusting*, komitmen, *dignity*, dan tauladan menjiwai *social inner circle* sebagai pelaksana dalam menegakkan aturan main. *Social inner circle* dengan nilai-nilai yang melekat (*imbibed*) memiliki peran penting dalam membentuk landasan kewirausahaan yang mendukung BUM Desa sebagai organisasi hibrida. Temuan ini terbukti dalam studi kasus kedua BUM Desa yang menjadi lokus penelitian.

*Social inner circle* sebagai pendekatan awal dalam mengembangkan tradisi kewirausahaan di masyarakat yang belum terbiasa dengan praktik bisnis, secara langsung memberikan kritik teori Seelos dkk (2011). Temuan Seelos dkk (2011) kemudian dirujuk oleh Battilana dkk (2017) dalam mengkompilasi teori organisasi hibrida menekankan faktor-faktor seperti perubahan lingkungan sumber daya, reformasi regulasi, stabilitas lingkungan dan institusi politik, serta pergeseran budaya menentukan keberhasilan organisasi hibrida.

Kritik ini menyoroti pentingnya nilai-nilai baru sebagai pilar normatif seperti *inter trusting*, komitmen, *dignity*, dan tauladan sebagai bagian tidak terpisahkan dari *social inner circle* dalam menginisiasi perubahan budaya yang mendasari proses *merit system* dalam mengelola BUM Desa sebagai organisasi hibrida yang berhasil.

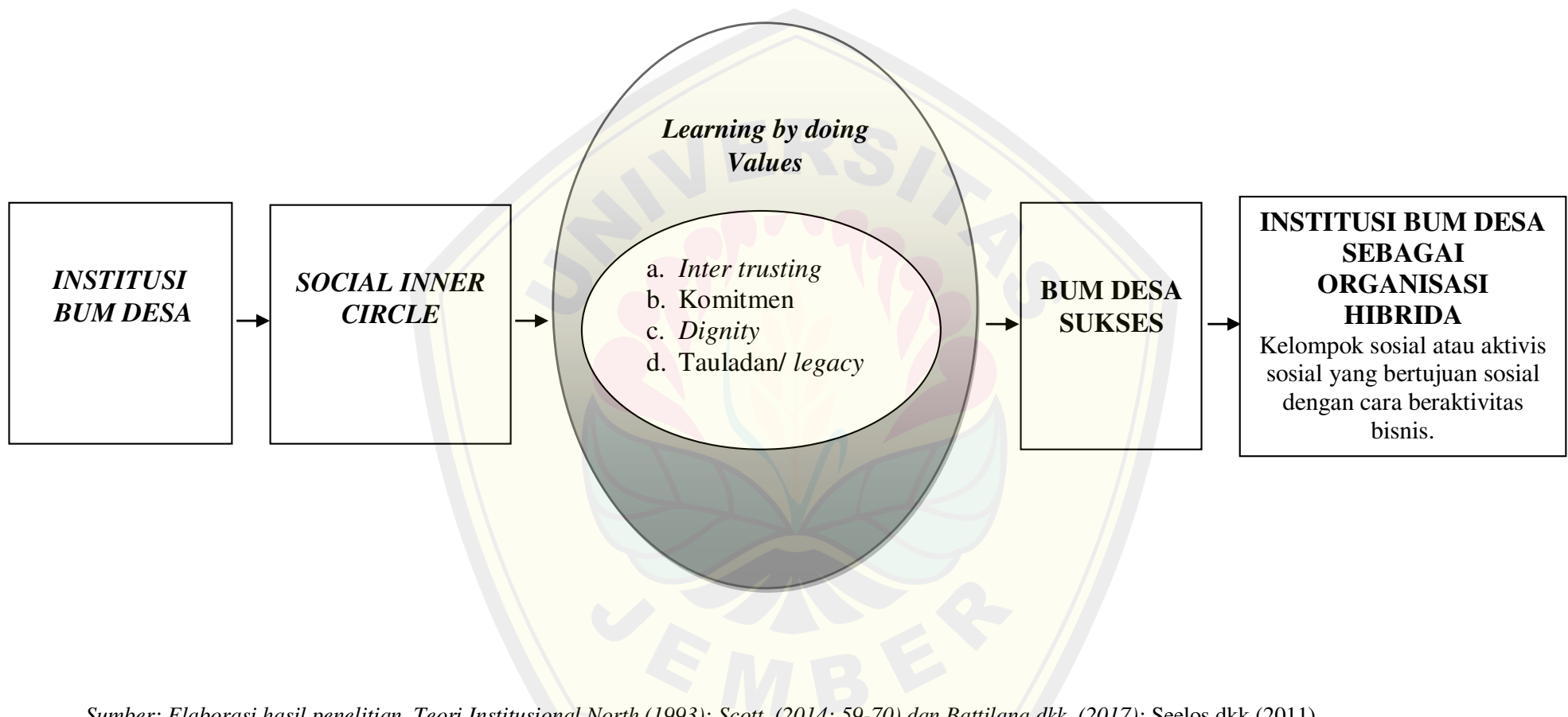
Sebagai ilustrasi, di Desa Bhinor Energy, pengaruh budaya lokal memainkan peran penting dalam dinamika pembentukan BUM Desa. Otoritas informal yang sebelumnya mengendalikan aset-aset desa menghadapi tantangan serius saat BUM Desa Bhinor Energy didirikan. Pendekatan yang digunakan melibatkan otoritas informal, komunikasi simbolik, transaksi kultural, nilai kekerabatan, dan budaya malu atau *todus* untuk menangani konflik horizontal di antara pendukung dan penentang BUM Desa. Langkah-langkah privatisasi ini dianggap sebagai tantangan terhadap nilai-nilai komunal yang dipegang teguh oleh masyarakat Pandhalungan.

Di sisi lain, Desa Pujon Kulon menunjukkan bahwa nilai-nilai kearifan lokal seperti harmoni dan keterbukaan, sikap sopan dan adaptif, kelompok pioneer, dan keluarga sebagai pusat kehidupan (*family centered life*) menjadi landasan utama dalam pembentukan dan pengelolaan BUM Desa Sumber Sejahtera. Pendekatan ini tidak hanya menciptakan harmoni di antara warga desa, tetapi juga meningkatkan partisipasi mereka dalam pembangunan desa melalui sistem informal yang solid.

Adanya ketentuan informal di kedua BUM Desa, menempatkan *social inner circle* sebagai tulang punggung. BUM Desa dalam situasi tersebut mengandalkan aturan informal, menggunakan orang-orang dekat elit desa (*social inner circle*) dalam pembentukan, penentuan pengurus dan pengelolaan BUM Desa. Karena mengandalkan aturan informal maka pembentukan dan pengelolaan BUM Desa dilakukan dengan proses sambil belajar (*learning by doing*) berladaskan pada nilai-nilai; a) *inter trusting*, b) komitmen, c) *dignity*, dan d) tauladan atau *legacy*.

*Learning by doing values* merupakan spirit dalam pengelolaan BUM Desa sehari-hari. Dengan cara ini, memungkinkan adanya praktek langsung dengan membangun tradisi berwirausaha, mencangkok pengetahuan dari prinsip-prinsip organisasi modern dalam mengoperasional BUM Desa. Dengan demikian, nilai-nilai tersebut bukan hanya meningkatkan kemampuan pengetahuan mengelolah BUM Desa, tetapi juga membangun fondasi kepercayaan dan komitmen dalam mengelolah BUM Desa.

Sebagai hasilnya, secara kelembagaan BUM Desa Sumber Sejahtera dan BUM Desa Bhinor Energy bukan hanya bertahan tetapi juga berkembang sebagai model keberhasilan. Kedua BUM Desa ini menunjukkan aturan informal dapat menghasilkan nilai-nilai berkelanjutan yang mendukung pertumbuhan ekonomi lokal yang inklusif dan berkelanjutan. Berikut adalah gambaran model rekomendasi BUM Desa sebagai organisasi hibrida dalam perspektif institusional.



Sumber: Elaborasi hasil penelitian, Teori Institutional North (1993); Scott, (2014: 59-70) dan Battilana dkk. (2017); Seelos dkk (2011)

**Gambar 9.1 Model rekomendasi institusi BUM Desa sebagai organisasi hibrida**

Model di atas, menunjukkan institusi BUM Desa dibangun melalui nilai-nilai seperti *inter trusting*, komitmen, *dignity*, dan tauladan. Nilai-nilai tersebut memainkan peran penting bagi *social inner circle* mengelola BUM Desa dalam mencapai keberhasilannya. Institusi BUM Desa dengan aturan formal dan informal menjadi fondasi kewirausahaan dalam menjalankan BUM Desa sebagai organisasi hibrida. Hal ini menjadi pertimbangan mengingat *social inner circle* sebagai jangkar penegakan institusi BUM Desa bukan pihak yang berpengalaman dalam bisnis.

Integrasi nilai-nilai ini menjadi krusial dalam konteks BUM Desa. *Social inner circle* tidak hanya menerapkan aturan formal untuk ditegakan. *Social inner circle* memfasilitasi perubahan budaya mendasar di masyarakat dan menginisiasi adaptasi yang diperlukan untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan BUM Desa sebagai organisasi hibrida. Oleh karena itu, nilai-nilai dan kebiasaan sehari-hari berhasil dijadikan kekuatan untuk kesuksesan BUM Desa.

Pada analisis ini, penting untuk menggambarkan nilai-nilai *social inner circle* seperti *inter trusting* – yang mengacu pada tingkat kepercayaan yang tinggi di antara anggota organisasi dan *stakeholder*—serta komitmen yang menunjukkan dedikasi yang kuat terhadap tujuan bersama, berperan dalam membentuk lingkungan yang mendukung inovasi dan keterlibatan dalam organisasi hibrida. Selain itu, nilai *dignity* yang memperkuat rasa harga diri dan menghormati perbedaan, serta tauladan yang menekankan pentingnya teladan dan warisan untuk menginspirasi tindakan positif. Secara kolektif membentuk kerangka kerja nilai-nilai yang tidak hanya mengubah cara organisasi hibrida beroperasi tetapi juga berinteraksi dengan masyarakat sekitarnya.

Temuan penelitian ini secara khusus berdampak pada teori Seelos dkk (2011), dan secara umum melengkapi teori Battilana dkk (2017) tentang organisasi hibrida. Seelos dkk (2011) menyatakan organisasi hibrida yang berhasil ditentukan oleh tradisi kewirausahaan yang mapan setempat. Pendapat Seelos dkk (2011) ini mengandung makna bahwa pelaku dalam mewujudkan organisasi hibrida yang berhasil adalah pelaku bisnis sebagai syarat utama.

BUM Desa adalah organisasi hibrida. BUM Desa menjadi satu dari beberapa jenis organisasi hibrida yang disebut perusahaan sosial. Sebuah organisasi yang dibentuk karena tipe dan kriteria yang melekat pada BUM Desa memperlihatkan memadukan kegiatan bisnis dengan tujuan sosial.

BUM Desa berdasarkan teori organisasi, merupakan fenomena yang mencerminkan sektor keempat (*the fourth sector*). Beberapa ahli secara tradisional mengelompok organisasi terdiri tiga sektor. Sektor pertama adalah sektor publik (pemerintah) menjamin kepentingan umum, serta memastikan adanya kerangka hukum dan peraturan yang berlaku secara luas dan dapat ditegakkan. Sektor kedua adalah sektor swasta (bisnis) yang menciptakan dan mendistribusikan barang dan jasa. inovasi, menghargai upaya kewirausahaan, memberikan imbal hasil yang adil atas investasi, dan terus meningkatkan kinerja. Sektor ketiga adalah sektor sosial yang bekerja untuk memastikan bahwa semua orang memiliki kebutuhan dasar hidup.

