



**DINAMIKA TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DESA SEBAGAI  
UPAYA PENINGKATAN DAYA SAING DESA  
DI KABUPATEN BANYUWANGI**

*(The Dynamics Management Of Village Owned Enterprise As An Effort To  
Increase The Village Economic Competitive Power In Banyuwangi Regency)*

**TESIS**

**OLEH: EDI SAIFUL ANWAR**

**NIM. 160820201008**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2018**



**DINAMIKA TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DESA SEBAGAI  
UPAYA PENINGKATAN DAYA SAING DESA  
DI KABUPATEN BANYUWANGI**

*(The Dynamics Management Of Village Owned Enterprise As An Effort To  
Increase The Village Economic Competitive Power In Banyuwangi Regency)*

**TESIS**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi Magister Ilmu Ekonomi dan Mencapai gelar Magister Ilmu Ekonomi

**OLEH: EDI SAIFUL ANWAR**

**NIM. 160820201008**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2018**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Tesis ini disetujui

Tanggal : Januari 2018

Oleh:

Pembimbing Utama

Dr. Zainuri, M.Si

NIP: 196403251989021001

Pembimbing Anggota

Dr. Siswoyo Hari Santosa, S.E., M.Si.

NIP. 196807151993031001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Ilmu Ekonomi

Dr. Siti Komariyah, S.E., M.Si.

NIP. 19710610 20012 2 002

**HALAMAN PENGESAHAN TESIS**

**DINAMIKA TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DESA SEBAGAI  
UPAYA PENINGKATAN DAYA SAING DESA  
DI KABUPATEN BANYUWANGI**

*(The Dynamics Management Of Village Owned Enterprise As An Effort To  
Increase The Village Economic Competitive Power In Banyuwangi Regency)*

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Edi Saiful Anwar

NIM. : 160820201008

Program Studi : Magister Ilmu Ekonomi

telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal :

28 Januari 2019

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan memperoleh Magister Ilmu Ekonomi pada program studi S-2 Magister Ilmu Ekonomi Universitas Jember

Susunan Tim Penguji

Ketua

Anggota I

Dr. I. Wayan Subagiarta, SE, M.Si  
NIP. 1960041221987021001

Dr. Moh. Adenan, M.M.  
NIP: 196610311992031001

Anggota II

Dr. Lilis Yuliati, SE, M.Si  
NIP: 196907181995122001

Mengetahui/Menyetujui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, SE, M.M. Ak.  
NIP. 197107271995121001

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Edi Saiful Anwar

NIM : 160820201008

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya tulis ilmiah yang berjudul: **“Dinamika Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Sebagai Upaya Peningkatan Daya Saing Desa Di Kabupaten Banyuwangi”** adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, 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 manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 28 Januari 2019

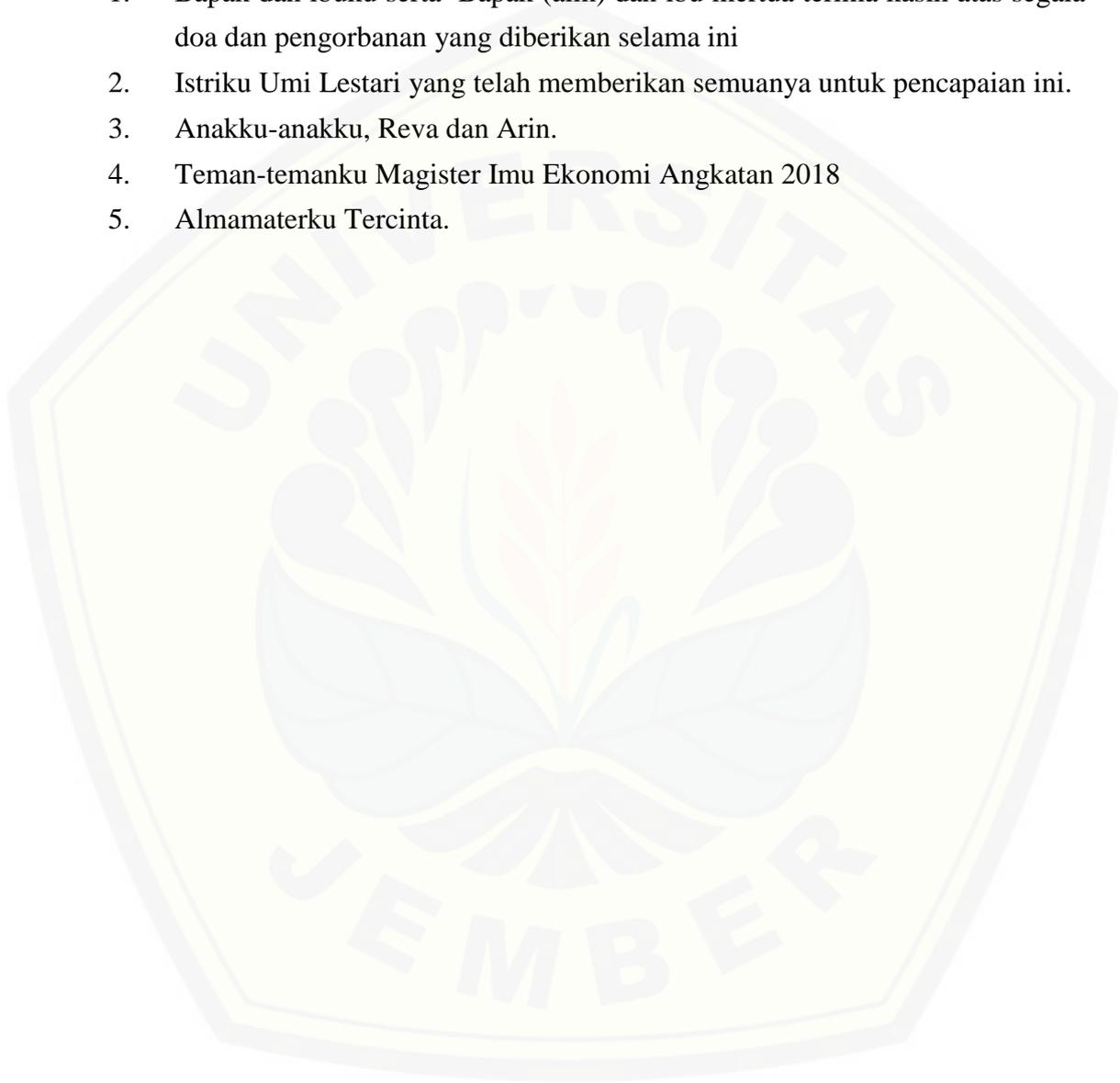
Yang menyatakan,

Edi Saiful Anwar  
NIM. 160820201008

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan kepada:

1. Bapak dan ibuku serta Bapak (alm) dan ibu mertua terima kasih atas segala doa dan pengorbanan yang diberikan selama ini
2. Istriku Umi Lestari yang telah memberikan semuanya untuk pencapaian ini.
3. Anaku-anaku, Reva dan Arin.
4. Teman-temanku Magister Ilmu Ekonomi Angkatan 2018
5. Almamaterku Tercinta.



**HALAMAN MOTTO**

Hai orang-orang yang beriman, Jadikanlah sabar dan shalatmu Sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”

(Al-Baqarah: 153)

Kebaikan tidak bernilai selama diucapkan akan tetapi bernilai sesudah dikerjakan.

Aristoteles

## ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan dan kegagalan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) di Kabupaten Banyuwangi; untuk mengetahui peran pemerintah dalam upaya meningkatkan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) di Kabupaten Banyuwangi dan untuk mengetahui dampak pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) di Kabupaten Banyuwangi terhadap *stake holder* dan pelaku-pelaku ekonomi. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penelitian kualitatif. Tempat penelitian ini dilakukan di seluruh Bumdes di Kabupaten Banyuwangi. Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan metode pengambilan data *snowball sampling*. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Interactive Model Analysis* dari Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan dan kegagalan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) di Kabupaten Banyuwangi antara lain biaya transaksi rendah, sosial capital masyarakat, faktor keterbatasan kondisi geografis desa, kebijakan pemerintah dan kepercayaan masyarakat. Peran Pemerintah dalam mengelola BUMDes di Kabupaten Banyuwangi yaitu sebagai fasilitator pembentukan dan pengembangan BUMDes, sebagai mediator dalam membentuk kepengurusan dan organisasi BUMDes, sebagai pengelolaan melaksanakan program pembangunan Desa berkelanjutan dan memberikan pengawasan kepada masing-masing pengurus BUMDes agar mampu mengelola BUMDes sesuai dengan tugas dan tanggung jawab. Dampak pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) di Kabupaten Banyuwangi terhadap *stake holder* dan pelaku-pelaku ekonomi antara lain penyerapan tenaga kerja, meningkatkan pendapatan desa dan memperluas unit unit usaha yang berkontribusi bagi masyarakat.

Kata kunci: Badan Usaha Milik Desa, peran, keberhasilan, kegagalan dan pengelolaan

**ABSTRACT**

The research is aimed to identify some factors that cause the Village owned enterprise in Banyuwangi be succeed or failed. The research also shows the government's role in increasing the Village owned enterprise, and its impact toward the stake holder, and the villagers as the doer. The research is the qualitative research that uses the snowball sampling method is taking the data. The data is analysed using the Interactive Model Analysis by Miles and Huberman. The result of the research shows that some factors that causes the Village owned enterprise be succeed or failed are : the capital social of the villagers, the geographical condition of the village, the government policies, and the villagers belief toward the enterprise. The government's role in running the village owned enterprise in Banyuwangi can be seen as follows; As a facilitator in forming and increasing the enterprise, as a mediator in forming the management of the enterprise and as a supervisor toward the enterprise management. The running of The Village owned enterprise has some impacts toward the stakeholder, and the economic doer. The impacts are increasing the villagers' income and enlarging the business unit among the villagers.

Key words :The Village owned enterprise, The Government's Role, Failed, Successful, and Management

## KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan syukur atas kehadiran Allah SWT serta hidayahNya, yang telah dilimpahkan kepada penulis sehingga dapat terselesaikannya penulisan Tesis ini. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Studi S-2 (Magister Ilmu Ekonomi) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari dalam penulisan ini masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan penulis. Selain itu, dalam penulisan Tesis ini banyak pihak yang telah membantu secara langsung atau tidak langsung. Sebagai ungkapan bahagia, maka pada kesempatan ini penulis mengungkapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Zainuri, M.Si., selaku pembimbing utama yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
2. Dr. Siswoyo Hari Santosa, S.E., M.Si., selaku pembimbing anggota yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
3. Dr. Siti Komariyah, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
5. Dr. I. Wayan Subagiarta, SE, M.Si selaku ketua penguji yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran terhadap perbaikan tesis ini.
6. Dr. Moh. Adenan S.E., M.M., selaku anggota penguji I yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran terhadap perbaikan tesis ini.
7. Dr. Lilis Yuliati, S.E., M.Si., selaku anggota penguji II yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran terhadap perbaikan tesis ini.
8. Seluruh Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
9. Teman – temanku angkatan 2016
10. Seluruh pihak yang membantu sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

Dengan segala kemampuan dan pengetahuan serta pengalaman yang penulis miliki, maka disadari sepenuhnya tesis ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik sangat diharapkan.

Akhirnya, semoga tesis ini memberikan manfaat dan guna bagi pembaca pada umumnya dan mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada khususnya.