Pembagian tradisional organisasi hanya menjadi sektor pertama, kedua, dan ketiga untuk menjelaskan fenomena BUM Desa dianggap kurang memadai. BUM Desa dengan lanskap sosial ekonominya ditandai dengan hadirnya ekosistem kewirausahaan yang mencari keberlanjutan. Sabeti & Ponting, (2017) menjelaskan sektor keempat (*the fourth sector*) didefinisikan sebagai sektor baru dari organisasi yang berada di persimpangan antara sektor publik, privat, dan sosial. Keberhasilan kelembagaan BUM Desa sebagai organisasi hibrida (sektor keempat dari pembagian teori organisasi) merupakan penegakan dari irisan (*intersection*) dari nilai-nilai sektor publik, privat dan sosial.

Keberhasilan kelembagaan BUM Desa dipicu oleh nilai sektor publik. Pertama, kehadiran pemerintah dalam bentuk aturan main formal dari level makro-mikro. Kedua, Terlibatnya peran aktor publik seperti kepala desa, pemerintah desa sampai pusat. Ketiga, memanfaatkan *share profit* BUM Desa dalam bentuk PADes untuk pembangunan dan pelayanan warga desa. Nilai dari sektor publik adalah karena adanya aturan dilaksanakan secara hirarkis, dan kewenangan secara hirarkis. Hal tersebut sangat sektor publik.

Keberhasilan kelembagaan BUM Desa juga ditopang oleh nilai-nilai sektor privat. Pertama, munculnya kewirausahaan dalam BUM Desa ataupun kelompok usaha lokal. Kedua, aktivitas bisnis yang menunjukkan adanya omset dan profit BUM Desa. Ketiga, keberhasilan BUM Desa dalam mengelolah, mencari bisnis inti, mengembangkan dan kemampuan memasarkan. Keempat, menciptakan inovasi organisasi dan kreatifitas individu dalam hal mencari core bisnis, sumber daya manusia yang tersedia dan menciptakan market sebagai bagian keberlangsungan. Keberhasilan tersebut menunjukkan adanya mekanisme market, logika kelembagaan yang menjadi nilai dari sektor privat yang mencari keuntungan (*profitable*).

Keberhasilan dalam kelembagaan BUM Desa juga mencerminkan nilai sektor sosial. Pertama, melibatkan kelompok usaha lokal untuk ikut tumbuh sebagai bagian solusi masalah sosial yang lebih luas pada tingkat desa. Kedua, Menarik tenaga kerja yang secara umum bukan orang profesioanal. Keempat, Mempertahankan bisnis filantropi sebagaiin pelayanan kepada masyarakat desa yang lebih luas. Sumbangsih dari sektor soaial mempraktikan nilai alturisme, yang merefleksikan kesetikawanan dan kepedulian sosial.

Temuan penelitian ini dalam konteks kelembagaan juga mengembangkan teori institusi yang dikemukakan North (1993); Scott (2014). Sebab secara operasional, teori institusi yang telah dikembangkan mereka belum menyentuh teknis penegakan atau pendisposisian hibatual. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa penegakan atas institusi dilakukan oleh orang dekat secara sosial. Penggunaan orang dekat secara sosial bukan hanya melengkapi konsep dalam teori institusi tetapi memberi jalan baru cara penegakan.

Institusi BUM Desa pada akhirnya memberikan dampak dalam mendobrak definisi tentang organisasi hibrida. Analisis ini membuktikan bahwa institusi BUM Desa merupakan faktor determinan dalam memandang keberhasilan BUM Desa sebagai organisasi hibrida. Institusi BUM Desa maksudnya segala aturan main yang melingkupi pembentukan dan pengelolaanya.

Pada satu sisi, adanya aturan formal merupakan paksaan secara formal untuk BUM Desa didirikan. Pendirian ini juga terkait penciptaan struktur, unit

usaha dan fungsinya. Sementara itu, dalam proses menjalankannya aturan tidak tertulis adalah faktor lain yang dominan. Aturan tidak tertulis merujuk pada norma, kebiasaan, atau pedoman yang tidak secara formal didokumentasikan tetapi dipahami dan diikuti.

Proses penegakan aturan main dan pendisposisian habitual dari norma, nilai sosial budaya setempat menempatkan *social inner circle* hal penting. Dalam konteks institusi, *social inner circle* mendirikan dan mengelola BUM Desa dengan proses *learning by doing*. Makna dari proses *learning by doing* bahwa pendirian dan pengelolaan BUM Desa dilakukan melalui pembelajaran langsung di lapangan oleh individu-individu yang memiliki kedekatan sosial, memanfaatkan kebiasaan dan nilai-nilai yang berkembang setempat.

Pandangan tentang *social inner circle* dalam memahami aturan formal dan cara mengintegrasikan kebiasaan serta nilai-nilai lokal ke dalam praktik BUM Desa merupakan sebuah kontradiksi. Bahwa keberhasilan BUM Desa lebih banyak bergantung pada pemahaman terhadap nilai-nilai lokal daripada sekadar kemampuan profesionalisme seperti yang biasa dijumpai dalam organisasi bisnis. Alih-alih mengandalkan standar profesional formal, BUM Desa memperoleh kekuatannya dari adaptasi nilai-nilai sosial, budaya, dan tradisi yang ada dalam masyarakat setempat. Dengan demikian, penelitian ini menolak pendekatan *merit system* dalam pembentukan dan pengelolaan BUM Desa.

Lebih jauh implikasi dari temuan ini, meredefinisi tentang pandangan organisasi hibrida selama ini. Pandangan bahwa organisasi hibrida mensyaratkan tradisi kewirausahaan yang mapan setempat terbantahkan dalam temuan penelitian ini. Tradisi kewirausahaan lebih dekat dengan praktik-praktik *merit system*.

Pandangan tentang *merit system*, kebanyakan datang dari akademisi barat. Salah satunya McCourt, (2007) menyatakan sistem yang merit adalah “penunjukan orang terbaik untuk pekerjaan tertentu”. Implikasinya, menjalankan organisasi, termasuk organisasi hibrida harus memenuhi kriteria profesionalisme, kapasitas diri, kompetensi, kualifikasi pelaku usaha sebagai syarat keberhasilan. Jika pandangan tersebut dikaitkan dengan pandangan Seelos dkk (2011) tentang

keberhasilan organisasi hibrida harus dibangun dari tradisi kewirausahaan tersebut. Maka tradisi kewirausahaan itu adalah tradisi yang *merit*. Tradisi yang mengedepankan profesionalisme, orang-orang yang menjalankan mempunyai kapasitas dan kompetensi.

Pendapat Seelos dkk (2011) ini kemudian mengilhami banyak penelitian yang senada. Wry dkk (2014) misalnya, meneliti perusahaan rintisan nanoteknologi yang bernama *carbon nanotube (CNT) industry*. Industri ini sangat mapan dalam tradisi bisnis, tujuannya adalah mencari keuntungan. Berkategori organisasi hibrida hanya karena mengakuisisi *modal ventura*. Hockerts (2015) melakukan penelitian di Denmark. Penelitian ini menemukan organisasi nirlaba memanfaatkan aset yang kurang dihargai, seperti perekrutan staf penyandang cacat untuk bersaing di pasar komersial. Zhao dan Grimes (2016) melakukan penelitian pada lebih 2685 lembaga keuangan mikro di 120 negara selama hampir 20 tahun. Penelitian ini, juga melihat organisasi hibrida dibangun dari tradisi kewirausahaan. Penelitian ini menemukan misi bisnis lebih terfokus untuk meningkatkan kinerja keuangan institusional sekaligus misi membantu orang miskin menurun.

Cobb dkk (2016) melakukan penelitian tentang pendanaan keuangan mikro *Microfinance Information Exchange (MIX)* dan *Consultative Group to Assist the Poor (CGAP)*. Kemanjuran keuangan mikro sebagai alat pengentasan kemiskinan. Dimitriadis dkk (2017) melakukan penelitian organisasi hibrida, pada 584 perusahaan sosial di Amerika Serikat. Semua pelakunya adalah aktivis bisnis. Hasilnya, Pengalaman laki-laki sebagai pelaku bisnis lebih berorientasi pada tujuan sosial, sementara pengalaman perempuan sebagai pelaku bisnis, cenderung berorientasi bisnis dan sedikit berorientasi sosial.

Lee dkk (2018) melakukan penelitian di Italia. Penelitian ini mengeksplorasi organisasi gerakan sosial yang terlibat langsung dalam aktivitas komersial. Inisiatif datang dari aktor komersial yang berhasil mbingkai aktivitas ini agar beresonansi secara bersamaan dengan aktivis gerakan dan aktor komersial. Barinaga (2020) melakukan penelitian di Swedia tentang organisasi hibrida yang menekankan adanya kewirausahaan sosial. Okhmatovskiy dkk

(2021) mengkaji hibriditas tata kelola BUMN sebagai organisasi hibrida. Lee dkk (2018), Barinaga (2020), Okhmatovskiy dkk (2021) dengan hasil penelitian yang beragam, berangkat dari tradisi bisnis.

Jadi, banyak penelitian sebelumnya tentang organisasi hibrida memang berangkat dari tradisi bisnis yang mapan, baik dari segi pelaku maupun sistem yang dijalankan yaitu *merit system*. Dan banyak penelitian mengkonfirmasi teori Seelos dkk (2011). Perbedaannya hanya terletak pada hasil yang berbeda, tergantung dari studi kasusnya. Namun penelitian ini, mengkonstruksi pendapat Seelos dkk (2011).

Sementara Battilana dkk (2017) tentang organisasi hibrida dalam mewujudkan misinya menekankan pada beberapa elemen. Diantara elemen-elemen tersebut: perubahan lingkungan sumber daya, reformasi regulasi, karakteristik dan stabilitas institusi politik serta pergeseran budaya. Dari temuan penelitian di lokasi penelitian, pendapat Battilana dkk (2017) mengkonfirmasi beberapa hal yang sesuai. Tetapi gagal dalam menjelaskan satu hal yaitu pergeseran budaya yang merujuk pada tradisi kewirausahaan.

Fenomena BUM Desa di pedesaan sebagai organisasi hibrida, faktor atau elemen perubahan lingkungan sumber daya mengacu lingkungan yang stabil. Lingkungan internal mengacu pada dukungan sumber daya pengelola yang melaksanakan BUM Desa. Meskipun pendapat Battilana dkk (2017) tidak semuanya tepat, tetapi bisa menjelaskan fenomena BUM Desa untuk berhasil karena adanya stabilitas berusaha. Disamping itu, perubahan lingkungan sumber daya juga mengacu pada kemampuan BUM Desa melakukan identifikasi potensi desa untuk dijadikan unit-unit bisnis dalam BUM Desa.

Elemen selanjutnya adalah reformasi regulasi. Pendapat Battilana dkk (2017) sejalan dengan pendekatan North (1993); Scott (2014: 59-70) tentang *formal constraints* yang mengandung pilar regulasi yang berlaku secara khusus di masing-masing desa. Sementara karakteristik dan stabilitas institusi politik mengacu pada pilar normatif institusi bersifat makro, berlaku secara umum. Disamping itu, karakteristik lokal yang mengacu pada sosial kultur dan kebiasaan sehari-hari tidak kalah menentukan. Dalam perspektif North (1993)

disebut sebagai *informal constraints*. Scott (2014) menyebut sebagai *habitual position*.

Elemen terakhir, pergeseran budaya. Sebagaimana dijelaskan di atas, pendapat Battilana dkk (2017) tentang pergeseran budaya merujuk pada Seelos dkk (2011) dibangun dari tradisi kewirausahaan yang mapan sebagai syarat keberhasilan organisasi hibrida. Pergeseran budaya yang dimaksud Battilana dkk (2017) adalah menciptakan tradisi wirausaha sebelum organisasi hibrida dibentuk. Sehingga pelaku organisasi hibrida yang disarankan adalah pelaku bisnis yang memang mempunyai pengalaman dalam berwirausaha. Sementara, temuan penelitian ini membuktikan organisasi hibrida dibangun oleh kelompok sosial atau aktivis sosial yang tidak mempunyai tradisi berwirausaha.

Penelitian ini juga melengkapi kebaruan dari banyak penelitian sebelumnya tentang institusi. Dalam konteks kajian institusional secara umum, memandang bahwa institusi informal lebih berdampak dalam menegakan organisasi atau suatu kegiatan. Kajian *Gërkhani & Cichocki (2023)* misalnya menyatakan bahwa ketika institusi formal belum mapan, maka institusi informal akan mengambil lebih banyak peran. Perkmann dkk., (2022) menerangkan bahwa aktor-aktor pelaksana lebih berperilaku berdasarkan aturan sosial daripada sekedar aturan formal. Calcagno dan Hall (2020) menemukan bahwa aturan formal tidak lebih dari sekedar pedoman semata. Sementara sikap untuk menjalankan lebih ditentukan oleh aturan sosial. Secara umum, orang yang menjalankan aturan lebih memilih aturan sosial sebagai pegangan untuk merealisasikan suatu ketentuan. Apalagi jika ada pertentangan antara aturan formalnya dengan kondisi sosial budaya tertentu.

Konteks yang lebih mikro, beberapa penelitian ini melengkapi beberapa penelitian sebelumnya terkait lembaga pedesaan, termasuk BUM Desa dengan pendekatan institusional. Hidayati dkk., (2023) memberikan gambaran pentingnya integrasi institusional. Yaitu sebuah model kolaborasi antar pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, lembaga keuangan lokal, organisasi masyarakat, dan sektor swasta. Lestari (2024) berbicara tentang keberhasilan BUM Desa dari sudut pandang institusi dengan menyebut berbagi pengetahuan

(*knowledge sharing*) oleh budaya klan yang berdampak pada perilaku inovasi kinerja BUM Desa.

Dalam konteks kebaruan temuan, pendapat lestari sedikit ada kesamaan dengan kebaruan penelitian ini. Namun demikian, pendapat Lestari (2024) hanya sampai adanya budaya klan yang berbagi pengetahuan. Sementara itu temuan penelitian ini secara spesifik menemukan hubungan antara elit desa dengan orang dekatnya menjadi realitas tidak terbantahkan dalam membentuk dan mengelolah BUM Desa. Hal tersebut kemudian dalam penelitian disebut sebagai orang dekat secara sosial (*social inner circle*), yang secara institusional berperan penting dalam keberhasilan BUM Desa. Dan aspek yang paling dominan adalah nilai-nilai yang melekat pada upaya penegakan aturan main, diantaranya *inter trusting*, komitmen, *dignity*, dan tauladan menjiwai *social inner circle* sebagai pelaksana dalam menegakkan *constraints*.

Penelitian ini juga mampu menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) oleh budaya klan ditegakakan oleh *social inner circle* dalam praktek sehari-hari berupa *learning by doing*. Penelitian ini melihat bahwa berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) tidak cukup untuk mencapai keberhasilan. Tetapi keberadaan sosial *social inner circle* dalam melakukan penegakan institusi juga ditopang spirit nilai-nilai universal yang digali dan tumbuh dari tradisi sosial budaya lokal. Nilai-nilai tersebut mencakup *inter trusting*, komitmen, *dignity*, dan tauladan.

Dengan pendekatan institusional yang diciptakan North (1993); Scott, (2014: 59-70) penelitian ini berhasil menemukan bahwa BUM Desa sebagai organisasi hibrida yang berhasil tidak ditentukan oleh tradisi kewirausahaan setempat. Bahkan penelitian ini menemukan bahwa keberhasilan organisasi hibrida dilakukan oleh bukan pelaku bisnis. Tetapi keberhasilan BUM Desa sebagai organisasi hibrida dilakukan Kelompok sosial atau aktivis sosial yang jauh dari tradisi kewirausahaan. Kelompok sosial atau aktivis sosial tersebut, menurut penelitian ini disebut sebagai *social inner circle*.

Secara umum, organisasi hibrida merupakan organisasi yang digerakkan oleh aktor bisnis untuk tujuan bisnis dan sosial. Sementara BUM Desa sebagai

organisasi hibrida, secara institusional digerakan oleh aktor sosial yang memanfaatkan nilai-nilai budaya lokal untuk belajar menjalankan bisnis (*learning to business*) dengan misi sosial. Berdasarkan temuan lapangan dan konstruksi teori maka penelitian ini membangun kebaruan (*novelty*) sebagai berikut. BUM Desa sebagai organisasi hibrida secara institusional adalah organisasi yang digerakan kelompok sosial atau aktivis sosial yang bertujuan sosial dengan cara beraktivitas bisnis.

BUM Desa menunjukkan organisasi hibrida karena nilai-nilai hirarkis, alturistik, *profitable*. Nilai-nilai tersebut melekat pada tiga sektor organisasi tradisional selama ini dikenal. BUM Desa sebagai organisasi hibrida secara kelembagaan adalah persimpangan atau irisan dari nilai sosial, nilai privat dan nilai publik. Nilai-nilai seperti alturistik mewakili sektor sosial, *profitable* dengan mekanisme market merujuk pada sektor privat, dan hirarki aturan main dan kewenangan menunjukan sektor publik (pemerintah).

## BAB X

### PENUTUP

#### 10.1 Kesimpulan

Penelitian ini meneliti dinamika institusi BUM Desa sebagai organisasi hibrida. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan: *Pertama*, dinamika pembentukan BUM Desa Bhinor Energy di Desa Bhinor dan BUM Desa Sumber Sejahtera di Desa Pujon Kidul diwarnai karakter sosial budaya lokal sebagai unsur ketentuan informal. Sementara ketentuan formal memiliki pengaruh secara terbatas.

Unsur dinamika budaya lokal pada pembentukan BUM Desa Bhinor Energy lebih bergejolak dibandingkan BUM Desa Sumber Sejahtera. Pembentukan BUM Desa Bhinor Energy diwarnai penolakan dan resistensi. Sebaliknya pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera menjadi lebih mulus karena unsur budaya lokal cenderung adaptif, sehingga tidak ditemukan penolakan sebagaimana terjadi di BUM Desa Bhinor Energy.

BUM Desa Bhinor Energy dan BUM Desa Sumber Sejahtera menunjukkan kesamaan dan perbedaan dalam aturan formal mereka. Secara keseluruhan, keduanya terikat oleh Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, dan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021 tentang BUM Desa. Namun, perbedaan muncul pada level mikro, BUM Desa Sumber Sejahtera memiliki aturan main yang lebih terperinci yang memungkinkan pembentukan BUM Desa menjadi mulus.

*Kedua*, pengelolaan BUM Desa Bhinor Energy dan BUM Desa Sumber Sejahtera. Dinamika pengelolaan BUM Desa Sumber Sejahtera langsung beroperasi meskipun terbatas, sedangkan BUM Desa Bhinor Energy tertunda karena efek pembentukan masih membayangi saat awal pengelolaan. Namun demikian kedua BUM Desa tersebut dalam proses pengelolaan tetap bersandar pada ketentuan informal.

Aturan formal yang seharusnya menjadi pijakan utama tidak bisa ditegakkan sepenuhnya. Oleh karena itu, proses penempatan orang mengandalkan orang dekat secara sosial (*social inner circle*) dan pengelolaan sehari-hari menggunakan *learning by doing* dengan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Seharusnya pengelolaan BUM Desa berpijak pada ketentuan *merit system*, tetapi BUM Desa kurang mempunyai kemampuan untuk membayar orang-orang profesional, terdidik, terlatih, dan berpengalaman. Selain itu, orang-orang seperti kriteria *merit system* di pedesaan lebih sulit ditemukan. Jikapun ada, kemungkinan bersedia terlibat dalam pengelolaan BUM Desa cukup kecil.

Pengelolaan BUM desa juga ditandai dengan adanya bisnis inti. Ketika BUM Desa berhasil mengoperasionalkan bisnis intinya maka sesungguhnya secara kelembagaan, BUM Desa telah menemukan stabilitasnya. Kestabilan tersebut yang kemudian menggambarkan BUM Desa secara kelembagaan adalah lembaga yang beraktivitas bisnis tetapi membawa tujuan sosial.

Keberhasilan BUM Desa, terutama ketika BUM Desa berkembang menunjukkan bahwa BUM Desa adalah organisasi hibrida. Proses pembentukan dengan dinamikanya dan pengelolaan dengan dinamikanya merupakan proses pelebagaan BUM Desa. Pembentukan mengisratkan kondisi masih cair, bergejolak dan dinamis. Sedangkan pengelolaan paska kondisi awal tertangani menunjukkan kelembambagaan yang stabil. Kondisi Kelebambagaan BUM Desa yang stabil meski belum bisa disebut terlebaga memungkinkan BUM Desa mengujudkan tujuannya. Yaitu terciptanya lembaga yang beraktivitas bisnis dengan tujuan sosial. Tujuan tersebut selaras dengan ciri organisasi hibrida

## **10.2 Implikasi Penelitian**

Hasil penelitian dan pembahasan pada penelitian ini memberikan implikasi praktis maupun implikasi teoritis, sebagai berikut.

### **10.2.1 Implikasi Praktis**

Penelitian ini mempunyai implikasi praktisnya: *pertama*, budaya lokal perlu dipertimbangkan dalam pembentukan BUM Desa. Temuan penelitian

menunjukkan pembentukan BUM Desa dapat didorong oleh konteks budaya local tertentu. Oleh karena itu, pembentukan BUM Desa perlu memahami konteks budaya lokal dimana organisasi tersebut berada.

*Kedua*, peran penting *social inner circle* dalam BUM Desa perlu dipertimbangkan dalam pengelolaan BUM Desa. Kepala desa harus menyadari bahwa peran krusial *social inner circle* dapat menjadi faktor penentu keberhasilan atau kegagalan BUM Desa. Oleh karena itu, kepala desa perlu memilih orang dekat yang memiliki nilai-nilai yang merupakan modal sosial untuk mengelola BUM Desa.

*Ketiga*, BUM Desa sebagai organisasi menunjukkan bahwa BUM Desa dapat memiliki karakteristik yang lebih kompleks daripada karakteristik organisasi lainnya. Oleh karena itu, BUM Desa sebagai organisasi hibrida perlu dikembangkan dengan pendekatan memaksimalkan potensi sumberdaya manusia di desa daripada menggunakan sumberdaya dari luar desa. Kompleksitas desa dan BUM Desa hakikatnya lebih dipahami oleh orang-orang desa sendiri daripada pihak luar.

#### 10.2.2 Implikasi Teoritis

Berdasarkan temuan penelitian bahwa BUM Desa merupakan lembaga ekonomi yang didirikan atas inisiatif desa dengan tujuan utama mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, serta menyediakan berbagai jasa pelayanan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa secara maksimal. Dalam upaya mencapai tujuan ini, BUM Desa menerapkan aturan main formal (North, 1993) yang meliputi pilar normatif dan regulatif (Scott, 2014), serta aturan informal (North, 1993) seperti pilar budaya-kognitif dan disposisi kebiasaan (Scott, 2014) yang juga mewarnai keberhasilan pembentukan dan pengelolaannya.

Teori kelembagaan baik yang dikembangkan North maupun Scott hanya mengkerangkai aturan main, terutama aturan main informal yang terdiri dari norma, nilai dan kebiasaan. Tetapi teori ini belum menjelaskan aturan main informal secara terperinci pada level mana bekerja. Sumbangsih penelitian ini

secara teoritik dalam konteks teori kelembagaan adalah memberi ruang kepada sosial budaya lokal dengan dinamikanya serta karakteristiknya dalam mewarnai keberhasilan BUM Desa secara kelembagaan sebagai bagian dari organisasi hibrida pada konteks lokal desa.

Keberhasilan pembentukan BUM Desa yang lebih diwarnai budaya lokal menunjukkan aturan informal lebih mengemuka daripada aturan formal. Lebih jauh, dalam konteks pembentukan BUM Desa temuan penelitian mempertegas pada pemahaman tentang Budaya Pandalungan yang ada selama ini. Kategorisasi budaya di Jawa Timur, salah satunya adalah Budaya Pandalungan. Yuswadi (2008) menerangkan Budaya Pandalungan menampung berbagai etnik dengan latar belakang budaya yang berbeda kemudian melahirkan proses percampuran budaya. Yuswadi (2008) menekankan adanya *melting pot* budaya sebagai ciri Budaya Pandalungan. Penelitian ini setidaknya mengkonfirmasi bahwa pembentukan BUM Desa diwarnai oleh karakter sosial kultur lokal, tetapi yang ada belum tentu mencerminkan budaya lokal lainnya meskipun dalam satu kawasan yang sama. Jadi *melting pot* budaya, lebih dimaknai sebagai pertemuan banyak budaya lokal yang tetap memperlihatkan corak dan kekhasannya daripada percampuran budaya dari banyak budaya lokal.