28 Januari 2019

Penulis

Edi Saiful Anwar



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
HALAMAN MOTTO .....	vii
ABSTRAKSI .....	viii
ABSTRACT .....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Masalah .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Perumusan Masalah .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian .....</b>	<b>11</b>
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Landasan Teori .....</b>	<b>13</b>
2.1.1 Tata Kelola ( <i>Good Governance</i> ) .....	13
2.1.2 Teori Keagenan .....	16
2.1.3 Organisasi Publik .....	16
2.1.4 Pengelolaan .....	18
2.1.5 Badan Usaha Milik Desa sebagai Organisasi Publik .....	20
2.1.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Bumdes .....	26
<b>2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian .....</b>	<b>39</b>

<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1 Tipe Penelitian .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....</b>	<b>42</b>
3.2.1 Tempat Penelitian .....	42
3.2.2 Waktu Penelitian .....	42
<b>3.3 Metode Pengumpulan data .....</b>	<b>42</b>
<b>3.4 Pemilihan Informan .....</b>	<b>44</b>
<b>3.5 Desain Penelitian .....</b>	<b>44</b>
<b>3.6 Analisis Data .....</b>	<b>45</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Gambaran Umum Kondisi Daerah Kabupaten Banyuwangi ....</b>	<b>48</b>
4.1.1 Aspek Geografi dan Demografi Kabupaten Banyuwangi .....	48
4.1.2 Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Banyuwangi .....	52
4.1.3 Perkembangan Bumdes di Kabupaten Banyuwangi .....	55
<b>4.2 Hasil Analisis Data .....</b>	<b>88</b>
4.2.1 Faktor-Faktor yang Menyebabkan Keberhasilan dan Kegagalan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) di Kabupaten Banyuwangi .....	88
4.2.2 Peran Pemerintah dalam Upaya Meningkatkan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) di Kabupaten Banyuwangi .....	110
4.2.3 Dampak Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) di Kabupaten Banyuwangi Terhadap <i>Stake Holder</i> dan Pelaku-Pelaku Ekonomi .....	114
<b>4.3 Pembahasan .....</b>	<b>120</b>
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>124</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>124</b>
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>124</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>126</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

**DAFTAR TABEL**

Tabel	Halaman
1.1 Daftar Badan Usaha milik Desa di Kabupaten Banyuwangi .....	5
1.2 Usaha BUMDes di Kabupaten Banyuwangi .....	7
4.1 Jumlah Penduduk Tahun 2011-2017 .....	50
4.2 Jumlah Penduduk Kabupaten Banyuwangi Berdasarkan Mata Pencarian .....	52
4.3 Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Banyuwangi .....	53
4.4 Faktor-Faktor BUMDes Berkembang di Kabupaten Banyuwangi .....	100
4.5 Dampak Pengelolaan BUMDes Bagi Perekonomian .....	115

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian .....	40
3.1 Desain Penelitian .....	45
3.2 Model Interaktif Analisis Data .....	46
4.1 1.Peta Kabupaten Banyuwangi .....	49
4.2 Jumlah Persebaran Penduduk Per Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi	51
4.1 Bumdes di Kabupaten Banyuwangi .....	57
4.2 Bumdes di kecamatan Songgon .....	58
4.3 Unit Usaha Bumdes Kurang Berekmbang di Kecamatan Songgon ..	59
4.4 Unit Usaha BUMDes Rintisan di Kecamatan Songgon .....	60
4.5 BUMDes di Kecamatan Cluring .....	60
4.6 BUMDes Kurang Berkembang di Kecamatan Cluring .....	61
4.7 BUMDes Rintisan di Kecamatan Cluring .....	61
4.8 BUMDes di Kecamatan Gambiran .....	62
4.9 Unit Usaha BUMDes kategori Rintisan di Kecamatan Gambiran ....	63
4.10 Keadaan BUMDes di Kecamatan Kalipuro .....	63
4.11BUMDes di Kecamatan Purwoharjo .....	65
4.12 Unit Usaha BUMDes kategori Berkembang di Kecamatan Purwoharjo .....	65
4.13Unit usaha di BUMDes Rintisan di Kec. Purwoharjo .....	67
4.14 BUMDes di Kecamatan Glagah .....	67
4.15 Unit usaha di BUMDes dengan kategori Rintisan di KecPurwoharjo .....	69
4.16 BUMDes di Kecamatan Singojuruh .....	70
4.17 Unit Usaha BUMDes kategori Kurang Berkembang .....	71
4.18 BUMDes di Kecamatan Glenmore .....	72
4.19 Unit Usaha di BUMDes Rintisan di Kecamatan Glenmore .....	73
4.20 BumDes di Muncar .....	73
4.21Unit usaha di BUMDes Rintisan di Kecamatan Muncar .....	74

4.22 Bumdes di Kecamatan Wongsorejo .....	75
4.23 Unit usaha di BUMDes Rintisan di Kecamatan Wongsorejo .....	76
4.24 Unit Usaha BUMDes Rintisan .....	77
4.25 BUMDes di Kecamatan Kalibaru .....	78
4.26 BUMDes di Kecamatan Tegalsari .....	79
4.27 BUMDes di Kecamatan Tegalsari .....	80
4.28 BUMDes di Kecamatan Siliragung .....	82
4.29 BUMDes di Kecamatan Bangorejo .....	83
4.30 BUMDes di Kecamatan Tegaldlimo .....	84
4.31 BUMDes di Kecamatan Blimbingsari .....	85
4.32 BUMDes di Kecamatan Rogojampi .....	86
4.33 Unit Usaha BUMDes Berkembang di Kabupaten Banyuwangi .....	86
4.34 Unit Usaha BUMDes Berkembang di Kabupaten Banyuwangi .....	87
4.35 Faktor Yang Menjadi Kendala .....	103
4.36 Pengelola BUMDes .....	103

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kebijakan penyelenggaraan pemerintahan telah mengalami perubahan dan perkembangan yang sangat dinamis. Selama kurun waktu setengah abad lebih, sistem pemerintahan sarat dengan pengalaman yang panjang seiring dengan konfigurasi politik yang terjadi pada tataran pada pemerintahan Negara. Pola perhubungan kekuasaan, pembagian wewenang, dan perimbangan keuangan antara pemerintahan pusat ke daerah tidak dapat dipungkiri sangat bergantung pada konfigurasi politik pemerinthan pada saat itu. Realitas demikian tentu mempengaruhi formalitas penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pemberian otonomi daerah di Indonesia (Nasution, 2017).

Era otonomi telah banyak mendorong daerah untuk lebih memperhatikan nilai-nilai yang berguna untuk mencapai kesejahteraan masyarakatnya serta menciptakan kemandirian daerah guna meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan peningkatan kehidupan yang lebih baik dalam bidang ekonomi, sosial maupun politik. Otonomi yang sesungguhnya adalah otonomi yang memberikan kewenangan sepenuhnya kepada daerah untuk menjalankan pemerintahan yang mandiri serta kreatif dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat di daerah (Nasution, 2017). Undang-undang otonomi daerah yaitu Undang-Undang No. 16 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah menjelaskan bahwa desa disarankan untuk memiliki suatu badan usaha yang berguna untuk mengakomodir perekonomian, kebutuhan serta potensi desa.

Krisis multidimensional yang beberapa tahun terakhir ini dialami Indonesia menunjukkan bahwa pembangunan nasional yang berorientasi pada industrialisasi dengan menempatkan masyarakat dan kawasan pedesaan sebagai objek pendukungnya justru gagal menciptakan masyarakat yang mandiri dan makmur (Hutagaol, 2001). Oleh karena itu, paradigma pembangunan nasional harus diubah dengan menempatkan wilayah pedesaan sebagai motor pembangunan dan menempatkan masyarakat pedesaan sebagai

subjek pembangunan yang berpartisipasi aktif dalam seluruh aspek pembangunan. Hal ini cukup beralasan mengingat pedesaan merupakan tulang punggung transformasi perekonomian suatu bangsa. Pedesaan memainkan peran sebagai penyedia berbagai macam surplus perekonomian yang dibutuhkan untuk pembangunan sektor industri di kawasan perkotaan. Organisasi-organisasi tersebut seperti lembaga perkreditan desa, koperasi desa, dan lumbung pendukuhan. Seharusnya organisasi ekonomi desa tersebut dapat tumbuh kuat dari bawah, mampu bertahan hidup dan mengembangkan diri dengan baik. Hampir semua organisasi ekonomi di pedesaan tersebut tersebut relatif rapuh.

Salah satu permasalahan yang menjadi tantangan bagi pembangunan di pedesaan adalah masalah daya saing desa. Sebagai tulang punggung transformasi perekonomian, daya saing desa merupakan akar dari daya saing daerah ditingkatkan lebih tinggi yaitu daya saing regional dan nasional. Daya saing desa yang kuat diyakini akan membuat daya saing regional dan nasional juga akan kuat. Apalagi peran desa sangat penting mengingat pada tahun 2017 jumlah penduduk miskin di pedesaan jauh lebih besar daripada penduduk miskin di kawasan perkotaan. Pada bulan Maret 2018, jumlah penduduk miskin (penduduk dengan pengeluaran per kapita per bulan di bawah Garis Kemiskinan) di Indonesia mencapai 25,95 juta orang (9,82 persen), berkurang sebesar 633,2 ribu orang dibandingkan dengan kondisi September 2017 yang sebesar 26,58 juta orang (10,12 persen). Persentase penduduk miskin di daerah perkotaan pada September 2017 sebesar 7,26 persen, turun menjadi 7,02 persen pada Maret 2018. Sementara itu, persentase penduduk miskin di daerah pedesaan pada September 2017 sebesar 13,47 persen, turun menjadi 13,20 persen pada Maret 2018. Selama periode September 2017–Maret 2018, jumlah penduduk miskin di daerah perkotaan turun sebanyak 128,2 ribu orang (dari 10,27 juta orang pada September 2017 menjadi 10,14 juta orang pada Maret 2018, sementara di daerah pedesaan turun sebanyak 505 ribu orang (BPS, 2018). Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan daya saing desa

merupakan agenda penting yang harus mendapatkan perhatian serius dari pelaku kebijakan dan masyarakat itu sendiri.

Dalam era otonomi juga perlu diberlakukan kebijakan sehingga ada akses dan memberikan kesempatan kepada desa untuk dapat menggali potensi baik sumber daya alam maupun sumber daya manusianya yang berada dalam wilayah desa tersebut yang nantinya digunakan sebagai sumber pendapatan desa. Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) seperti yang tercantum dalam UU No.32 Tahun 2004 ini merupakan salah satu upaya dari Pemerintah dalam meningkatkan peran desa untuk dapat ikut serta dalam peningkatan perekonomian daerah pada umumnya serta peningkatan pendapatan desa pada khususnya.

Secara historis desa merupakan cikal bakal terbentuknya masyarakat politik dan pemerintahan di Indonesia jauh sebelum Negara bangsa ini terbentuk. Struktur sosial sejenis desa, masyarakat adat dan lain sebagainya telah menjadi institusi sosial yang mempunyai posisi yang sangat penting. Desa merupakan institusi yang otonom dengan tradisi, adat istiadat dan hukumnya sendiri serta relatif mandiri.

Selanjutnya yang dimaksud dengan desa menurut Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintahan desa, desa atau yang disebut dengan nama lain merupakan sebagai kesatuan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengelola kepentingan masyarakat setempat berdasarkan hak asal usul yang bersifat istimewa, sebagai mana dimaksud dalam penjelasan pasal 18 UUD 1945 (Abdullah, 2012). Organisasi ekonomi pedesaan menjadi bagian penting sekaligus masih menjadi titik lemah dalam rangka mendukung penguatan ekonomi perdesaan. Oleh karenanya diperlukan upaya tersistematis untuk mendorong organisasi ini agar mampu mengelola aset ekonomi strategis di desa sekaligus mengembangkan jaringan ekonomi demi meningkatkan daya saing ekonomi pedesaan. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada dasarnya merupakan bentuk konsolidasi atau penguatan terhadap lembaga-lembaga ekonomi desa.