Selain itu, di kawasan lain pembentukan BUM Desa sedikit berbeda. Meskipun pembentukan BUM Desa tetap didorong oleh budaya lokal tetapi ciri dan warna budaya induknya tetap melekat. Dalam konteks ini adalah Budaya Mataraman. Pembentukan BUM Desa memang didorong oleh budaya lokal, tetapi budaya lokal tersebut juga mencerminkan Budaya Mataraman. Oleh karena itu, implikasi penelitian ini sejatinya selaras dengan pandangan bahwa Budaya Mataraman adalah budaya yang dipangku orang Jawa (Sutarto, 2006) dan salah satu ciri utama Budaya Mataraman bisa bekerjasama dan saling menerima untuk tujuan hidup bersama (Saryono, 2008). Maka dari itu, menjadi rasional ketika ditemukan di banyak kawasan yang bercorak Budaya Mataraman, BUM Desa lebih maju.

Namun demikian karakteristik dari sosial budaya lokal, tidak serta-merta merepresentasikan sosial-budaya Pandalungan ataupun Mataraman. Karakteristik

yang muncul dalam dalam fenomena lokal (reaktif, kritis dan manfaat ekonomi secara langsung /transaksional) mendorong pembentukan BUM Desa Bhinor Energy. Karakteristik lainnya (adaptif, hormani dan cenderung menghindari konflik) yang mewarnai pembentukan BUM Desa Sumber Sejahtera merupakan nilai-nilai lokal pada tingkat desa. Sangat memungkinkan karakteristik tersebut berbeda dengan wilayah lain meskipun dalam satu kawasan sosial budaya. Jadi dinamika dan karakteristik yang dimaksud bukanlah budaya Pandalungan atau Mataraman secara general seperti diungkapkan para ahli. Sebab, meskipun batasan wilayah sosial-budaya di Jawa Timur Indonesia sudah dipetakan oleh para ahli, tetapi sifatnya masih terlalu flaksibel.

Konteks pengelolaan BUM Desa, temuan penelitian ini berimplikasi teoritik melengkapi kerangka teori institusi yang dikembangkan North (1993); Scott (2014). Keberadaan orang-orang dekat secara sosial (*social inner circle*) merupakan pelebaran dalam mengoperasikan konsep penegakan versi North atau disposisi habitual versi Scott. *Social inner circle* bukan hanya pelaksana dalam penegakan, lebih dari itu *social inner circle* adalah elemen penting dalam menyerap unsur-unsur budaya lokal.

Dalam konteks lebih luas, pengelolaan BUM Desa yang bersandarkan orang dekat secara sosial sesungguhnya membantah pemahaman tentang pengelolaan organisasi akan berhasil harus bersandar pada prinsip-prinsip *merit system*. Sebab lembaga BUM Desa tidak mungkin menempatkan orang dengan tuntutan *merit system*.

Karena tidak bersandar tuntutan *merit system*, cara pengelolaan BUM Desa dilakukan proses sambil belajar. Penelitian ini menyebutnya sebagai *learning by doing*. Implikasi secara teoritis jika seharusnya lembaga yang dibangun berdasarkan *merit system* dalam praktek sehari-hari juga menerapkan prinsip-prinsip organisasi modern. Maka pengelolaan BUM Desa dilakukan dengan *learning by doing values*. Spirit untuk belajar mengelola itu berlandaskan prinsip-prinsip: *inter trusting*, komitmen, *dignity*, dan tauladan. Dengan *learning by doing values* memungkinkan adanya praktek langsung dengan membangun

tradisi berwirausaha, mencangkok pengetahuan dari prinsip-prinsip organisasi modern dalam BUM Desa.

Temuan penelitian ini juga secara teoritis memberikan implikasi terhadap pemahaman tentang organisasi hibrida yang diperkenalkan oleh Battilana dkk (2017). Berdasarkan pandangan Seelos dkk (2011) tentang perlunya tradisi kewirausahaan lokal dalam pembentukan organisasi hibrida. Battilana dkk., (2017) menjelaskan bahwa organisasi hibrida menggabungkan elemen-elemen dari dua atau lebih model organisasi yang berbeda, dengan tujuan ganda untuk mencapai keuntungan bisnis dan meningkatkan kesejahteraan sosial atau lingkungan. Struktur dan proses organisasi hibrida mencakup elemen-elemen dari organisasi bisnis dan sosial, termasuk struktur hierarkis dan desentralistik. Selain itu, budaya dan praktik organisasi hibrida mengintegrasikan nilai-nilai efisiensi kinerja dengan nilai-nilai sosial.

Battilana dkk. (2017) mengategorikan keberhasilan organisasi hibrida menjadi empat elemen: perubahan lingkungan sumber daya, reformasi regulasi, karakteristik dan stabilitas institusi politik, serta pergeseran budaya. Secara umum beberapa elemen terbukti relevan dengan temuan lapangan, tetapi secara khusus elemen pergeseran budaya kurang relevan dengan keberadaan BUM Desa yang berhasil. Sebab, pergeseran budaya versi Battilana dkk. (2017) mensyaratkan adanya tradisi wirausaha sebelum organisasi hibrida dibentuk. Implikasinya, aktor utama organisasi hibrida adalah pelaku bisnis yang mempunyai pengalaman dalam berwirausaha. Secara garis besar, pandangan ini selaras dengan konsep *merit system* yang menekankan profesionalisme, kapasitas diri, kompetensi, kualifikasi pelaku usaha.

Kritik terhadap pandangan Battilana dkk (2017) yang merujuk kepada Seelos dkk (2011) berdasarkan temuan penelitian tentang BUM Desa sebagai organisasi hibrida. Pertama, BUM Desa sebagai organisasi hibrida tidak harus dibangun dari tradisi kewirausahaan yang mapan sebagaimana dijelaskan oleh Seelos dkk (2011) dan kemudian dikutip oleh Battilana dkk (2017) sebagai pergeseran budaya. Tetapi keberhasilan BUM Desa sebagai organisasi hibrida

bisa dibangun dari kelompok sosial atau aktivis sosial yang minim dalam pengalaman kewirausahaan.

Sumbangsih lain penelitian ini secara teoritik pada konsep organisasi hibrida adalah adanya relasi *intersection* antara sektor dalam teori organisasi. BUM Desa sebagai organisasi hibrida mengadopsi nilai-nilai dari sektor pertama: organisasi publik (pemerintah), sektor kedua: organisasi privat dan sektor ketiga; organisasi sosial. Dalam konteks BUM Desa, bangunan irisan ketiga sektor tersebut memberi sumbangsih berupa nilai-nilai; hirarki dari sektor publik, mekanisme pasar dari sektor privat dan alturistik dari sektor sosial. Jadi, BUM Desa adalah organisasi hibrida, yang merupakan sektor keempat dari jenis-jenis organisasi.

BUM Desa sebagai organisasi hibrida secara kelembagaan dibangun atas dasar nilai-nilai yang menjadi pilar normatif yaitu *inter-trusting*, komitmen, *dignity*, dan tauladan. Nilai-nilai tersebut tumbuh dari proses sambil belajar. Nilai-nilai tersebut menjadi asas bagi pengelola BUM Desa untuk menutupi kekurangan dari pengalaman yang minim dalam berwirausaha.

Penelitian ini juga melengkapi kebaruan dari banyak penelitian sebelumnya tentang institusi. Penelitian ini misalnya sejalan dengan kajian *Gërkhani & Cichocki (2023)* misalnya menyatakan bahwa ketika institusi formal belum mapan, maka institusi informal akan mengambil lebih banyak peran. Perkmann dkk., (2022) menjelaskan bahwa aktor-aktor pelaksana lebih berperilaku berdasarkan aturan sosial daripada sekedar aturan formal. Calcagno dan Hall (2020) menemukan bahwa aturan formal tidak lebih dari sekedar pedoman semata. Sementara sikap untuk menjalankan lebih ditentukan oleh aturan sosial. Dalam konteks penelitian ini, memandang bahwa aturan formal dan informal mempunyai dampak penegakan pada keberhasilan kinerja organisasi.

Penelitian ini melengkapi beberapa penelitian sebelumnya terkait lembaga pedesaan, termasuk BUM Desa dengan pendekatan institusional. Hidayati dkk., (2023) memberikan gambaran pentingnya integrasi institusional yang menekankan kolaborasi antar pemangku kepentingan. Penelitian ini juga memperjelas temuan Muluk (2020) yang menerangkan BUM Desa didirikan dari

*coopetition*, yaitu kombinasi antara kerja sama (*cooperation*) dan persaingan (*competition*). Kesimpulannya ada empat aspek utama dalam pendirian BUM Desa: aturan (*rules*), pelaku (*players*), nilai tambah (*added values*), dan taktik (*tactics*). Setidaknya penelitian ini menerangkan bahwa aturan formal (*rules*) belum memadai sepenuhnya sehingga bersandar pada ketentuan informal. Penelitian ini juga menegaskan adanya orang dekat kepala desa sebagai tulang punggung yang disebut aktivis sosial karena pengalaman berwirausahaan yang minim. Sementara terkait kewenangan memiliki persamaan yaitu pemerintah desa melalui kepala desa menjadi pelaku yang penting. Dalam dinamika lokal desa peran kepala desa memunculkan kreativitas individual untuk menciptakan solusi, mengatasi krisis dan mengkonsolidasi orang yang dipercaya dalam mengelolah BUM Desa.

Lestari (2024) berbicara tentang keberhasilan BUM Desa dari sudut pandang institusi dengan menyebut berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) oleh budaya klan yang berdampak pada perilaku inovasi kinerja BUM Desa. Dalam konteks kebaruan temuan, pendapat lestari sedikit ada kesamaan dengan temuan penelitian ini. Namun demikian, pendapat Lestari (2024) berfokus pada budaya klan yang berbagi pengetahuan. Sementara itu temuan penelitian ini menjelaskan secara spesifik keberadaan elit desa dengan orang dekatnya dalam konteks keunikan budaya lokal membentuk dan mengelola BUM Desa. Penelitian ini memandang orang dekat secara sosial (*social inner circle*) secara institusional berperan penting dalam keberhasilan BUM Desa.

Penelitian ini juga mengkonfirmasi bahwa berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) oleh budaya klan diimplementasikan oleh *social inner circle* dalam praktek sehari-hari berupa *learning by doing*. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) belum mampu untuk mencapai keberhasilan tanpa nilai-nilai yang menjadi spirit penegakan institusi. Keberadaan sosial *social inner circle* dengan spirit nilai-nilai yang digali dan tumbuh dari tradisi budaya lokal merupakan jaminan keberhasilan. Nilai-nilai tersebut terdiri dari *inter trusting*, komitmen, *dignity*, dan tauladan.

### 10.3 Saran

Saran yang dapat peneliti berikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. *Pertama*, pembentukan BUM Desa perlu memperhatikan unsur budaya lokal setempat. Bisa jadi, budaya lokal itu bersifat lokalitas, tetapi bisa juga merupakan cerminan budaya yang lebih besar, yaitu budaya induknya.

*Kedua*, perlunya memberi pemahaman bahwa BUM Desa adalah refleksi dari kepentingan bersama daripada persamaan kepentingan. BUM Desa sebagai kepentingan bersama merujuk pada penerimaan tentang entitas komunal yang harus dijaga dan dikembangkan. Sementara BUM Desa sebagai persamaan kepentingan mencerminkan terakomodirnya kepentingan-kepentingan pribadi dan kelompok dalam pembentukan dan pengelolaan BUM Desa, sehingga seringkali kondisi ini menimbulkan resistensi dan penolakan apabila kepentingan-kepentingan tersebut tidak terselesaikan.

*Ketiga*, Pengelolaan BUM Desa karena tuntutan kondisi desa yang tidak memungkinkan menerapkan prinsip *merit system*, maka pemilihan orang untuk mengelolah BUM Desa tidak cukup dengan orang dekat kepala desa. Lebih dari itu, pemilihan orang dekat harus berdasar nilai-nilai; saling percaya, berkomitmen, punya harga diri membuktikan diri, serta mampu memberi contoh (tauladan).

*Keempat*, BUM Desa perlu memperhatikan adanya bisnis inti. Unsur bisnis inti ini penting menjadi perhatian, karena BUM Desa meskipun terkandung tujuan sosial tetapi aktivitasnya adalah aktivitas bisnis. Maka dari itu, keberhasilan menjalankan bisnis inti merupakan bagian tahap BUM Desa mencapai kestabilan.

### 10.4 Batasan Penelitian

Penelitian tentang dinamika badan usaha milik desa sebagai organisasi hibrida dalam perspektif institusional difokuskan pada BUM Desa yang berhasil di kawasan Pendalungan dan Mataraman. Meskipun kawasan tersebut menjadi

fokus utama penelitian, terdapat keterbatasan yang perlu diperhatikan, yaitu tidak adanya inklusi BUM Desa yang mengalami masalah (*bad practice*) dalam analisis penelitian ini.

Di kawasan Pendalungan dan Mataraman, selain BUM Desa yang sukses, terdapat juga BUM Desa yang menghadapi tantangan serius. Namun, keberadaan BUM Desa bermasalah ini tidak dimasukkan dalam penelitian, sehingga analisisnya tidak mencakup secara menyeluruh penyebab keberhasilan maupun kegagalan dalam pengelolaan BUM Desa di kedua kawasan tersebut.

Oleh karena itu, bagi peneliti selanjutnya yang tertarik dengan tema yang sama, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan menyertakan BUM Desa yang mengalami masalah sebagai subjek kajian. Langkah ini penting untuk mendapatkan perspektif yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi performa BUM Desa di kawasan Pendalungan dan Mataraman, baik dalam konteks keberhasilan maupun kegagalan pengelolaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In *Research in Organizational Behavior* (hal. 263–295)
- Alesina, A., & Giuliano, P. (2015). Culture and institutions. *Journal of economic literature*. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.53.4.898>
- Almandoz, J. (2014). Founding Teams as Carriers of Competing Logics: When Institutional Forces Predict Banks' Risk Exposure. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 442–473. <https://doi.org/10.1177/0001839214537810>
- Alvarez, L. (2005). *Shielding Idiosyncrasy from Isomorphic Pressures : Towards Optimal Distinctiveness in European Filmmaking*. 12(6), 863–888. <https://doi.org/10.1177/1350508405057474>
- Anheier, H. K., & Krlev, G. (2014). Welfare Regimes, Policy Reforms, and Hybridity. *American Behavioral Scientist*, 58(11), 1395–1411. <https://doi.org/10.1177/0002764214534669>
- Anheier, H. K., & Powell, W. W. (2021). Networks, Organizations, Institutions: An Interview with Walter W. Powell, Stanford University. *Global Perspectives*, 2(1), 1–20.
- Ansari, S. S., Wijen, F., & Gray, B. (2013). Constructing a climate change logic: An institutional perspective on the “tragedy of the commons.” *Organization Science*, 24(4), 1014–1040. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0799>
- Anteby, M., & Wrzesniewski, A. (2014). In search of the self at work: Young adults' experiences of a dual identity organization. In *Adolescent Experiences and Adult Work Outcomes: Connections and Causes (Research in the Sociology of Work, Vol. 25)*, (Vol. 25, hal. 13–50). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0277-283320140000025002>
- Antlöv, H. (2003). Village government and rural development in Indonesia: The new democratic framework. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 39(2), 193–214. <https://doi.org/10.1080/00074910302013>
- Antlöv, H., Wetterberg, A., & Dharmawan, L. (2016). Village Governance, Community Life, and the 2014 Village Law in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 52(2), 161–183. <https://doi.org/10.1080/00074918.2015.1129047>

- Apridayani, Y. (2020). *Baru Setahun, BUM Desa Jiwan Kabupaten Madiun Beromset Rp 1,4 Miliar*. <https://www.timesindonesia.co.id>. <https://doi.org/https://www.timesindonesia.co.id/read/news/252029/baru-setahun-BUM-Desa-jiwan-kabupaten-madiun-beromset-rp-14-miliar>
- André, K., & Pache, A. C. (2016). From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 659–675. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2445-8>
- Arifin, B., Wicaksono, E., Tenrini, R. H., Wardhana, I. W., Setiawan, H., Damayanty, S. A., Solikin, A., Suhendra, M., Saputra, A. H., Ariutama, G. A., Djunedí, P., Rahman, A. B., & Handoko, R. (2020). Village fund, village-owned-enterprises, and employment: Evidence from Indonesia. *Journal of Rural Studies*, 79(April), 382–394. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.08.052>
- Aritenang, A. (2021). The Role of Social Capital on Rural Enterprises Economic Performance: A Case Study in Indonesia Villages. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211044178>
- Ashcraft, K. (2013). The Glass Slipper: “Incorporating” Occupational Identity in Management Studies. *Academy of Management Review*, 38(1), 6–31. <https://doi.org/10.5465/amr.10.0219>
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of Dysfunction: Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474–516. <https://doi.org/10.1177/0001839214537811>
- Ashworth, R., Boyne, G., & Delbridge, R. (2007). Escape from the Iron Cage? Organizational Change and Isomorphic Pressures in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 165–187. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum038>
- Asmuni, Rohim, & Trihartono, A. (2020). *Minimizing brain drain: How BUM Desa holds the best resources in the villages*. 485(1), 1–7. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/485/1/012011>
- Badaruddin, B., Kariono, K., Ermansyah, E., & Sudarwati, L. (2021). Village community empowerment through village owned enterprise based on social capital in North Sumatera. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, 31(3), 163–175. <https://doi.org/10.1080/02185385.2020.1765855>
- Barinaga, E. (2020). Coopted! Mission Drift in a Social Venture Engaged in a

Cross-Sectoral Partnership. *Voluntas*, 31(2), 437–449.  
<https://doi.org/10.1007/s11266-018-0019-6>

Battilana, J., Besharov, M. ., & Mitzinneck, B. (2017). On Hybrids and Hybrid Organizing: A Review and Roadmap for Future Research. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (hal. 128–162).  
<https://doi.org/10.4135/9781446280669.n6>

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations : The Case of Commercial Building Sustainable Hybrid Organizations : The Case Of Commercial Microfinance Organizations. *The Academy of Management Journal*, 53(1419–1440).  
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.57318391>

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2013). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations : The Case of Work Integration Social Enterprises benefited from comments and suggestions made by Steve Barley , Alnoor Ebrahim , Javier Gimeno ., *Academy of Management Journal*.

Bell, R. G., Filatotchev, I., & Aguilera, R. V. (2014). Corporate governance and investors' perceptions of foreign ipo value: An institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 57(1), 301–320.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0146>

Berthod, O. (2017). Institutional Theory of Organizations Introduction. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, (hal. 1–5). Springer International Publishing AG 2016.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5>

Besharov, M. ., & Smith, W. K. (2014a). Multiple logics within organizations: An integrative framework and model of organizational hybridity. In *Cornell University Working Paper*. [http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-paulrlawrence/Documents/Multiple\\_logics\\_within\\_organizations\\_Besharov\\_and\\_Smith\\_for\\_conference\\_distribution\\_05.07.13.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-paulrlawrence/Documents/Multiple_logics_within_organizations_Besharov_and_Smith_for_conference_distribution_05.07.13.pdf)

Besharov, M. L. (2014). The relational ecology of identification: How organizational identification emerges when individuals hold divergent values. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1485–1512.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0761>

Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014b). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of*

*Management Review*, 39(3), 364–381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>

Bibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *European Journal of Epidemiology*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.1007/s10654-017-0256-9>

Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, 36(1), 151–179. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0382>

Boxenbaum, E., & Battilana, J. (2005). Importation as innovation: transposing managerial practices across fields. *Strategic Organization*, 3(4), 355–383. <https://doi.org/10.1177/1476127005058996>

Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, Diffusion and Decoupling: Concept Evolution and Theoretical Challenges1. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (hal. 77–97). SAGE Publications Ltd City:

Boyd, R., Richerson, P. J., & Henrich, J. (2011). The cultural niche: Why social learning is essential for human adaptation. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 108(SUPPL. 2), 10918–10925. <https://doi.org/10.1073/pnas.1100290108>

BPS. (2023). *Profil Kemiskinan di Indonesia September 2022.pdf*.

Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H. L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(3), 421–440. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00390.x>

Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. (2015). State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 92–114. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0069>

Bungin, B. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif/Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya (ed-2)*. (dua Belas). PRENADAMEDIA GROUP.

Bungin, B. (2020). *Post-Qualitative Social Research Methods: Kuantitatif-Kualitatif-Mixed Methods*. (Pertama). Kencana, PRENADAMEDIA GROUP.

Calcagno, P., & Hall, J. C. (2020). Formal and informal constraints on state government and economic freedom. *Economics Bulletin*, 40(1), 801–806.

- Calcagno, P. T., & López, E. J. (2017). Informal norms trump formal constraints: The evolution of fiscal policy institutions in the United States. In *Journal of Institutional Economics*. <https://doi.org/10.1017/S1744137416000321>
- Cappellaro, G., Tracey, P., & Greenwood, R. (2020). From logic acceptance to logic rejection: The process of destabilization in hybrid organizations. *Organization Science*, 31(2), 415–438. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1306>
- Chavance, B. (2008). Formal and informal institutional change : the experience of postsocialist transformation. *The European Journal of Comparative Economics*, 5(1), 57–71.
- Christiansen, L. H., & Lounsbury, M. (2013). Strange brew: Bridging logics via institutional bricolage and the reconstitution of organizational identity. In *Research in the Sociology of Organizations: Vol. 39 Part B* (Nomor January). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0039A&B020](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0039A&B020)
- Cobb, A., Wry, T., & Zhao, E. Y. (2016). Funding financial inclusion: Institutional logics and the contextual contingency of funding for microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2103–2131. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0715>
- Cooney, K. (2011). An exploratory study of social purpose business models in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 185–196. <https://doi.org/10.1177/0899764009351591>
- Costanzo, A. L., Vurro, C., Foster, D., Servato, F., & Perrini, F. (2014). The Role and Strategy of Village-Owned Enterprises in Conducting Economic Empowerment of Village Communities. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 655–677. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12128>
- Creswell, J. W. (2019). *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran (Keempat)*. Pustaka Pelajar.
- Croft, C., Currie, G., & Lockett, A. (2015). Broken “two-way windows”? An exploration of professional hybrids. *Public Administration*, 93(2), 380–394. <https://doi.org/10.1111/padm.12115>
- Currie, G., & Spyridonidis, D. (2016). Interpretation of Multiple Institutional Logics on the Ground: Actors’ Position, their Agency and Situational Constraints in Professionalized Contexts. *Organization Studies*, 37(1), 77–97. <https://doi.org/10.1177/0170840615604503>
- Dalpiazz, E., Rindova, V., & Ravasi, D. (2016). Combining Logics to Transform

Organizational Agency: Blending Industry and Art at Alessi. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 347–392.  
<https://doi.org/10.1177/0001839216636103>

Davies, I. A., Haugh, H., & Chambers, L. (2019). Barriers to Social Enterprise Growth. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1616–1636.  
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12429>

Dees, J. G., & Anderson, B. (2006). “Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought”, Research on Social Entrepreneurship. *ARNOVA Occasional Paper Series*, 1(3), 39–66.  
[https://cdn.ymaws.com/www.arnova.org/resource/resmgr/Publications/ARNOVA\\_Research\\_on\\_Social\\_En.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.arnova.org/resource/resmgr/Publications/ARNOVA_Research_on_Social_En.pdf)

Denis, J. L., Ferlie, E., & Van Gestel, N. (2015). Understanding hybridity in public organizations. *Public Administration*, 93(2), 273–289.  
<https://doi.org/10.1111/padm.12175>

Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (hal. 1–16). Chicago Press.

Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (2015). *Economics Meets Sociology in Strategic Management Article information :*

Dimitriadis, S., Lee, M., Ramarajan, L., & Battilana, J. (2017). Blurring the boundaries: The interplay of gender and local communities in the commercialization of social ventures. *Organization Science*, 28(5), 819–839.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1144>

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>

Dugger, W. M. (2016). Power: an institutional framework of analysis. *Alternatives to Economic Orthodoxy*.  
<https://doi.org/10.4324/9781315494258-24>

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>

Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2010). Putting the brakes on impact: A contingency framework for measuring social performance. In *Academy of Management 2010 Annual Meeting - Dare to Care: Passion and Compassion in Management Practice and Research, AOM 2010*.

<https://doi.org/10.5465/ambpp.2010.54500944>

Faguet, J. P. (2014). Decentralization and Governance. *World Development*, 53, 2–13. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.01.002>

Febrianti, S., & Sunaryono. (2022). The Role Of Village Owned Enterprises (BUM Desa) In Improving The Economic Resilience Index (IKE) To Achieve Progress And Independence Of Villages In Mempawah Regency. *Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis*, 8, 1–11.

Febrinastri, F. (2022). Berikut 5 Desa Paling BRILIAN yang Terima Penghargaan di Malam Nugraha Karya 2022. *suara.com*, 1. <https://www.suara.com/bisnis/2022/12/22/220000/berikut-5-desa-paling-brilian-yang-terima-penghargaan-di-malam-nugraha-karya-2022>

Fitriani, D. A., Santoso, S., & Hamidah, C. (2022). The Role and Strategy of Village-Owned Enterprises in Conducting Economic Empowerment of Village Communities. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5, 1678–1686. <https://doi.org/https://doi.org/10.33258/birci.v5i1.3769> 1678

Fossestøl, K., Breit, E., Andreassen, T. A., & Klemsdal, L. (2015). Managing institutional complexity in public sector reform: Hybridization in front-line service organizations. *Public Administration*, 93(2), 290–306. <https://doi.org/10.1111/padm.12144>

Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C., & Licari, M. J. (2018). *The Public Administration Theory Primer* (third edit). Westview Press,.

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Ed.), *The new institutionalism in organizational analysis* (hal. 232–266). University of Chicago Press.

Fuentelsaz, L., González, C., & Maicas, J. P. (2019). Formal institutions and opportunity entrepreneurship. The contingent role of informal institutions. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(1), 5–24. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.06.002>

Gautier, A., Pache, A. C., & Dos Santos, F. M. S. (2018). *Compartmentalizers or hybridizers? How individuals respond to multiple institutional logics*.

Geertz, H. (1961). *The Javanese family: a study of kinship and socialization*. Free Press of Glencoe.

- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Görxhani, K., & Cichocki, S. (2023). Formal and informal institutions: understanding the shadow economy in transition countries. *Journal of Institutional Economics*, 19(5), 656–672. <https://doi.org/10.1017/s1744137422000522>
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123–193. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.762225>
- Glynn, M. A. (2000). When Cymbals Become Symbols: Conflict over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285–298. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.285.12496>
- Greenwood, R., & Hinings, C. . (Bob). (1993). Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1052–1081. <https://doi.org/10.1007/bf02308683>
- Greenwood, R., Raynard, M., & Kodeih, F. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>
- Greif, A. (2006). *Institutions and the path to the modern economy: Lessons from medieval trade*. Cambridge University Press.
- Gurning, F. T. R., & Ivanna, J. (2022). The Role of Social Capital in Improving Quality Village- Owned Enterprises (BUM DESA). *Randwick International of Social Science Journal*, 3(2), 310–321. <https://doi.org/10.47175/rissj.v3i2.438>
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2012). Hybrid organizations: The next Chapter of Sustainable Business. *Organizational Dynamics*, 41, 126–134. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.006>
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2014). The New Heretics: Hybrid Organizations and the Challenges They Present to Corporate Sustainability. *Organization and Environment*, 27(3), 223–241. <https://doi.org/10.1177/1086026614545345>
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid Organizations:

Origins, Strategies, Impacts and Implication. *California Management Review*, 57(3), 5–12. <https://doi.org/10.1111/j.1835-9310.1982.tb01239.x>

Hallett, T., & Ventresca, M. (2006). Inhabited Institutions : Social Interactions and Organizational Forms in Gouldner ' s Patterns of Industrial Bureaucracy Inhabited institutions: Social interactions and organizational forms in Gouldner ' s Patterns of Industrial Bureaucracy. *Theory and Society*, 35, 213–236. <https://doi.org/10.1007/s11186-006-9003-z>

Hanafi, H., & Kusumastuti, R. (2022). Capacity Mapping and Institutional Management Model of Village Owned Enterprises (BUM Desa) in North Sumatra. *Proceedings of the Second International Conference on Public Policy, Social Computing and Development (ICOPOSDEV 2021)*, 642(Icoposdev 2021), 442–450. <https://doi.org/https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.532414530>

Hanandita, W., & Tampubolon, G. (2016). Multidimensional Poverty in Indonesia: Trend Over the Last Decade (2003–2013). *Social Indicators Research*, 128(2), 559–587. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1044-0>

Hardy, C., & Maguire, S. (2017). The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism Institutional Entrepreneurship. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (hal. 261–280). SAGE Publications Ltd.

Heinemann, F., Osterloh, S., & Kalb, A. (2014). Sovereign risk premia: The link between fiscal rules and stability culture. *Journal of International Money and Finance*, 41(13), 110–127. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2013.11.002>

Hernández, M. I. S., Carvalho, L., Rego, C., Lucas, M. R., & Noronha, A. (2021). The Fourth Sector: The Future of Business, for a Better Future. In A. Hernández, María Isabel Sánchez; Carvalho, Luisa; Rego, Conceição; Lucas, María Raquel; Noronha (Ed.), *Entrepreneurship in The Fourth Sector: Entrepreneurship Ekosystems and Sustainvle Business Models* (hal. 1–22). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-68390-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-68390-0_3)

Hertel, C., Bacq, S., & Belz, F.-M. (2018). It Takes a Village to Sustain a Village : A Social Identity Perspective on Successful Community-Based Enterprise Academy of Management Discoveries It Takes A Village To Sustain A Village : A Social Identity Perspective On. *Academy of Management Discoveries*, 5(Sustainable Development), 1–61.

Hidayat, R. (2017). Political devolution: Lessons from a decentralized mode of government in Indonesia. *SAGE Open*, 7(1). <https://doi.org/10.1177/2158244016686812>

Hidayati, E., Sofyan, A., Poernomo, D., & Supranoto. (2023). Model of

Institutional Integration of the Community Revolving Fund as a Source of Sustainable Capital and Poverty Alleviation in Rural Areas. *International Journal of Science and Society*, 5(4), 579–593.

Hockerts, K. (2015). How hybrid organizations turn antagonistic assets into complementarities. *California Management Review*, 57(3), 83–106. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.83>

Hodgson, G. M. (2016). What Are Institutions? *Journal of economic Issues*, XL(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/00213624.2006.11506879>

Hoffman, A. J., Badiane, K. K., & Haigh, N. (2010). Hybrid Organizations as Agents of Positive Social Change: Bridging the For-Profit & Non-Profit Divide (working paper, 2010). In *Ross School of Business Working Paper No. 1149*.

Hou, Y., & Smith, D. L. (2010). Informal norms as a bridge between formal rules and outcomes of government financial operations: Evidence from state balanced budget requirements. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(3), 655–678. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup026>

Hsu, G., & Hannan, M. T. (2005). Identities, genres, and organizational forms. *Organization Science*, 16(5), 474–490. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0151>

Huruta, A. D., Kundhani, E. Y., & Manurung, C. R. (2020). The development of village-owned enterprises: Lessons learned from Ponggok Village. *Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*, 33(1), 77. <https://doi.org/10.20473/mkp.v33i12020.77-86>

Huybrechts, B., & Haugh, H. (2018). The Roles of Networks in Institutionalizing New Hybrid Organizational Forms: Insights from the European Renewable Energy Cooperative Network. *Organization Studies*, 39(8), 1085–1108. <https://doi.org/10.1177/0170840617717097>

Ilyas, S., Yusuf, P. S., Susiani, R., Novianto, R. A., Hardika, A. L., Ilyas, S., Yusuf, P. S., Susiani, R., Novianto, R. A., & Hardika, A. L. (2022). *Financial Statements Based On Information Technology In A Village Owned Business Entity West Bandung*. 23(1), 1183–1186.

Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. . (2005). Social Capital, Networks and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146–165. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2005.15281445>

Jarzabkowski, P., Smets, M., & Bednarek, R. (2013). Institutional Logics in Action , Part B Institutional Ambidexterity: Leveraging Institutional

Complexity in Practice Article information : In *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 39). Emerald Group Publishing Limited.  
[https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0039A](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0039A)

Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772>

Jourdan, J., Durand, R., & Thornton, P. H. (2017). The price of admission: Organizational deference as strategic behavior. *American Journal of Sociology*, 123(1), 232–275. <https://doi.org/10.1086/692248>

Kemendestran. (2022). *Jumlah BUM Desa tahun 2014-2018*. kemendes.go.id.  
[https://kemendes.go.id/berita/content/detail\\_infografis/Jumlah BUM Desa tahun 2014-2018](https://kemendes.go.id/berita/content/detail_infografis/Jumlah BUM Desa tahun 2014-2018)

Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of An Organizational Practice By Subsidiaries of Multinational Corporation: Institutional and Relatioan Effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215–233.

Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). *Organizational Implications of Institutional Pluralism*.

Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2017). Institutional Pluralism Revisited Defining the Construct. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (hal. 532–557). SAGE Publications Ltd.

Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (1996). Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change. *American Sociological Review*, 61(5), 812–836.

Kridharakyat, T. (2020). *BUM Desa 'LESTARI' Desa Tulung Kecamatan Saradan menuju Swalayan Modern*. <http://www.kridharakyat.com>.  
<http://www.kridharakyat.com/2020/04/BUM-Desa-lestari-desa-tulung-kecamatan.html>

Kuncoroningrat, R. M. (1985). *A Preliminary Description of the Javanese Kinship System*. Yale University, Southeast Asia Studies.

Kurniasih, D., Setyoko, P. I., Imron, M., & Wijaya, S. S. (2019). The role of stakeholders in the Accountability of Village Enterprise Management: A Public Governance Approach. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 255(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/255/1/012056>

Ladstaetter, F., Plank, A., & Hemetsberger, A. (2018). The merits and limits of

making do: bricolage and breakdowns in a social enterprise. *Entrepreneurship and Regional Development*, 30(3–4), 283–309. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1413772>

Lawrence, T. B., & Buchanan, S. (2017). Power, Institutions and Organizations. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Ed.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (hal. 477–506). SAGE Publications Ltd.

Lee, Ch.-K., & Hung, S.-C. (2014). Institutional Entrepreneurship In The Informal Economic: China's Shan-zhai Mobile Phones. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8, 16–36. <https://doi.org/10.1002/sej>

Lee, M., & Battilana, J. (2016). *Experience matters: Vicarious and experiential imprinting and the founding of Paper., hybrid social ventures.*

Lee, M., & Battilana, J. (2020). How the zebra got its stripes: Individual founder imprinting and hybrid social ventures. In B. Mitzinneck & M. . Besharov (Ed.), *Organizational Hybridity: Perspectives, Processes, Promises Research in the Sociology of Organizations* (hal. 139–166). Emerald Publishing Limited.

Lee, M., & Jay, J. (2015). Strategic Responses to Hybrid Social Ventures. *California Management*, 57(3), 125–147. <https://doi.org/https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.126>

Lee, M., Ramus, T., & Vaccaro, A. (2018). From Protest to Product : Strategic Frame Brokerage in a From Protest to Product : Strategic Frame Brokerage in a Commercial Social Movement Organization Católica Lisbon School of Business & Economics on earlier versions of this work . We also wish to ack. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2130–2158.