Badan usaha milik desa yang selanjutnya disebut BUMDes merupakan organisasi penting yang berada di desa, mengingat desa merupakan fokus pemerintah dalam upaya memberantas kemiskinan karena kemiskinan di desa merupakan yang terbanyak. Berdasarkan data BPS pada bulan maret tahun 2015 menunjukkan bahwa penduduk miskin di desa lebih banyak yaitu 17,94 juta orang sedangkan yang di kota yaitu 10,6 juta orang. Adanya BUMDes pemerintah berharap dapat meningkatkan perekonomian di desa agar kemiskinan di desa berkurang.

BUMDes yaitu organisasi yang dibentuk dalam memberikan pelayanan pada masyarakat dalam meningkatkan kemandirian perekonomian desa. Badan usaha milik desa merupakan organisasi publik yang bergerak di bidang ekonomi pedesaan dengan memberi pelayanan kepada masyarakat namun juga berusaha mendapatkan keuntungan dan keuntungan yang diperoleh ditujukan demi kesejahteraan masyarakat desa.

Undang-Undang No. 16 Tahun 2014 bahwa BUMDes dapat didirikan sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa setempat antara lain kebutuhan masyarakat terutama dalam pemenuhan kebutuhan pokok; tersedianya sumberdaya desa yang belum dimanfaatkan secara optimal terutama kekayaan desa dan terdapat permintaan di pasar; tersedianya sumber daya manusia yang mampu mengelola badan usaha sebagai asset penggerak perekonomian masyarakat dan adanya unit-unit usaha yang merupakan kegiatan ekonomi warga masyarakat yang dikelola secara parsial dan kurang terakomodasi.

Peneliti memilih tempat penelitian di Kabupaten Banyuwangi terdapat BUMDes dari kriteria berkembang baik, cukup berkembang dan kurang berkembang Badan Pemberdayaan masyarakat dan Pemerintahan Desa di Kabupaten Banyuwangi telah mencatat beberapa BUMDes yang ada di Banyuwangi serta perkembangannya seperti Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Daftar Badan Usaha milik Desa di Kabupaten Banyuwangi

No	Nama Bumdes	Kecamatan	Desa	Keterangan
1.	Gemah Ripah	Pesanggaran	Sarongan	Kurang berkembang
2.	Gangga Jaya		Sumberangung	Berkembang baik
3.	Al Madina	Bangorejo	Temurejo	Berkembang baik
4.	Srawet Mandiri		Kebondalem	Kurang berkembang
5.	Loh Jinawi	Purwoharjo	Sumberasri	Cukup berkembang
6.	Sentosa		Karetan	Cukup berkembang
7.	Delima Mekar	Tegaldlimo	Tegaldlimo	Berkembang baik
8.	Desa Cluring	Cluring	Cluring	Kurang berkembang
9.	Mandiri		Sarimulyo	Kurang berkembang
10.	Margo Rahayu	Gambiran	Wringinagung	Tidak aktif
11.	Sejahtera	Srono	Sukonatar	Berkembang baik
12.	Tri Maret		Sumbersari	Cukup berkembang
13.	Kian Langgeng		Kepundungan	Berkembang baik
14.	Sejahtera	Glenmore	Sepanjang	Cukup berkembang
15.	Sumber Rejeki	Kalibaru	Sumber Gondo	Berkembang baik
16.	Sri Rejeki		Kalibarukulon	Berkembang baik
17.	Sejahtera		Alasmalang	Cukup berkembang
18.	Njumbulo	Singojuruh	Lemahbangkulon	Kurang berkembang
19.	Guno Wijoyo	Rogojampi	Gintangan	Cukup berkembang
20.	Mitra Usaha		Gitik	Tidak berkembang
21.	Arum Wangi	Giri	Jambesari	Berkembang baik
22.	Durian	Songgon	Songgon	Kurang berkembang
23.	Kaukus		Sragi	Kurang berkembang
24.	Lestari	Sragi	Sumberbulu	Berkembang baik
25.	Bangkit Bersama		Bangunsari	Cukup berkembang
26.	Bina Makmur	Sempu	Jambewangi	Cukup berkembang
27.	Karang Sari		Karang Sari	Cukup berkembang
28.	Bumi Asri		Temuasri	Cukup berkembang
29.	Kelir Jenggirat	Kalipuro	Kelir	Berkembang baik

No	Nama Bumdes	Kecamatan	Desa	Keterangan
30.	Sumber Rejeki	Siliragung	Siliragung	Berkembang baik
31.	Sejahtera		Kesilir	Berkembang baik
32.	Bina Cipta	Tegalsari	Karangdoro	Berkembang baik
33.	Banjar Terbina	Licin	Banjar	Cukup berkembang
34.	Segobang		Segobang	Kurang berkembang

Sumber : Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Banyuwangi 2018.

Berdasarkan data BPM dari jumlah desa yang ada di Banyuwangi ada 217 desa yang tercatat memiliki BUMDes hanya 34 Bumdes. Tabel 1.1 dapat melihat ada 34 BUMDes yang ada di Kabupaten Banyuwangi 9 diantaranya kurang berkembang, 1 tidak aktif, 13 berkembang baik, dan 11 cukup berkembang. BUMDes ini memiliki tujuan meningkatkan perekonomian masyarakat desa, dan dalam upaya mencapai tujuan tersebut BUMDes sebagai organisasi yang bergerak dibidang bisnis BUMDes membuat unit usaha. Unit usaha menjadi hal yang penting yang menentukan keberhasilan bagi BUMDes yang merupakan organisasi yang bergerak dibidang ekonomi. Usaha yang dilakukan BUMDes tidak langsung dibuat namun dibentuk secara bertahap. Bumdes sangat membantu warga Seperti hasil wawancara dengan anggota Bumdes Ketapang menyatakan:

“Permintaan modal pertama tahun 2018 sebanyak 30 juta, 50 juta dihutang tahun 2017 dibelikan foto copy dan tenda krucut itu untuk disewakan ke umkm dan terus untuk penambahan modal toko. Yang tahun 2018 ini ada 100 juta tapi belum direalisasi. Sudah realisasi tapi belum berani membelanjakan karena haus mengajukan proposal. Proposalnya sudah selesai sudah jadi tinggal tanda tangan pemerintah desa cair. Terus dari unit usaha ini mana yang paling ekonomis, simpan pinjam secara ekonomis sangat membantu pelaku usaha umkm hanya untuk warga desa ketapang. diluar warga desa ketapang tidak boleh. itu sangat menyentuh dan sangat membantu”

Hasil wawancara tersebut membuat Bumdes semakin berkembang seperti Berikut adalah data unit usaha BUMDes.

Tabel 1.2 Usaha BUMDes di Kabupaten Banyuwangi

No	Jenis Usaha	Tahun Pembentukan	Modal	Status
1.	Simpan pinjam	2008	20 juta	Berjalan
2.	Pembuatan pupuk	2008	10 juta	Tidak berjalan
3.	Ternak kambing	2013	30 juta	Berjalan
4.	Holtikultura jeruk dan buah naga	2014	160 juta	Berjalan

Sumber : laporan akhir tahun BUMDes , Tahun 2018

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa dari empat usaha yang dilakukan BUMDes satu ada yang tidak berjalan yaitu pembuatan pupuk. Usaha-usaha yang dilakukan oleh BUMDes tersebut dikelola sebaik mungkin agar memperoleh hasil yang maksimal. Pengelolaan Bumdes memang berkembang baik. Tetapi masih terdapat beberapa kenyataan yang kurang mendukung pengelolaan Bumdes secara optimal.

Pengelolaan BUMDes seharusnya dilaksanakan dengan menerapkan berbagai prinsip pengelolaan yang baik sebagaimana terdapat dalam Pedoman Umum *Good Corporate Governance* (GCG) Indonesia yaitu transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggungjawab (*responsibility*), independensi (*independency*) dan kewajaran dan kesetaraan (*fairness*), tetapi kenyataannya adalah BUMDes Kabupaten Banyuwangi belum sepenuhnya dikelola berdasarkan prinsip-prinsip tersebut:

- a. Pengelolaan BUMDes Kabupaten Banyuwangi belum memenuhi prinsip transparansi, sebab pengelolaan kegiatan dan keuangan dalam bidang usaha koperasi simpan pinjam, jasa, perdagangan, sembako, industri kecil dan rumah tangga belum menerapkan pelaporan secara berkala.
- b. Pengelolaan BUMDes Kabupaten Banyuwangi belum memenuhi prinsip akuntabilitas, sebab pertanggungjawaban pengelolaan kegiatan dan keuangan dalam bidang usaha koperasi simpan pinjam, jasa, perdagangan, sembako, industri kecil dan rumah tangga hanya dilakukan pada akhir

tahun.

- c. Pengelolaan BUMDes Kabupaten Banyuwangi belum memenuhi prinsip responsibilitas, sebab terdapat potensi jasa, perdagangan, sembako, industri kecil dan rumah tangga yang belum diakomodasi oleh BUMDes.
- d. Pengelolaan BUMDes Kabupaten Banyuwangi belum memenuhi prinsip independensi, karena keterbatasan kualitas sumberdaya manusia dalam mengelola organisasi, sehingga pihak Pemerintah Desa masih terlibat secara aktif dalam mengelola BUMDes.
- e. Pengelolaan BUMDes Kabupaten Banyuwangi belum memenuhi prinsip kewajaran dan kesetaraan, karena pengelolaan kegiatan dan keuangan dalam bidang usaha koperasi simpan pinjam, jasa, perdagangan, sembako, industri kecil dan rumah tangga cenderung didominasi oleh pengurus dan belum melibatkan peran aktif para anggota secara maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bambang Mundes Taman Sari menyatakan bahwa:

“BUMDes yang ada dan berdiri lama masih belum sepenuhnya bagus pengelolaannya masih banyak masalah pak, yang komunikasinya kurang sama pengurus, program tidak jalan terus anggota kalau pinjem macet”

Demikian juga dengan hasil wawancara dengan Ketua Bumdes Rejeki menjelaskan:

“Ya gimana pak, BUMDes uda terbentuk cuma masih banyak masyarakat tidak tahu programnya apa dan seperti apa, jadi pengelolaannya seperti kurang jelas. Tapi sekarang mulai ada perubahan meskipun harus banyak dikembangkan dan dibenahi lagi tata kelolanya”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bambang (23 September 2019) Mundes Taman Sari menyatakan:

“Masyarakat banyak ga tahu program BUMDes seperti apa, soalnya komunikasi kurang dari pengurus, terus sering macet kreditnya tidak bayar, terus kadang tidak didukung aparat”

Hasil wawancara tersebut menjelaskan ada beberapa hal yang masih membuat pengelolaan Bumdes kurang optimal antara lain kurang pertama, komunikasi tentang penjelasan fungsi BUMDes yang masih kurang sehingga warga desa yang kurang mengetahui tentang BUMDes serta programnya. Kedua, kesadaran anggota BUMDes masih kurang karena banyak dari anggota yang pinjam uang di BUMDes tidak dikembalikan menyebabkan bumdes kehilangan banyak dana. Ketiga, kurangnya SDM yang mengelola BUMDes, selain kekurangan SDM sebagian penanggotas juga memiliki pekerjaan lain sehingga hanya sedikit waktu untuk menanggots BUMDes dan keempat adanya kurang dukungan birokrasi dari kepala desa sebagai penasihat BUMDes kurang memberi dukungan. Selain itu, BUMDes menjalankan usaha simpan pinjam, pembuatan pupuk, Budidaya tanaman hortikultura buah jeruk dan buah naga, serta ternak. Namun usaha simpan pinjam dan pembuatan pupuk sudah tidak berjalan hal itu dikarenakan BUMDes yang sekarang memang mengalami penurunan pendapatan. Pendapatan yang didapat hanya bisa untuk memenuhi keperluan BUMDes serta perawatan usaha tanaman dan ternak. Bahkan BUMDes masih memiliki hutang sehingga perlu kebijakan ekonomi lokal untuk pengelolaan Bumdes supaya lebih meningkatkan perekonomian masyarakat.

Tata kelola BUMDes secara spesifik tidak dapat disamakan dengan badan hukum seperti perseroan terbatas, CV, atau koperasi. Oleh karena itu, BUM Desa merupakan suatu badan usaha bercirikan Desa yang dalam pelaksanaan kegiatannya di samping untuk membantu penyelenggaraan Pemerintahan Desa, juga untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Desa. BUM Desa juga dapat melaksanakan fungsi pelayanan jasa, perdagangan, dan pengembangan ekonomi lainnya. Dalam meningkatkan sumber pendapatan Desa, BUM Desa dapat menghimpun tabungan dalam skala lokal masyarakat Desa, antara lain melalui pengelolaan dana bergulir dan simpan pinjam.

BUM Desa dalam kegiatannya tidak hanya berorientasi pada keuntungan keuangan, tetapi juga berorientasi untuk mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat Desa. BUM Desa diharapkan dapat mengembangkan unit usaha

dalam mendayagunakan potensi ekonomi. Dalam hal kegiatan usaha dapat berjalan dan berkembang dengan baik, sangat dimungkinkan pada saatnya BUM Desa mengikuti badan hukum yang telah ditetapkan dalam ketentuan peraturan perundang-undangan.

BUMDes sebagai lembaga sosial lebih berpihak kepada masyarakat melalui peranannya dalam penyediaan pelayanan sosial. Sebagai lembaga komersial BUMDes bertujuan mencari keuntungan melalui penawaran dan pengelolaan sumberdaya lokal baik berupa barang ataupun jasa ke pasar. Terdapat empat tujuan utama pendirian BUMDes, yaitu meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan pendapatan asli desa, meningkatkan pengolahan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan. Dalam menjalankan usahanya prinsip efisiensi dan efektifitas harus selalu ditekankan. BUMDes sebagai badan hukum, dibentuk berdasarkan tata perundang-undangan yang berlaku, dan disesuaikan dengan kesepakatan yang terbangun di masyarakat desa. Dengan demikian, bentuk BUMDes dapat beragam di setiap desa di Indonesia. Ragam bentuk ini sesuai dengan karakteristik lokal, potensi, dan sumberdaya yang dimiliki masing-masing desa

BUMDes ini merupakan usaha desa yang dibentuk/didirikan oleh pemerintah desa dimana kepemilikan modal serta pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah desa dan masyarakat. BUMDes ini diharapkan dapat menstimulasi dan menggerakkan roda perekonomian di pedesaan (Ramadana *et. al.*, 2013). Berdasarkan pada Permendagri nomor 39 tahun 2010 pada bab II tentang pembentukan badan usaha milik desa, pembentukan BUMDes berasal dari pemerintah kabupaten/kota dengan menetapkan peraturan daerah tentang pedoman tata cara pembentukan dan pengelolaan BUMDes. Selanjutnya pemerintah desa membentuk BUMDes dengan peraturan desa yang berpedoman pada peraturan daerah tersebut.

## 1.2 Perumusan Masalah

Menurut Sugiyono (2011:52) rumusan masalah berbeda dengan masalah. Kalau masalah itu merupakan kesenjangan antara yang diharapkan dengan yang terjadi, maka rumusan masalah itu merupakan suatu pertanyaan yang akan dicarikan jawabannya melalui pengumpulan data. Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti menemukan rumusan masalah yang akan diteliti yaitu

- a. Apakah faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan dan kegagalan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) di Kabupaten Banyuwangi?
- b. Bagaimana peran pemerintah dalam upaya meningkatkan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) di Kabupaten Banyuwangi?
- c. Bagaimana dampak pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) di Kabupaten Banyuwangi terhadap *stake holder* dan pelaku-pelaku ekonomi?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian merupakan suatu proses seseorang mencari tahu tentang sesuatu yang ingin diketahuinya. Setiap penelitian pasti memiliki tujuan yaitu untuk memperoleh jawaban atas rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya. Adapun tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk menemukan faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan dan kegagalan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) di Kabupaten Banyuwangi.
- b. Untuk mengembangkan peran pemerintah dalam upaya meningkatkan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) di Kabupaten Banyuwangi.
- c. Untuk mengetahui dampak pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) di Kabupaten Banyuwangi terhadap *stake holder* dan pelaku-pelaku ekonomi.

#### 1.4 Manfaat penelitian

Secara umum ada dua kegunaan yang diperoleh dari penelitian ini, yaitu:

##### 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai landasan penelitian selanjutnya dan sebagai pengetahuan yang berharga yaitu menemukan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes), mengembangkan peran pemerintah dan dampak tentang pengelolaan BUMdes di Kabupaten Banyuwangi Badan Usaha Milik Desa (BUMdes).

##### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan referensi untuk pemerintah daerah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, khususnya Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi serta memberikan kontribusi bagi masyarakat desa untuk memiliki pengetahuan baru sekaligus memberikan sumbangan pengetahuan bagi Masyarakat tentang perencanaan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes).

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Tata Kelola (*Good Governance*)

*Governance* lebih merupakan serangkaian proses interaksi sosial politik antara pemerintah dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan tersebut. Sedangkan arti *good* dalam pemerintahan yang baik (*good governance*) mengandung pemahaman:

- a. Nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat dan nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan, kemandirian, pembangunan berkelanjutan, dan keadilan sosial.
- b. Aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif, efisien dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan (Sedarmayanti, 2009: 274).
- c. Pemerintahan (*governance*) adalah *governance* lebih merupakan serangkaian proses interaksi sosial politik antara pemerintahan dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut (Sedarmayanti, 2009: 273).

Secara umum, *governance* diartikan sebagai kualitas hubungan antara pemerintah dan masyarakat yang dilayani dan dilindunginya, *private sectors* (sektor swasta/ dunia usaha), dan *society* (masyarakat). Oleh sebab itu, *good governance* sektor publik diartikan sebagai suatu proses tata kelola pemerintahan yang baik, dengan melibatkan *stakeholders* terhadap berbagai kegiatan perekonomian, sosial politik, dan pemanfaatan berbagai sumber daya seperti sumber daya alam, keuangan, dan manusia bagi kepentingan rakyat yang dilaksanakan dengan menganut asas keadilan, pemerataan, persamaan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas (Sedarmayanti, 2009:274).

Aktor-aktor *good governance* menurut Sedarmayanti (2009: 280), antara lain:

- a. Negara/pemerintah: konsepsi pemerintahan pada dasarnya adalah kegiatan-kegiatan kenegaraan, tetapi lebih jauh dari itu melibatkan pula sektor swasta dan kelembagaan masyarakat madani. Peran pemerintah melalui kebijakan publiknya sangat penting penyimpangan yang terjadi di dalam pasar dapat dihindari. Dalam kaitannya dengan bidang pendidikan, pemerintah dan dinas-dinas yang berkaitan seperti dinas pendidikan. Negara sebagai salah satu unsur *governance*, di dalamnya termasuk lembaga politik dan lembaga sektor publik. Peran pemerintah melalui kebijakan publiknya sangat penting dalam memfasilitasi terjadinya mekanisme pasar yang benar sehingga penyimpangan yang terjadi di dalam pasar dapat dihindari.
- b. Sektor swasta: pelaku sektor swasta mencakup perusahaan swasta yang aktif dalam interaksi dalam sistem pasar, seperti: industri pengolahan perdagangan, perbankan, koperasi termasuk kegiatan sektor informal. Dalam bidang pendidikan, sektor swasta meliputi yayasan-yayasan yang mengelola sekolah swasta.
- c. Masyarakat madani: kelompok masyarakat dalam konteks kenegaraan pada dasarnya berada diantara atau di tengah-tengah antara pemerintah dan perseorangan, yang mencakup baik perseorangan maupun kelompok masyarakat yang berinteraksi secara sosial, politik dan ekonomi.

*Good governance* memungkinkan adanya kesejajaran peran antara ketiga aktor di atas. Sebagaimana dalam pengembangan kapasitas *good governance*, ada yang disebut dengan perubahan dalam distribusi kewenangan yaitu telah terjadi distribusi kewenangan yang tadinya menumpuk di pusat untuk didesentralisasikan kepada daerah, masyarakat, asosiasi dan berbagai kelembagaan yang ada di masyarakat. Artinya saat ini pemerintah bukanlah satu-satunya aktor dalam pengambilan keputusan, masyarakat dan juga pihak swasta pun berkesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan.

Kepemerintahan yang baik menurut UNDP (2007) mengidentifikasi lima karakteristik yaitu:

- a. Interaksi, melibatkan tiga mitra besar yaitu pemerintah, swasta, dan

masyarakat madani untuk melaksanakan pengelolaan sumber daya ekonomi, sosial, dan politik.

- b. Komunikasi, terdiri dari sistem jejaring dalam proses pengelolaan dan kontribusi terhadap kualitas hasil.
- c. Proses penguatan sendiri, adalah kunci keberadaan dan kelangsungan keteraturan dari berbagai situasi kekacauan yang disebabkan dinamika dan perubahan lingkungan, memberi kontribusi terhadap partisipasi dan menggalakkan kemandirian masyarakat, dan memberikan kesempatan untuk kreativitas dan stabilitas berbagai aspek pemerintahan yang baik.
- d. Dinamis, keseimbangan berbagai unsur kekuatan kompleks yang menghasilkan persatuan, harmoni, dan kerja sama untuk pertumbuhan dan pembangunan berkelanjutan, kedamaian dan keadilan, dan kesempatan merata untuk semua sektor dalam masyarakat madani.
- e. Saling ketergantungan yang dinamis antara pemerintah, kekuatan pasar, dan masyarakat madani.

Lima karakteristik dalam *good governance* mencerminkan terjadinya proses pengambilan keputusan yang melibatkan *stakeholders* dengan menerapkan prinsip *good governance* yaitu partisipasi, transparansi, berorientasi kesepakatan, kesetaraan, efektif dan efisien, akuntabilitas, serta visi dan misi. Sedangkan Lembaga Administrasi Negara (LAN) mengungkapkan prinsip-prinsip *good governance* antara lain yaitu akuntabilitas, transparansi, kesetaraan, supremasi hukum, keadilan, partisipasi, desentralisasi, kebersamaan, profesionalitas, cepat tanggap, efektif dan efisien, dan berdaya saing. Prinsip-prinsip *good governance* adalah demokrasi dan pemberdayaan, pelayanan, transparansi dan akuntabilitas, partisipasi, kemitraan, desentralisasi, dan konsistensi kebijakan dan kepastian hukum (Sedarmayanti, 2009:282-287).