Lestari, S. (2024). Knowledge Sharing as a Mediator between Clan Culture, Trust, and Resilience and Innovative Work Behavior in Indonesian Village-owned Enterprises. *Journal of Behavioral Science*, 19(3), 90–103. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?partnerID=HzOxMe3b&scp=85206837105&origin=inward>

Litrico, J. B., & Besharov, M. L. (2018). Unpacking Variation in Hybrid Organizational Forms: Changing Models of Social Enterprise Among Nonprofits, 2000–2013. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 343–360. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4047-3>

Lounsbury, M. (2008). Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, Organization*

*and Society*, 33(4–5), 349–361. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.04.001>

Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713–739. <https://doi.org/10.1177/0170840615580007>

Manganelli, A., van den Broeck, P., & Moulaert, F. (2019). Socio-political dynamics of alternative food networks: a hybrid governance approach. *Territory, Politics, Governance*, 8(3), 299–318. <https://doi.org/10.1080/21622671.2019.1581081>

Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Angewandte Chemie - International Edition*, 28–39. <https://doi.org/10.1002/anie.201310158>

Marquis, C., & Qian, C. (2014). Corporate Social Responsibility Reporting in China : Symbol or Substance ? *Organization Science*, 25(1), 127–148.

Mason, C., & Doherty, B. (2016). A Fair Trade-off? Paradoxes in the Governance of Fair-trade Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 451–469. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2511-2>

Maulana, R. R., & Pratama, R. (2022). Dinamika pengembangan desa wisata berkelanjutan di desa Tanjung Lanjut. *Prosiding Seminar Nasional Program Studi Ilmu Pemerintahan Universitas Galuh T*, 149–159.

Mersland, R., Nyarko, S. A., & Szafarz, A. (2019). Do social enterprises walk the talk? Assessing microfinance performances with mission statements. *Journal of Business Venturing Insights*, 11(February), e00117. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00117>

McCourt, W. (2007). The Merit System and Integrity In The Public Service. *Development Economics and Public Policy Working Paper Series*, 20, 1–13.

McDermott, A. M., Hamel, L. M., Steel, D., Flood, P. C., & Mkee, L. (2015). Hybrid healthcare governance for improvement? Combining top- down and bottom-up approaches to public sector regulation. *Public Administration*, 93(2), 324–344.

Mcgovern, G., Currie, G., Ferlie, E., Fitzgerald, L., & Waring, J. (2015). Hybrid manager-professionals' identity work: The maintenance and hybridization of medical professionalism in managerial contexts. *Public Administration*, 93(2), 412–432. <https://doi.org/10.1111/padm.12119>

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 340(2), 340–363.

[https://security.ufpb.br/gets/contents/documentos/meyer\\_rowan\\_teorias\\_institucional.pdf](https://security.ufpb.br/gets/contents/documentos/meyer_rowan_teorias_institucional.pdf)

- Meyer, R. E., & Höllerer, M. A. (2014). Does Institutional Theory Need Redirecting? *Journal of Management Studies*, 51(7), 1221–1233. <https://doi.org/10.1111/joms.12089>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (Second Edi). SAGE Publication.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook* (Third Edit). SAGE Publications, Inc.
- Moertono, S. (1974). *State and Statecraft in Old Java: A Study of the Later Mataram Period, 16th to 19th Century*. (Reprinted, Nomor 43). SEAP Publications.
- Moizer, J., & Tracey, P. (2010). Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(3), 252–266. <https://doi.org/10.1002/sres.1006>
- Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif, cetakan ke-36*, (Tiga Pula). PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Mulder, N. (1978). *Mysticism and everyday life in contemporary Java: Cultural persistence and change*. Singapore Univ. Press.
- Muller, K., Domfeh, K. A., & Yeboah-Assiamah, E. (2017). Institutional assessment in natural resource governance: A conceptual overview. *Forest Policy and Economics*, 74, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2016.10.006>
- Muluk, M. R. K. (2020). Balanced Competition in the Establishment of a Village-Owned Enterprise. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 154(AICoBPA 2019), 260–267. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201116.051>
- Murphy, P. J., & Coombes, S. M. (2009). A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 325–336. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9921-y>
- Nee, V., & Matthews, R. (1996). Market transition and societal transformation in reforming state socialism. *Annual Review of Sociology*, 22, 401–435. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.401>

- Newth, J. (2016). Social Enterprise Innovation in Context: Stakeholder Influence through Contestation. *Entrepreneurship Research Journal*, 6(4), 369–399. <https://doi.org/10.1515/erj-2014-0029>
- Nigam, A., & Ocasio, W. (2010). Event attention, environmental sensemaking, and change in institutional logics: An inductive analysis of the effects of public attention to Clinton's health care reform initiative. *Organization Science*, 21(4), 823–841. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0490>
- North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. In *Political Economy of Institutions and Decisions*. CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS. <https://doi.org/10.1017/cbo9781139175302.016>
- North, D. C. (1992). *Transaction Costs, Institutions, And Economic Performance*.
- North, D. C. (1993). *Institutional Change: A Framework of Analysis*.
- North, D. C. (2016). *Institutions and Economic Theory*. <https://doi.org/10.1177/0569434516630194>
- North, D. C., Weingast, B. R., North, D. C., & Wallis, J. J. (2009). *Violence and the Rise of Open-Access Orders violence and the rise of open-access orders*. 20(1), 55–68. <https://doi.org/10.1353/jod.0.0060>
- Nuraini, S., Widyastuti, M., Kuswandi, A., & Novita, D. (2021). Conflicts of Interest in Maintaining Village Business Enterprises: Evidence from Indonesia. *Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 3(1), 123–132.
- O'Shaughnessy, M., & O'Hara, P. (2016). Towards an explanation of Irish rural-based social enterprises. *International Review of Sociology*, 26(2), 223–233. <https://doi.org/10.1080/03906701.2016.1181389>
- Ocasio, W. (1997). No Tit Towards an attention-based view of the firmle. *Strategic management journal*, 18(S1), 187–206.
- Ocasio, W., & Gai, S. L. (2020). Institutions: Everywhere But Not Everything. *Journal of Management Inquiry*, 29(3), 262–271. <https://doi.org/10.1177/1056492619899331>
- Ocasio, W., Thornton, P. H., & Lounsbury, M. (2017). “Advances to the Institutional Logics Perspective.” In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Ed.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism Advances to the Institutional Logics Perspective* (hal. 509–531). SAGE Publications Ltd.

- Okhmatovskiy, I., & David, R. J. (2012). Setting Your Own Standards : Internal Corporate Governance Codes as a Response to Institutional Pressure. *Organization Science*, 23(1), 155–176.
- Okhmatovskiy, I., Grosman, A., & Sun, P. (2021). Hybrid governance of state-owned enterprises. In *The Oxford Handbook of State Capitalism and the Firm* (Nomor April, hal. 449). Oxford University Press. [https://www.researchgate.net/profile/Anna-Grosman/publication/346550612\\_Hybrid\\_governance\\_of\\_state-owned\\_enterprises/links/607603d94585151ce182ebfc/Hybrid-governance-of-state-owned-enterprises.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Anna-Grosman/publication/346550612_Hybrid_governance_of_state-owned_enterprises/links/607603d94585151ce182ebfc/Hybrid-governance-of-state-owned-enterprises.pdf)
- Ostrom, E. (2011). *Background on the Institutional Analysis*. 39(1), 7–27.
- Pache, A.-C., & Chowdhury, I. (2012). Social Entrepreneurs\_identity. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 494–510. <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2011.0019>
- Pache, Anne C., & Santos, F. (2013). Embedded In Hybrid Contexts: How Individuals In Organizations Respond to Competing Institutional Logic. In *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 39b, hal. 3–35). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0039A](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0039A)
- Pache, Anne C, & Thornton, P. H. (2020). Hybridity And Institutional Logics. In M. L. Besharov & B. C. Mitzineck (Ed.), *Organizational Hybridity: Perspectives, Processes, Promises Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 69, hal. 29–52). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20200000069002>
- Pache, Anne Claire, & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455–476. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51142368>
- Pahnke, E. C., Katila, R., & Eisenhardt, K. M. (2015). Who Takes You to the Dance ? How Partners ' Institutional Logics Influence Innovation in Young Firms. *Administrative Science Quarterly*, 60(4), 1–38. <https://doi.org/10.1177/0001839215592913>
- Paolella, L., & Durand, R. (2016). Category spanning, evaluation, and performance: Revised theory and test on the corporate law market. *Academy of Management Journal*, 59(1), 330–351. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0651>
- Perkmann, M., Phillips, N., & Greenwood, R. (2022). Institutional Arbitrage :

How Actors Exploit Institutional Difference. *Journals.sagepub.com*, 2, 1–20.  
<https://doi.org/10.1177/26317877221090313>

Pieterse, J. N. (2001). Hybridity, so what? The anti-hybridity backlash and the riddles of recognition. *Theory, culture and society*, 18(2), 219–245.

Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24(December), 57–76.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.57>

Polos, L., Hannan, M. T., & Carrol, G. R. (2000). Foundations Of a Theory of Social Forms. *Business Administration and Business Economics*, 2(29), 1–27.

Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In *Research in Organizational Behavior* (12).

Purnomo, S., Rahayu, E. S., Riani, A. L., Suminah, S., & Udin, U. (2020). Empowerment model for sustainable tourism village in an emerging country. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 261–270.  
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.261>

Quattrone, P. (2015). *Governing Social Orders , Unfolding Rationality , and Jesuit Accounting Practices : A Procedural Approach to Institutional Logics*. 1–35. <https://doi.org/10.1177/0001839215592174>

Raaijmakers, A.G.M., Vermeulen, P.A.M., Meeus, M.T.H. & Zietsma, C. (2014). I Need Time! Exploring Pathways to Compliance under Institutional Complexity \* Institute for Management Research Institute for Management Research Department of Organization Studies Schulich School of Busine. *Journal, Management*, 58(1), 1–60.

Ramly, A. R., Wahyuddin, W., Mursyida, J., & Mawardati, M. (2018). *The Implementation of Village Fund Policy in Improving Economy of Village Society (Case Study at Kuala Sub-district of Nagan Raya District) Ar*. 6(3), 459–478.

Ramus, T., La Cara, B., Vaccaro, A., & Brusoni, S. (2018). Social or commercial? Innovation strategies in social enterprises at times of turbulence. *Business Ethics Quarterly*, 28(4), 463–492. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.55>

Ramus, T., & Vaccaro, A. (2017). Stakeholders Matter: How Social Enterprises Address Mission Drift. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 307–322.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2353-y>

Ramus, T., Vaccaro, A., & Berrone, P. (2021). Time Matters! How hybrid

organizations use time to respond to divergent stakeholder demands. *Organization Studies*, 42(10), 1529–1555. <https://doi.org/10.1177/0170840619900341>

Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional change in toque ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795–843+i. <https://doi.org/10.1086/367917>

Rohim, Asmuni, Sunarsiyani, F. E., Makmun, S., Muttaqin, M. Z., Suryanti, M. S. D., & Evendi, A. (2022). Common Thread: The Management of Village-Owned Enterprises and Women's Empowerment. *Sustainability and climate change*, 15(3), 166–169. <https://doi.org/10.1089/scc.2022.0007>

Rosihan. (2020). *Gandeng BUMD DKI, Pemdes Tiron Kabupaten Madiun Diapresiasi Kemendes*. <https://harianbangsa.net>. <https://doi.org/https://harianbangsa.net/gandeng-bumd-dkipemdes-tiron-kabupaten-madiun-diapresiasi-kemendes>

Sabeti, H., & Ponting, R. (2017). Fourth Sector Development Initiative. In *World economic forum: Vol. (Nomor)*. <https://doi.org/10.4324/9781003449454-7>

Saryono, D. (2008). Budaya Mataraman: Mencari Definisi dan Karakteristik Hibridisasi Budaya Antar Etnik. In *Pemetaan Kebudayaan di Provinsi Jawa Timur, Sebuah Upaya Pencarian Nilai-nilai Positif* (hal. 175). Biro Mental Spiritual Pemerintah Jawa Timur.