Tata kelola BUMDes dengan maksimal dan tepat sasaran diperlukan idealisme kuat dari para pengurus BUMDes nantinya bahwa Pengelolaan BUMDes harus dijalankan dengan menggunakan prinsip *kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, akuntabel, dan sustainable*, dengan

mekanisme keanggotaan dasar dan *self help* yang dijalankan secara profesional dan mandiri. Sejalan dengan hal tersebut, untuk membangun BUMDes diperlukan informasi data yang akurat dan tepat tentang karakteristik lokal desa, termasuk ciri sosial budaya masyarakatnya dan peluang pasar dari produk barang dan jasa yang dihasilkan oleh masyarakat setempat.

### 2.1.2 Teori Keagenan

Menurut Jensen dan meckling (1976) dalam Hanifah (2013) *agency theory* menggambarkan sebuah hubungan keagenan yang timbul karena adanya sebuah kontrak antara pemilik (*principal*) dengan manajer(*agent*) untuk memberikan suatu jasa dan kemudian mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan. *Principal* adalah pemilik dan *agent* adalah orang yang mengelola perusahaan. Inti dari hubungan keagenan adalah adanya pemisahan fungsi antara kepemilikan dan *agent* adalah pihak yang mengelola perusahaan. Secara khusus teori keagenan membahas tentang adanya hubungan keagenan, dimana suatu pihak tertentu (*pricipal*) mendelegasikan pekerjaannya kepihak lain (*agent*) yang melakukan pekerjaan (Hermawan, 2013).

Salah satu penyebab *agency problem* adalah adanya *asymetric informatiaon* antar *ashareholders* dan manajemen, yang memungkinkan manajemen untuk mengambil kebijakan yang kurang efektif bagi prusahaan *Asymetric informatiaon* adalah informasi yang tidak seimbang, yang disebabkan adanya distribusi informasi yang tidak sama antara prinsipal dan agen, yang berakibat dapat menimbulkan dua permasalahan yang disebabkan adanya kesulitan *principal* untuk memonitor dan melakukan tindakan kontrol terhadap tindakan-tindakan agen (Mayangsari, 2015).

### 2.1.3 Organisasi Publik

Pengertian administrasi publik menurut Dwight Waldo (dalam Syafiie, dkk, 1999:26) adalah manajemen dan organisasi daripada manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah. Salah satu bidang yang selalu dikaji dalam administrasi publik adalah organisasi. Organisasi berasal

dari kata organ (sebuah kata dalam bahasa Yunani) yang berarti alat. Kita dapat mendefinisikan organisasi sebagai wadah yang memiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta mewujudkan keinginan berbagai pihak, dan tidak terkecuali kepuasan bagi pemilikinya. Stephen P. Robbins (dalam Fahmi, 2013:2) mendefinisikan organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Manusia dapat saling bekerjasama dan mengembangkan pribadinya untuk mencapai tujuan-tujuan yang ingin mereka capai. Pendapat tersebut menjelaskan bahwa organisasi sebagai wadah yang didalamnya terdapat adanya mekanisme kerja, adanya pelaku yang terstruktur dimana masing-masing pelaku mempunyai keterkaitan dengan organisasi dalam pencapaian tujuan. Menurut Hasibuan (2000:59), ada dua jenis organisasi berdasarkan tujuannya yaitu organisasi publik dan organisasi bisnis.

#### 1. Organisasi Publik

Adalah organisasi *non profit* yang tujuan utamanya untuk melayani kepentingan umum, tanpa memperhitungkan laba rugi. Tujuannya adalah memberikan pelayanan dan bukan memperoleh laba (*non profit oriented*).

#### 2. Organisasi Bisnis

Adalah organisasi yang didirikan untuk tujuan komersil (mendapatkan laba) dan semua tindakannya selalu bermotifkan laba (*profit oriented*). Jika organisasi atau perusahaan tidak mendapatkan laba atau keuntungan lagi maka tidaklah rasional untuk melanjutkan lagi. Bidang usaha ini dikenal dengan perusahaan-perusahaan produksi, perdagangan dan pemberian jasa. Konsep organisasi publik menurut Ndraha (2005) adalah organisasi yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan jasa publik dan layanan sipil.

Pada perkembangannya, organisasi publik tidak murni menjalankan pelayanan saja, tapi ada yang menjalankan bisnis. Hal itu karena Pemerintah sebagai pemberi layanan publik dituntut untuk tetap memenuhi kebutuhan pelayanan publik, namun disalah satu sisi, pemerintah dihadapkan pada

keterbatasan biaya dan hal itu yang menyebabkan reformasi pro-pasar dan pro-privat yang menyebabkan sektor swasta masuk ke dalam sektor publik. Dengan masuknya sektor swasta ke sektor publik menyebabkan organisasi publik tidak hanya berfokus pada pelayanan saja namun disisi lain juga harus memperoleh pendapatan dan hal ini membuat munculnya Badan Usaha yang dimiliki oleh negara. Badan Usaha yaitu kesatuan yuridis ekonomi yang bertujuan mencari keuntungan atau laba.

Menurut Tomkins dalam Kusdi (2009:42) membedakan organisasi sebagai berikut:

1. Swasta penuh.
2. Perusahaan swasta dengan sebagian pemilikan saham oleh pemerintah.
3. Kerja sama *joint venture* swasta dengan pemerintah.
4. Sarana publik yang dioperasikan swasta.
5. Perusahaan swasta yang diatur pemerintah.
6. Pekerjaan dengan sistem kontrak.
7. Perusahaan publik monopoli.
8. Sarana milik publik atau masyarakat.

BUMDes merupakan organisasi publik yang merupakan usaha desa milik kolektif yang digerakkan oleh aksi kolektif antara pemerintah desa dan masyarakat. BUMDes merupakan bentuk public and community partnership atau kemitraan antara pemerintah desa sebagai sektor publik dengan masyarakat setempat. BUMDes lebih inklusif dibanding dengan koperasi, usaha pribadi maupun usaha kelompok masyarakat yang bekerja di ranah desa. Koperasi memang inklusif bagi anggotanya, baik di tingkat desa maupun tingkat yang lebih luas, namun koperasi tetap eksklusif karena hanya untuk anggota.

#### 2.1.4 Pengelolaan

Pengelolaan merupakan terjemahan dari kata “*management*”, terbawa oleh derasnya arus penambahan kata pungut ke dalam bahasa Indonesia, istilah

inggris tersebut lalu di Indonesia menjadi manajemen. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur, pengeturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemn. Jadi manajemn itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang di inginkan melalui aspek-aspeknya antara lain *planning, organising, actuating, dan controlling*.

Dalam kamus Bahasa indonesia lengkap disebutkan bahwa pengelolaan adalah proses atau cara perbuatan mengelola atau proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain, proses yang membantu merumuskan kebijaksanaan dan tujuan organisasi atau proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapai tujuan.

Pengelolaan adalah substantifa dari mengelola, sedangkan mengelola berarti suatu tindakan yang dimulai dari penyusunan data, merencana, mengorganisasikan, melaksanakan, sampai dengan pengawasan dan penilaian. Dijelaskan kemudia pengelolaan menghasilkan suatu dan sesuatu itu dapat merupakan sumber penyempurnaan dan peningkatan pengelolaan selanjutnya

Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (selanjutnya disebut BUMDes) bertujuan sebagai lokomotif pembangunan ekonomi lokal tingkat desa. Pembangunan ekonomi lokal desa ini didasarkan oleh kebutuhan, potensi, kapasitas desa, dan penyertaan modal dari pemerintah desa dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan desa dengan tujuan akhirnya adalah meningkatkan taraf ekonomi masyarakat desa. Dasar pembentukan Bumdes sebagai lokomotif pembangunan di desa lebih dilatarbelakangi pada prakarsa pemerintah dan masyarakat desa dengan berdasarkan pada prinsip kooperatif, partisipatif, dan emansipatif dari masyarakat desa.

Selanjutnya mengenai pengelolaan BUMDes, Permendesa No. 4/2015 mengatur secara jelas dan detail mengenai pengelolaan teknis pengelolaan Bumdes disertai dengan peran dan fungsi dari masing-masing perangkat BUMDes. Memang isi permendesa No.4/2015 ini berlaku umum, artinya tetap saja dalam pelaksanaan di daerah harus ada penyesuaian yang kemudian diatur

oleh Peraturan Bupati/walikota sesuai dengan keadaan alam, lingkungan, dan budaya setempat.

Satu hal yang penting dalam pengelolaan BUMDes yakni dalam proses pengelolaan BUMDes amat dibutuhkan suatu pengelolaan dan pelaporan yang transparan bagi pemerintah dan masyarakat. Artinya dasar pengelolaan harus serba transparan dan terbuka sehingga ada mekanisme *chek and balance* baik oleh pemerintahan desa maupun masyarakat.

#### 2.1.5 Badan Usaha Milik Desa sebagai Organisasi Publik

Menurut Ekawarna (2010:1), Badan Usaha adalah kesatuan yuridis ekonomi yang bertujuan mencari keuntungan atau laba. Tim Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya dalam bukunya yang berjudul *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)* menyatakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa.

Menurut Pasal 107 ayat (1) huruf (a) Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 dinyatakan bahwa sumber pendapatan desa salah satunya adalah pendapatan asli desa, yang meliputi: 1) hasil usaha desa; 2) hasil kekayaan desa; 3) hasil swadaya dan partisipasi; 4) hasil gotong royong; dan 5) lain-lain pendapatan asli desa yang sah. Penjelasan Pasal 107 ayat (1) menyebutkan bahwa pemberdayaan potensi desa dalam meningkatkan pendapatan desa dilakukan, antara lain, dengan pendirian Badan Usaha Milik Desa, kerja sama dengan pihak ketiga, dan kewenangan melakukan pinjaman.

Selanjutnya menurut Pasal 213 ayat (3) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, yang menyatakan bahwa sebagai suatu lembaga ekonomi modal usahanya dibangun atas inisiatif masyarakat dan menganut asas mandiri. Ini berarti pemenuhan modal usaha BUMDes harus bersumber dari masyarakat. Meskipun demikian, tidak menutup kemungkinan

BUMDes dapat mengajukan pinjaman modal kepada pihak luar, seperti dari Pemerintah Desa atau pihak lain, bahkan melalui pihak ketiga.

BUMDes sebagai salah satu lembaga ekonomi yang beroperasi dipedesaan, BUMDes harus memiliki perbedaan dengan lembaga ekonomi pada umumnya. Ini dimaksudkan agar keberadaan dan kinerja BUMDes mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan warga desa. Disamping itu, supaya tidak berkembang sistem usaha kapitalistis di pedesaan yang dapat mengakibatkan terganggunya nilai-nilai kehidupan bermasyarakat.

Menurut Tim Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya (2007: 4) Terdapat 7 (tujuh) ciri utama yang membedakan BUMDes dengan lembaga ekonomi komersial pada umumnya yaitu:

1. Badan usaha ini dimiliki oleh desa dan dikelola secara bersama;
2. Modal usaha bersumber dari desa (51%) dan dari masyarakat (49%) melalui penyertaan modal (saham atau andil);
3. Operasionalisasinya menggunakan falsafah bisnis yang berakar dari budaya lokal (*local wisdom*);
4. Bidang usaha yang dijalankan didasarkan pada potensi dan hasil informasi pasar;
5. Keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota (penyerta modal) dan masyarakat melalui kebijakan desa (*village policy*);
6. Difasilitasi oleh Pemerintah, Pemprov, Pemkab, dan Pemdes;
7. Pelaksanaan operasionalisasi dikontrol secara bersama (Pemdes, BPD, anggota).

BUMDes sebagai suatu lembaga ekonomi modal usahanya dibangun atas inisiatif masyarakat dan menganut asas mandiri. Ini berarti pemenuhan modal usaha BUMDes harus bersumber dari masyarakat. Meskipun demikian, tidak menutup kemungkinan BUMDes dapat mengajukan pinjaman modal kepada pihak luar, seperti dari Pemerintah Desa atau pihak lain, bahkan melalui pihak ketiga. Ini sesuai dengan peraturan per undang- undangan . Penjelasan ini

sangat penting untuk mempersiapkan pendirian BUMDes, karena implikasinya akan bersentuhan dengan pengaturannya dalam Peraturan Daerah (Perda) maupun Peraturan Desa (Perdes).

BUMDes dapat didirikan dalam bentuk Usaha Bersama (UB) atau bentuk lainnya, tetapi bukan Koperasi, PT, Badan Usaha Milik Daerah, CV, UD atau lembaga keuangan. BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa tentunya memiliki tujuan. Menurut Tim Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya (2007: 5) Ada Empat tujuan pendirian BUMDes yaitu :

1. Meningkatkan perekonomian desa;
2. Meningkatkan pendapatan asli desa;
3. Meningkatkan pengolahan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat;
4. Menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan.

Pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah merupakan perwujudan dari pengelolaan ekonomi produktif desa yang dilakukan secara kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, akuntabel, dan sustainable. Oleh karena itu, perlu upaya serius untuk menjadikan pengelolaan badan usaha tersebut dapat berjalan secara efektif, efisien, profesional dan mandiri

Untuk mencapai tujuan BUMDes dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan (produktif dan konsumtif) masyarakat melalui pelayanan distribusi barang dan jasa yang dikelola masyarakat dan Pemdes. Pemenuhan kebutuhan ini diupayakan tidak memberatkan masyarakat, mengingat BUMDes akan menjadi usaha desa yang paling dominan dalam menggerakkan ekonomi desa. Lembaga ini juga dituntut mampu memberikan pelayanan kepada non anggota (di luar desa) dengan menempatkan harga dan pelayanan yang berlaku standar pasar. Artinya terdapat mekanisme kelembagaan/tata aturan yang disepakati bersama, sehingga tidak menimbulkan distorsi ekonomi di pedesaan disebabkan usaha yang dijalankan oleh BUMDes.

Keterlibatan pemerintah desa sebagai penyerta modal terbesar BUMDes

atau sebagai pendiri bersama masyarakat diharapkan mampu memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM), yang diwujudkan dalam bentuk perlindungan (proteksi) atas intervensi yang merugikan dari pihak ketiga (baik dari dalam maupun luar desa). Demikian pula, pemerintah desa ikut berperan dalam pembentukan BUMDes sebagai badan hukum yang berpijak pada tata aturan perundangan yang berlaku, serta sesuai dengan kesepakatan yang terbangun di masyarakat desa.

Pengaturan lebih lanjut mengenai BUMDes diatur melalui Peraturan Daerah (Perda) setelah memperhatikan peraturan di atasnya. Melalui mekanisme *self help* dan *member-base*, maka BUMDes juga merupakan perwujudan partisipasi masyarakat desa secara keseluruhan, sehingga tidak menciptakan model usaha yang dihegemoni oleh kelompok tertentu ditingkat desa. Artinya, tata aturan ini terwujud dalam mekanisme kelembagaan yang solid. Penguatan kapasitas kelembagaan akan terarah pada adanya tata aturan yang mengikat seluruh anggota.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis menyimpulkan bahwa tujuan pendirian BUMDes adalah sebagai suatu badan usaha yang dapat memberdayakan berbagai potensi usaha masyarakat di desa, mendukung pelaksanaan pembangunan di desa dan menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan. Aktivitas yang harus dilakukan dalam persiapan pendirian BUMDes, meliputi:

1. Mendisain struktur organisasi

BUMDes merupakan sebuah organisasi, maka diperlukan adanya struktur organisasi yang menggambarkan bidang pekerjaan apa saja yang harus tercakup di dalam organisasi tersebut. Bentuk hubungan kerja (instruksi, konsultatif, dan pertanggungjawaban) antar personil atau pengelola BUMDes.

2. Menyusun job deskripsi (gambaran pekerjaan)

Penyusunan job deskripsi bagi setiap pengelola BUMDes diperlukan agar dapat memperjelas peran dari masing-masing orang. Dengan demikian, tugas, tanggungjawab, dan wewenang pemegang jabatan

tidak terjadi duplikasi yang memungkinkan setiap jabatan/pekerjaan yang terdapat di dalam BUMDes diisi oleh orang-orang yang kompeten di bidangnya.

### 3. Menetapkan sistem koordinasi

Koordinasi adalah aktivitas untuk menyatukan berbagai tujuan yang bersifat parsial ke dalam satu tujuan yang umum. Melalui penetapan sistem koordinasi yang baik memungkinkan terbentuknya kerja sama antar unit usaha dan lintas desa berjalan efektif.

### 4. Menyusun bentuk aturan kerjasama dengan pihak ketiga

Kerja sama dengan pihak ketiga apakah menyangkut transaksi jual beli atau simpan pinjam penting diatur ke dalam suatu aturan yang jelas dan saling menguntungkan. Penyusunan bentuk kerjasama dengan pihak ketiga diatur secara bersama dengan Dewan Komisaris BUMDes.

### 5. Menyusun pedoman kerja organisasi BUMDes

Agar semua anggota BUMDes dan pihak-pihak yang berkepentingan memahami aturan kerja organisasi. Maka diperlukan untuk menyusun AD/ART BUMDes yang dijadikan rujukan pengelola dan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola BUMDes.

### 6. Menyusun desain sistem informasi

BUMDes merupakan lembaga ekonomi desa yang bersifat terbuka. Untuk itu, diperlukan penyusunan desain sistem pemberian informasi kinerja BUMDes dan aktivitas lain yang memiliki hubungan dengan kepentingan masyarakat umum. Sehingga keberadaannya sebagai lembaga ekonomi desa memperoleh dukungan dari banyak pihak.

### 7. Menyusun rencana usaha (business plan)

Penyusunan rencana usaha penting untuk dibuat dalam periode 1 sampai dengan 3 tahun. Sehingga para pengelola BUMDes memiliki pedoman yang jelas apa yang harus dikerjakan dan dihasilkan dalam upaya mencapai tujuan yang ditetapkan dan

kinerjanya menjadi terukur. Penyusunan rencana usaha dibuat bersama dengan Dewan Komisaris BUMDes.

#### 8. Menyusun sistem administrasi dan pembukuan

Bentuk administrasi dan pembukuan keuangan harus dibuat dalam format yang mudah, tetapi mampu menggambarkan aktivitas yang dijalankan BUMDes. Hakekat dari sistem administrasi dan pembukuan adalah pendokumentasian informasi tertulis berkenaan dengan aktivitas BUMDes yang dapat dipertanggungjawabkan. Dan secara mudah dapat ditemukan, disediakan ketika diperlukan oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

#### 9. Melakukan proses rekrutmen

Untuk menetapkan orang-orang yang bakal menjadi pengelola BUMDes dapat dilakukan secara musyawarah. Namun pemilihannya harus didasarkan pada kriteria tertentu. Kriteria itu dimaksudkan agar pemegang jabatan di BUMDes mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Untuk itu, persyaratan bagi pemegang jabatan di dalam BUMDes penting dibuat oleh Dewan Komisaris. Selanjutnya dibawa ke dalam forum rembug desa untuk disosialisasikan dan ditawarkan kepada masyarakat. Proses selanjutnya adalah melakukan seleksi terhadap pelamar dan memilih serta menetapkan orang-orang yang paling sesuai dengan kriteria yang dibuat.

#### 10. Menetapkan sistem penggajian dan pengupahan

Agar pengelola BUMDes termotivasi dalam menjalankan tugas-tugasnya, maka diperlukan adanya sistem imbalan yang dirasakan bernilai. Pemberian imbalan bagi pengelola BUMDes dapat dilakukan dengan berbagai macam cara seperti, pemberian gaji yang berarti pengelola BUMDes menerima sejumlah uang dalam jumlah yang tetap setiap bulannya. Pemberian upah yang didasarkan pada kerja borongan. Sehingga jumlah yang diterima dapat bervariasi tergantung dari banyak sedikitnya beban pekerjaan yang harus

diselesaikan melalui cara penawaran. Pemberian insentif jika pengelola mampu mencapai target yang ditetapkan selama periode tertentu. Besar kecilnya jumlah uang yang dapat dibayarkan kepada pengelola BUMDes juga harus didasarkan pada tingkat keuntungan yang kemungkinan dapat dicapai. Pemberian imbalan kepada pengelola BUMDes harus semenjak awal disampaikan agar mereka memiliki tanggungjawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sebab pemberian imbalan merupakan ikatan bagi setiap orang untuk memenuhi kinerja yang diminta.

(Sumber: Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan, 2007).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa upaya pengembangan dan pengelolaan BUMDes harus dilaksanakan dengan langkah-langkah yang terencana serta terpadu antara satu dengan yang lainnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### 2.1.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Bumdes

BUMDes merupakan pilar perekonomian desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial (*social institution*) dan komersial (*commercial institution*) yang berpihak pada kepentingan masyarakat serta mencari keuntungan. BUMDes memiliki tujuan-tujuan yang ingin dicapai antara lain *pertama*, meningkatkan pendapatan asli desa untuk menunjang penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan serta pelayanan masyarakat. *Kedua*, mengembangkan potensi perekonomian diwilayah perdesaan untuk mewujudkan kelembagaan dan tangguh dalam memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat. *Ketiga*, menciptakan lapangan kerja. *Dan keempat*, mengentas kemiskinan

Faktor-faktor yang memepngaruhi pengelolaan Bumdes antara lain: (Fajri, 2018)

##### a. Komunikasi Dalam Organisasi Publik

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi di antara keduanya. Komunikasi dilakukan dengan menggunakan kata-kata (lisan)

yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. Apabila tidak ada bahasa verbal yang dapat dimengerti oleh keduanya, komunikasi masih dapat dilakukan dengan cara bahasa nonverbal yaitu menggunakan gerak-gerik badan, menunjukkan sikap tertentu, misalnya tersenyum, menggelengkan kepala, dan mengangkat bahu.

Komunikasi merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengadakan hubungan dengan karyawannya. Karena itu, penting dilakukan komunikasi yang efektif agar maksud dan pesan yang disampaikan dapat diterima sesuai dengan keinginan pengirim berita. Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang dilakukan baik secara langsung atau melalui media dengan tujuan menimbulkan efek tertentu. Komunikasi yang efektif penting bagi pimpinan karena dua alasan. Pertama, komunikasi adalah proses dimana fungsi-fungsi manajemen seperti merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan pelaksanaan. Kedua, komunikasi adalah kegiatan dimana manajer mencurahkan sebagian besar dari waktunya.

Menurut Robbins (2001:216), komunikasi didefinisikan sebagai proses yang digunakan oleh manusia untuk mencari kesamaan arti lewat transmisi pesan simbolik. Makna komunikasi mengandung tiga arti penting yaitu:

1. Komunikasi melibatkan orang dan memahami komunikasi termasuk mencoba memahami cara manusia saling berhubungan.
2. Komunikasi termasuk persamaan arti, yang berarti manusia dapat berkomunikasi dan harus menyetujui definisi istilah yang mereka gunakan.
3. Komunikasi termasuk simbol yaitu gerakan badan, suara, huruf, angka, dan kata dapat mewakili atau mendekati ide yang mereka maksudkan untuk dikomunikasikan.