Savarese, C., Huybrechts, B., & Hudon, M. (2020). The Influence of Interorganizational Collaboration on Logic Conciliation and Tensions Within Hybrid Organizations: Insights from Social Enterprise–Corporate Collaborations. *Journal of Business Ethics*, 173(4), 709–721. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04557-7>

Schneider, A. (2003). Decentralization: Conceptualization and Measurement. *Studies in Comparative International Development*, 38(3), 32–56.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. Sage Publications.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests* (Third). Sage Publication.

Scott, W. R. (2013). *The Adolescence of Theory Institutional*. 32(4), 493–511.

Scott, W. R. (2014a). *Institutions and Organization: Ideas, Interest, and Identities* (Fouth Edit). SAGE Publications, Inc. All.

Scott, W. R. (2014b). W. Richard Scott(1995), *Institutions and Organizations*.

Ideas, Interests and Identities. *M@n@gement*, 17(2), 136.  
<https://doi.org/10.3917/mana.172.0136>

Scott, W. R. (2017). Institutional Theory: Onward and Upward Contributors: In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (hal. 853–869). SAGE Publications Ltd.

Sea, M.-G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional Contradiction, Praxis and Institutional Change: A dialectical Perspective. *Gazette Medicale*, 27(02), 222–247.

Seelos, C., Mair, J., Battilana, J., & Tina Dacin, M. (2011). *The Embeddedness of Social Entrepreneurship: Understanding Variation across Local Communities* (Vol. 3). [https://doi.org/10.1108/s0733-558x\(2011\)0000033013](https://doi.org/10.1108/s0733-558x(2011)0000033013)

Seidman, W. H. (1983). Goal Ambiguity and Organizational Decoupling: The Failure of " Rational Systems " Program Implementation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 5(4), 399–413.

Sewell, W. (1989). Toward a Theory of Structure:Duality,Agency and Transformation. In *CSST Working Paper* (Vol. 29, Nomor 392).

Shimoni, B., & Bergmann, H. (2006). Managing in a Changing World : From Multiculturalism to Hybridization – The Production. *Academy of Management Perspectives*, August, 76–89.

Siahaan, A. Y., Pardede, P. D. K., & Hutapea, Y. F. (2021). Capacity Mapping and Institutional Management Model of Village Owned Enterprises (BUM Desa) in North Sumatra. *Proceedings of the Second International Conference on Public Policy, Social Computing and Development (ICOPOSDEV 2021)*, 642(Icoposdev 2021), 442–450. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220204.068>

Smets, M., Jarzabkowski, P., Burke, G. T., & Spee, P. (2015). Reinsurance Trading In Lloyd's Of London: Balancing Conflicting-Yet-Complementary Logics In Practice. In *Journal of Futures Markets* (Vol. 24, Nomor 10). <https://doi.org/10.1002/fut.20115>

Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2017). Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity\*. In *Administrative Science Quarterly* (Vol. 64, Nomor 1). <https://doi.org/10.1177/0001839217750826>

Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442. <https://doi.org/10.5840/beq201323327>

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward A Theory of Paradox\_A Dynamic

EQilibrium Model Of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.

<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872678303601003%0Ahttp://journals.sagepub.com/doi/10.1177/104225879501900202>

Sofyani, H., Atmaja, R., & Rezki, S. B. (2019). Success Factors of Village-Owned Enterprises (BUM Desa) Performance in Indonesia: An Exploratory Study. *Journal of Accounting and Investment*, 20(2). <https://doi.org/10.18196/jai.2002116>

Spicer, C., & Sewell, G. (2010). From National Service to Global Player: Transforming The Organizational Logic A public Broadcaster. *City Research Online*, 47(6), 913–943. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00915.x>

Stafford, A., & Stapleton, P. (2021). The impact of hybridity on PPP governance and related accountability mechanisms: the case of UK education PPPs. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(3), 950–980.

Stevens, R., Moray, N., & Bruneel, J. (2015). The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(5), 1051–1082. <https://doi.org/10.1111/etap.12091>

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.

Sudaryanto. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Mix Method* (Kedua). Rajawali Press.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R dan D*. Alfabeta.

Santoso, B. (2012). The Influences of Javanese Culture in Power of Making Decisions in Indonesian Universities: Case Studies in Mm Programmes. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 27(2), 224–241.

Sutarto, A. (2006). “*Sekilas tentang Masyarakat Pandalungan*” *Makalah Pembekalan Jelajah Budaya 2006*, diselenggarakan Balai Kajian Sejarah dan Nilai Tradisional, Yogyakarta.

Tabellini, G. (2010). Culture and institutions: economic development in the regions of Europe. *Journal of the European Economic association*. <https://academic.oup.com/jeea/article-abstract/8/4/677/2295864>

Tan, J., & Wang, L. (2011). MNC Strategic Responses to Ethical Pressure: An Institutional Logic Perspective. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 373–390. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0553-7>

- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations. In *American Journal of Sociology* (Vol. 105, Nomor 3, hal. 801–844). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2727229&lang=fr&site=ehost-live>
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logic. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (Vol. 840, Nomor 2008, hal. 99–128). <https://doi.org/10.1080/02626667109493051>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process. In *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1002/9781118900772.etrds0187>
- TNP2K & Australian, G. (2020). Pendayagunaan Badan Usaha Milik Desa dalam Pemulihan Ekonomi Pascawabah Covid-19. In *tnp2k*. [www.tnp2k.go.id](http://www.tnp2k.go.id)
- Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2015). *Economic development 12th ed.* Pearson India.
- Tolbert, P. S., David, R. J., & Sine, W. D. (2011). Studying choice and change: The intersection of institutional theory and entrepreneurship research. *Organization Science*, 22(5), 1332–1344. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0601>
- Tracey, P., & Phillips, N. (2007). The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. *Academy of Management Learning and Education*, 6(2), 264–271. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2007.25223465>
- Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*, 22(1), 60–80. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0522>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1979 Tentang Pemerintahan Desa, 15 Pemerintah Indonesia 1 (1979). <https://ssrn.com/abstract=1148799%0Ahttps://www.eisf.eu/library/duty-of-care-a-review-of-the-dennis-v-norwegian-refugee-council-ruling-and-its-implications/>
- Voss, Z. G., Cable, D. M., & Voss, G. B. (2006). Organizational identity and firm performance: What happens when leaders disagree about “who we are?” *Organization Science*, 17(6), 741–755. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0218>

- Waring, J. (2015). Mapping the public sector diaspora: Towards a model of inter-sectoral cultural hybridity using evidence from the english healthcare reforms. *Public Administration*, 93(2), 345–362. <https://doi.org/10.1111/padm.12116>
- Weidner, K., Weber, C., & Göbel, M. (2019). You Scratch My Back and I Scratch Yours: Investigating Inter-Partner Legitimacy in Relationships Between Social Enterprises and Their Key Partners. *Business and Society*, 58(3), 493–532. <https://doi.org/10.1177/0007650316675617>
- Westphal, J. D., Zajac, E. J., Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (2001). Decoupling Policy from Practice: The Case of Stock Repurchase Programs. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 202–228.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234. <https://doi.org/10.1177/1056492606291200>
- Wijaya, A. L. (2008). Manusia Madura: Pandangan Hidup, Perilaku dan Etos Kerja. In *Pemetaan Kebudayaan di Provinsi Jawa Timur, Sebuah Upaya Pencarian Nilai-nilai Positif* (hal. 165). Biro Mental Spiritual Pemerintah Jawa Timur.
- Williamson, O. E. (1996). Economic organization: The case for candor. *Academy of Management Review*, 21(1), 48–57. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161564>
- Wirawan, S. W. (2020). *BUM Desa Bhinor Energi Dinobatkan Sebagai BUM Desa Terbaik II Se-Jawa Timur*. <https://probolinggokab.go.id/>. [https://probolinggokab.go.id/BUM\\_Desa-bhinor-energi-dinobatkan-sebagai-BUM\\_Desa-terbaik-ii-se-jawa-timur/](https://probolinggokab.go.id/BUM_Desa-bhinor-energi-dinobatkan-sebagai-BUM_Desa-terbaik-ii-se-jawa-timur/)
- Witt, M. A., & Jackson, G. (2016). Varieties of Capitalism and institutional comparative advantage : A test and reinterpretation. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0001-8>
- Wry, T., Lounsbury, M., & Jennings, P. D. (2014). Hybrid vigor: Securing venture capital by spanning categories in nanotechnology. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1309–1333. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0588>
- Wry, T., & York, J. G. (2017). An identity-based approach to social enterprise. *Academy of Management Review*, 42(3), 437–460. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0506>

- York, J. G., O'Neil, I., & Sarasvathy, S. D. (2016). Exploring Environmental Entrepreneurship: Identity Coupling, Venture Goals, and Stakeholder Incentives. *Journal of Management Studies*, 53(5), 695–737. <https://doi.org/10.1111/joms.12198>
- Yudiardi, D., & Karlina, Ni. (2017). Identification of Supporting and Inhibiting Factors of BUM DESA (Village Owned Enterprises) Village Development Planning in Sukarame District Garut. *Global Journal and Law Research*, 5(1), 1–14.
- Yunanto, E. S. (2015). Regulasi Baru Desa Baru. In *Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia*.
- Yustika, A. E. (2013). *Ekonomi Kelembagaan Paradigma, Teori dan Kebijakan*. Erlangga.
- Yuswadi, H. (2008). Budaya Pandalungan: Multikulturalis dan Hibridisasi Budaya Antar Etnik. In *Pemetaan Kebudayaan di Provinsi Jawa Timur, Sebuah Upaya Pencarian Nilai-nilai Positif* (hal. 53–69).
- Young, D. R. (2012). The State Of Theory and Research on Sosial Enterprises. In *Social Enterprises An Organizational Perspective*; (hal. 19–20). Palgrave Macmillan UK.
- Zakaria, R. Y. (2014). *Kronik Undang-undang Desa* (hal. 1–176). KITLV,.
- Zamroni, S. (2017). Pendahuluan. Dalam Nugroho, Heru. Dwipayana, AAGN Ari dkk. 2017. Potret Politik & Ekonomi Lokal di Indonesia Dinamika Demokratisasi, Pengembangan Ekonomi dan Kawasan Perdesaan. In *Potret Politik & Ekonomi Lokal di Indonesia Dinamika Demokratisasi, Pengembangan Ekonomi dan Kawasan Perdesaan*.
- Zhao, E. Y., & Grimes, M. (2016). Commercial Pressures, Organizational Identity and Mission Drif Micro Finance Organizations. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 13440.
- Zhao, E. Y., & Lounsbury, M. (2016). An institutional logics approach to social entrepreneurship: Market logic, religious diversity, and resource acquisition by microfinance organizations. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 643–662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.09.001>
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as An Interplay Between Actions, Meanings and Actors: The Case of A Rape Crisis Center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45(1), 234–255.
- Zilber, T. B. (2008). The Work of Meanings in Institutional Processes and

Thinking. In *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (hal. 151–169). Sage Publication.

Zilber, T. B. (2012). The relevance of institutional theory for the study of organizational culture. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 88–93. <https://doi.org/10.1177/1056492611419792>

Zilber, T. B. (2017). The Evolving Role of Meaning in Theorizing Institutions. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (hal. 418–445). SAGE Publications Ltd City:

Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726–743.

Zuckerman, E. W. (1999). The Categorical Imperative: Securities Analysts and The Illegitimacy Discount. *Chicago Journals*, 104(5), 1398–1397. <https://doi.org/10.2307/2216609>

Zulpahmi, Z., Badaruddin, B., & Humaizi, H. (2020). Peran Modal Sosial dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Maju Bersama di Desa Sei Jawi-Jawi Kecamatan Sei Kepayang Barat Kabupaten Asahan. *Perspektif*, 9(2), 168–182. [https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.31289/perspektif.v9i2.3346](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.31289/perspektif.v9i2.3346)