Menurut Purwanto (2003:3), komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa (lazim) baik dengan simbol- simbol, sinyal-sinyal maupun perilaku atau tindakan. Komunikasi diantara anggota suatu organisasi penting untuk melakukan fungsi secara efektif. Sebagai seorang karyawan, secara tidak langsung tentu pernah

mengamati berbagai hal yang tidak dapat dilihat oleh atasannya atau rekan kerja lain. Atasan dan rekan sekerja memerlukan informasi kecil yang berharga untuk melaksanakan tugasnya. Bila tidak menyampaikan informasi tersebut, tidak akan ada orang lain yang melakukannya karena tidak ada orang lain yang mengetahuinya. Oleh karena itu, atasan dan karyawan disuatu organisasi perlu melakukan komunikasi. Karyawan mengembangkan pengertian yang jelas mengenai organisasi, serta atasan harus mengenali dan bereaksi cepat pada masalah potensi.

Komunikasi memiliki peranan yang penting dalam suatu manajemen. Untuk mempertahankan arus informasi yang sehat, maka digunakan saluran komunikasi formal dan informal (Sunarto, 2003:8).

1. Saluran komunikasi formal

Jaringan komunikasi formal terkait pada struktur resmi dalam sebuah organisasi. Setiap garis wewenang dalam organisasi mewakili saluran formal untuk mengirim pesan resmi. Informasi mungkin bergerak turun, naik, horizontal dan diagonal melintasi hirarki formal organisasi. Proses komunikasi dari atasan pada bawahan ataupun dari manajer pada karyawan, maka pola transformasi informasi dapat berbentuk komunikasi dari atas kebawah, komunikasi dari bawah ke atas, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal.

2. Saluran komunikasi informal

Jaringan komunikasi informal menggambarkan bagaimana informasi yang ada ditransformasikan dari satu bagian ke bagian yang lain sesuai dengan jalur hierarki yang ada. Setiap organisasi jaringan informal (desas-desus) sebagai tambahan dari saluran resmi. Orang melakukan percakapan biasa dengan teman sekantor, mereka bergurau dan bercerita tentang hobi masing-masing atau percakapan yang menyangkut masalah pribadi tanpa memperdulikan jenjang hirarki, pangkat dan kedudukan di tempat kerja,. Atasan harus bersikap waspada terhadap jaringan komunikasi informal, karena dapat mengancam kekuatan dalam mengendalikan arus informasi.

Akan tetapi, atasan yang mengerti akan memanfaatkan jaringan informal untuk menyebarkan dan menerima pesan informal.

Komunikasi mempunyai beberapa fungsi antara lain sebagai berikut (Sotyandi dan Garniwa, 2007:157).

1. Fungsi kontrol. Komunikasi dapat dipakai untuk mengontrol atau mengendalikan perilaku anggota organisasi dalam berbagai cara. Organisasi memiliki hierarki wewenang dan pedoman yang diikuti oleh pekerja. Manakala para pekerja diminta untuk melaporkan hasil kerja atau keluhannya, menjalankan tugas sesuai dengan deskripsi, maka komunikasi sebagai pengontrol.
2. Fungsi kepuasan kerja. Komunikasi dapat juga dipakai sebagai cara untuk menjelaskan bagaimana pekerja seharusnya bekerja agar dapat meningkatkan kemampuan dan kinerjanya. Dalam hal ini, komunikasi berfungsi sebagai kepuasan kerja.
3. Fungsi informasi. Pengambilan keputusan dalam organisasi memerlukan informasi. Komunikasi berfungsi menyediakan informasi yang berguna bagi individu atau kelompok untuk membuat keputusan yang dikehendaki.

Ada beberapa manfaat komunikasi diantaranya (Nitisasmito, 2002:254):

1. Kelancaran tugas dapat lebih terjamin. Komunikasi yang baik berarti apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti sehingga tidak perlu pengulangan komunikasi yang disampaikan.
2. Biaya-biaya dapat ditekan. Komunikasi yang kurang baik dapat mengganggu kelancaran tugas-tugas sehingga dapat berpengaruh pada tambahan biaya yang tidak terduga. Hal ini terjadi mungkin karena komunikasi yang tidak diindahkan atau diperhatikan, biaya dapat ditekan dengan melakukan komunikasi yang baik.
3. Dapat meningkatkan prestasi. Agar partisipasi mempunyai nilai baik, komunikasi harus dilakukan secara timbal balik. Ini berarti menimbulkan unsur pengikutsertaan atasan dengan bawahan dan dengan partisipasi atasan yang baik akan meningkatkan partisipasi bawahan.

4. Pengawasan dapat dilakukan dengan baik. Berkomunikasi yang baik maka hubungan antar karyawan dengan atasan diharapkan dapat terjalin dengan baik pula sehingga pengawasan akan lebih mudah dilakukan dengan baik

Secara umum teori-teori komunikasi dapat dibagi dalam beberapa kelompok (Sotyandi dan Garniwa, 2007:42):

1. Teori-teori umum (*general theories*). Teori ini merupakan teori yang mengarah pada bagaimana menjelaskan fenomena komunikasi (metode penjelasannya).
2. Teori-teori fungsional dan struktural. Ciri dan pokok pikiran dari teori ini adalah: Individu dipengaruhi oleh struktur sosial atau sistem sosial dan individu bagian dari struktur. Sehingga cara pandanginya dipengaruhi struktur yang berada di luar dirinya. Pendekatan ini menekankan tentang sistem sebagai struktur yang berfungsi. Karakteristik dari pendekatan ini adalah :
  - a) Mementingkan sinkroni (stabilitas dalam kurun waktu tertentu) daripada *diacrony* (perubahan dalam kurun waktu tertentu). Misalnya dalam mengamati suatu fenomena menggunakan dalil-dalil yang jelas dari suatu kaidah. Perubahan terjadi melalui tahapan metodologis yang telah baku.
  - b) Cenderung memusatkan perhatiannya pada akibat-akibat yang tidak diinginkan (*unintended consequences*) daripada hasil yang sesuai tujuan. Pendekatan ini tidak mempercayai konsep subjektivitas dan kesadaran. Fokus mereka pada faktor-faktor yang berada di luar kontrol kesadaran manusia.
  - c) Memandang realitas sebagai sesuatu yang objektif dan independent. Oleh karena itu, pengetahuan dapat ditemukan melalui metode empiris yang cermat.
  - d) Memisahkan bahasa dan lambang dari pemikiran dan objek yang disimbolkan dalam komunikasi. Bahasa hanyalah alat untuk merepresentasikan apa yang telah ada.

- e) Menganut prinsip *the correspondence theory of truth*. Menurut teori ini bahasa harus sesuai dengan realitas. Simbol-simbol harus merepresentasikan ssuatu secara akurat.
3. Teori-teori behavioral dan kognitif. Teori ini berkembang dari ilmu psikologi yang memusatkan pengamatannya pada diri manusia secara individual. Beberapa pokok pikirannya :
- 1) Model stimulus-respon (S-R) yang menggambarkan proses informasi antara stimulus dan respon.
  - 2) Mengutamakan analisa variabel. Analisis ini pada dasarnya merupakan upaya mengidentifikasi variabel-variabel kognitif yang dianggap penting serta mencari hubungan antar variabel.
  - 3) Menurut pandangan ini komunikasi dipandang sebagai manifestasi dari proses berfikir, tingkah laku dan sikap seseorang. Oleh karenanya variabel-variabel penentu memegang peranan penting terhadap kognisi seseorang (termasuk bahasa) biasanya berada di luar kontrol individu.
4. Teori-teori konvesional dan interaksional. Teori ini beranggapan bahwa agar komunikasi dapat berlangsung, individu-individu yang berinteraksi menggunakan aturan-aturan dalam menggunakan lambang-lambang. Bukan hanya aturan mengenai lambang itu sendiri tetapi juga harus sepakat dalam giliran berbicara, bagaimana bersikap sopan santun atau sebaliknya, bagaimana harus menyapa dan sebagainya. Teori ini berkembang dari aliran interactionisme simbolik yang menunjukkan arti penting dari interaksi dan makna. Pokok pikiran teori ini adalah :
- 1) Kehidupan sosial merupakan suatu proses interaksi yang membangun, memelihara, serta mengubah kebiasaan-kebiasaan tertentu, termasuk dalam hal ini bahasa dan simbol. Komunikasi dianggap sebagai alat perekat masyarakat (*the glue of society*).
  - 2) Struktur sosial dilihat sebagai produk dari interaksi. Interaksi dapat terjadi melalui bahasa, sehingga bahasa menjadi pembentuk

struktur sosial. Pengetahuan dapat ditemukan melalui metode interpretasi.

- 3) Struktur sosial merupakan produk interaksi, karena bahasa dan simbol direproduksi, dipelihara serta diubah dalam penggunaannya. Sehingga focus pengamatannya adalah pada bagaimana bahasa membentuk struktur social, serta bagaimana bahasa direproduksi, dipelihara, serta diubah penggunaannya.
- 4) Makna dapat berubah-ubah dari waktu ke waktu dari konteks ke konteks. Sifat objektif bahasa menjadi relatif dan temporer. Makna pada dasarnya merupakan kebiasaan-kebiasaan yang diperoleh melalui interaksi. Oleh karena itu makna dapat berubah dari waktu ke waktu, konteks ke konteks, serta dari kelompok social ke kelompok lainnya. Dengan demikian sifat objektivitas dari makna adalah relative dan temporer.
5. Teori kritis dan interpretif. Jenis teori ini berkembang dari tradisi sosiologi interpretif, yang dikembangkan oleh Alfred Schulzt, Paul Ricour et al. sementara teori kritis berkembang dari pemikiran Max Weber, Marxisme dan Frankfurt School. Interpretif berarti pemahaman (*verstehen*) berusaha menjelaskan makna dari suatu tindakan. Karena suatu tindakan dapat memiliki banyak arti, maka makna idak dapat dengan mudah diungkap begitu saja. Interpretasi secara harfiah merupakan proses aktif dan inventif. Teori interpretif umumnya menyadari bahwa makna dapat berarti lebih dari apa yang dijelaskan oleh pelaku. Jadi interpretasi adalah suatu tindakan kreatif dalam mengungkap kemungkinan-kemungkinan makna. Implikasi social kritis pada dasarnya memiliki implikasi ekonomi dan politik, tetapi banyak diantaranya yang berkaitan dengan komunikasi dan tatanan komunikasi dalam masyarakat. Meskipun demikian teoritisi kritis biasanya enggan memisahkan komunikasi dan elemen lainnya dari keseluruhan system. Jadi, suatu teori kritis mengenai komunikasi perlu melibatkan kritik mengenai masyarakat secara keseluruhan. Pendekatan kelompok ini

terutama sekali populer di Negara-negara Eropa. Karakteristik umum yang mencirikan teori ini adalah :

- 1) Penekanan terhadap peran subjektifitas yang didasarkan pada pengalaman individual.
- 2) Makna merupakan konsep kunci dalam teori-teori ini. Pengalaman dipandang sebagai meaning centered.
- 3) Bahasa dipandang sebagai kekuatan yang mengemudikan pengalaman manusia. Di samping karakteristik di atas yang menunjukkan kesamaan, terdapat juga perbedaan mendasar antara teori-teori interpretif dan teori-teori kritis dalam pendekatannya. Pendekatan teori interpretif cenderung menghindarkan sifat-sifat preskriptif dan keputusan-keputusan absolute tentang fenomena yang diamati. Pengamatan menurut teori interpretif, hanyalah sesuatu yang bersifat tentative dan relative. Sementara teori-teori kritis lazimnya cenderung menggunakan keputusan-keputusan absolut, preskriptif dan juga politis sifatnya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa teori interpretif ditujukan untuk memahami pengalaman hidup manusia, atau untuk menginterpretasikan makna-makna teks. Sedangkan teori kritis berkaitan dengan cara-cara di mana kondisi manusia mengalami kendala dan berusaha menciptakan berbagai metode untuk memperbaiki kehidupan manusia.

Berdasarkan konteks dan tingkatan analisisnya, teori komunikasi dapat dibagi menjadi lima (Sotyandi dan Garniwa, 2007:42):

- a. Intra personal *communication*, yaitu proses komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang. Fokusnya adalah pada bagaimana jalannya proses pengolahan informasi yang dialami seseorang melalui sistem syaraf dan inderanya. Umumnya membahas mengenai proses pemahaman, ingatan, dan interpretasi terhadap simbol-simbol yang ditangkap melalui pancainderanya.
- b. Interpersonal *communication*, yaitu komunikasi antar perorangan dan bersifat pribadi baik yang terjadi secara langsung (non-media) atau tidak

langsung (media). Fokus teori ini adalah pada bentukbentuk dan sifat hubungan, percakapan, interaksi dan karakteristik komunikator.

- c. Komunikasi kelompok. Fokus pada interaksi diantara orang-orang dalam kelompok kecil. Komunikasi kelompok juga melibatkan komunikasi antar pribadi, namun pembahasannya berkaitan dengan dinamika kelompok, efisiensi dan efektifitas penyampaian informasi dalam kelompok, pola dan bentuk interaksi serta pembuatan keputusan.
- d. Komunikasi Organisasi. Mengarah pada pola dan bentuk komunikasi yang terjadi dalam konteks dan jaringan organisasi. Komunikasi organisasi melibatkan bentuk-bentuk komunikasi formal dan informal. Pembahasan teori ini menyangkut struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, komunikasi dan proses pengorganisasiannya serta budaya organisasi.
- e. Komunikasi massa. Komunikasi massa adalah komunikasi melalui media massa yang ditujukan pada sejumlah khalayak yang besar. Proses komunikasi melibatkan keempat teori sebelumnya. Teori ini secara umum memfokuskan perhatiannya pada hal-hal yang menyangkut struktur media, hubungan media dan masyarakat, hubungan antara media dan khalayak, aspek-aspek budaya dari komunikasi massa, serta dampak komunikasi massa terhadap individu.

#### b. Sumber Daya Manusia

Faktor manusia merupakan sumber daya sebagai titik sentral berpikir, perencanaan, perekayasa, perancang bangunan dan pelaksana ataupun penyelenggara pembangunan dan atau pelaku pembangunan. Kata “Sumber Daya” menurut Poerwadarminta (1984: 223,974), menjelaskan bahwa dari sudut pandang etimologis kata sumber diberi arti asal sedangkan kata daya berarti kekuatan atau kemampuan. Sumber daya artinya kemampuan, atau asal kekuatan. Pendapat lain mengatakan bahwa sumber daya diartikan sebagai alat untuk mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan tertentu, atau meloloskan diri dari kesukaran sehingga

perkataan sumber daya tidak menunjukkan suatu benda, tetapi dapat berperan dalam suatu proses atau operasi yakni suatu fungsi operasional untuk mencapai tujuan tertentu seperti memenuhi kepuasan. Dengan kata lain sumber daya manusia merupakan suatu abstraksi yang mencerminkan aspirasi manusia dan berhubungan dengan suatu fungsi atau operasi (Martoyo, 2000 :2).

Setiap aparatur pemerintahan dalam menjalankan kinerjanya, harus selalu dilandasi dengan tanggung jawab, dalam melaksanakan tugasnya agar dapat menciptakan kualitas kinerja yang optimal dan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat pada umumnya. Sebuah lembaga pemerintah tidak lepas dari aparatur sebagai pelaksana penyelenggaraan pemerintahan, hal ini sesuai dengan pendapat Soerwono Handyaningrat yang mengatakan bahwa: “Aparatur ialah aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan atau negara, sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi.

Aspek-aspek administrasi itu terutama ialah kelembagaan atau organisasi dan kepegawaian” (Handyaningrat,1998:154). Aparatur menurut definisi diatas dikatakan bahwa aparatur merupakan organisasi kepegawaian dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan atau negara dalam melayani masyarakat. Aspek-aspek administrasi merupakan kelembagaan atau organisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

### c. Birokrasi Organisasi Publik

Berdasarkan etimologinya, kata birokrasi berasal dari kata *bureau* yang berarti kantor atau meja, *krasi* yang berasal dari kata *kratia* yang berarti pemerintahan. Dengan demikian, menurut Kartasapoetra (1999:2), sebagai berikut:

“Birokrasi adalah pelaksanaan perintah pemerintah secara organisatoris yang harus dilaksanakan sedemikian rupa dan secara sepenuhnya pada pelaksanaan pemerintah melalui instansi-instansi atau kantor-kantor”.

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, seperti yang dikutip oleh Sujamto (1991:16), diberi arti sebagai:

1. Sistem Pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintahan karena telah berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan;
2. Cara bekerja atau susunan pekerjaan yang serba lamban, serta menurut tata aturan (adat dan sebagainya) yang liku-likunya dan sebagainya.”

Sementara Castles (1993:20), mengemukakan uraian tentang birokrasi sebagai berikut: “Birokrasi saya maksudkan sebagai orang-orang bergaji yang menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan. Tentu saja di dalamnya termasuk para pejabat tentara dan birokrasi militer”.

Birokrasi menurut Santoso (1993:14) Dalam bukunya yang berjudul *Birokrasi Pemerintahan Orde Baru*, sebagai berikut:

“keseluruhan pejabat-pejabat negara di bawah pejabat politik, atau keseluruhan pejabat negara pada cabang eksekutif, atau birokrasi juga bisa diartikan sebagai setiap organisasi yang berskala besar (*every big organization is bureaucracy*)”.

Sedangkan La Palombara (1991:229), memberikan arti birokrasi dalam pengertian birokrat sebagai berikut:

“Birokrat yang paling penting bagi kita adalah mereka yang umumnya melaksanakan peran manajerial, yang memerintah baik di badan-badan sentral maupun di bidang masing-masing, dideskripsikan dalam bahasa administrasi Negara sebagai manajemen tingkat menengah atau atas”.

Birokrasi dalam berbagai literatur ilmu, sering dipergunakan dalam beberapa pengertian. Sekurang-kurangnya terdapat tujuh pengertian yang sering terkandung dalam istilah birokrasi. Menurut Benveniste (1997:4), sebagai berikut:

- “(1) Organisasi rasional (*rational organization*), (2) Ketidakefisienan organisasi (*organizational inefficiency*), (3) pemerintahan oleh pejabat negara (*rule by official*), (4) Administrasi negara (*public administration*), (5) Administrasi oleh pejabat (*administration of official*), (6) Bentuk organisasi dengan ciri dan kualitas tertentu seperti hierarki serta peraturan-

peraturan dan (7) Salah satu ciri masyarakat modern yang mutlak (*an essential quality of modern society*)”.

Birokrasi sebagai suatu bentuk organisasi dengan ciri-ciri yang khusus, menjadi pusat perhatian para ahli berbagai disiplin ilmu sosial karena jasa Max Weber. Weber mengemukakan konsepnya tentang *'the ideal type of bureaucracy'* dengan merumuskan ciri-ciri pokok organisasi yang lebih sesuai dengan masyarakat modern. Empat ciri utama birokrasi, yaitu: (Benveniste, 1997:4),

- 1) Adanya suatu struktur hierarki yang melibatkan pendelegasian wewenang dari atas ke bawah dalam organisasi (*a hierarchical structure involving delegations of authority from the top to the bottom of an organization*);
- 2) Adanya posisi-posisi atau jabatan-jabatan yang masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab yang tegas (*a series of official positions or offices, each having prescribed duties and responsibilities*);
- 3) Adanya aturan-aturan, regulasi-regulasi dan standar-standar formal yang mengatur bekerjanya organisasi-organisasi dan tingkah laku para anggotanya (*formal rules, regulations and standards governing operations of organization and behavior of its members*);
- 4) Adanya personil yang secara teknis memenuhi syarat, yang diperkerjakan atas dasar karir, dengan promosi yang didasarkan kualifikasi dan penampilan (*technically qualified personnel employed on a career basis, with promotion based on qualifications and performance*).

## 2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian tentang pelaksanaan Badan Usaha Milik desa antara lain Budiono (2014) tentang implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa di Bojonegoro di desa Ngringinrejo dan Kedungprimpen. Kebijakan Badan Usaha Milik Desa di Bojonegoro sudah dilaksanakan sejak tahun 2006. Pelaksanaan Kebijakan selalu melibatkan aktor-aktor kebijakan, sehingga tidak lepas dari adanya kepentingan dari pelaksana didalam implementasinya. Fokus penelitian ini ada tiga, yang pertama siapa saja aktor yang menjadi penggerak

program Badan Usaha Milik Desa. Kedua, Bagaimana karakteristik lembaga pemerintah desa yang memiliki pengaruh terhadap implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa. Ketiga, bagaimana kepatuhan pelaksana Badan Usaha Milik Desa. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan melalui wawancara, sedangkan metode yang digunakan untuk menganalisis data menggunakan kualitatif. Pada proses implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa, banyak faktor yang mempengaruhi. Adanya kepentingan aktor pelaksana kebijakan yang memengaruhi hasil kebijakan tersebut, baik kepentingan individu maupun kelompok. Karakteristik lembaga pemerintah desa berpengaruh terhadap hasil implementasi, lembaga yang tertutup menghambat implementasi dan lembaga yang terbuka cenderung mendorong pelaksanaan kebijakan. Dalam mendorong kepatuhan pelaksana kebijakan, pemerintah desa mengadakan evaluasi dan juga adanya Laporan Pertanggungjawaban melihat pelaksanaan kebijakan. Peran dan respon pemerintah desa berpengaruh dalam pelaksanaan kebijakan Badan Usaha Milik Desa.

Kurniawan (2011) meneliti tentang Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (Desa Lanjut Kecamatan Singkep Pesisir Kabupaten Lingga Tahun 2015). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Peningkatan pendapatan asli desa, khususnya masyarakat Desa Lanjut Kecamatan Singkep Pesisir Kabupaten Lingga. Metode Penelitian kualitatif yang berdasar proses pengambilan data bersifat sampling purpose, Informan penelitiannya berjumlah 10 orang. Dalam menganalisis data penelitian menggunakan dan observasi. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam peningkatan pendapatan asli Desa sebagai Fasilitator, Mediator, Motivator, Dinamisator mengalami peningkatan. Peranan BUMDes Desa Lanjut sudah melakukan tugas sesuai dengan acuan BUMDes tersebut, tetapi terjadi tidak sesuai dengan yang di inginkan. hanya meningkat Rp. 3.940.000 saja.

Ramadani dkk (2015) meneliti tentang Badan usaha milik desa ini adalah salah satu lembaga yang bergerak di bidang sosial dan ekonomi dan sebagai penyedia layanan terhadap masyarakat desa utamanya mengenai bidang usaha. Pembentukan bumdes di Desa Landungsari ini mengacu pada Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 20 Tahun 2006 Tentang Badan Usaha Milik Desa. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, dengan fokus penelitian: (1) keberadaan Badan Usaha Milik Desa (2) kontribusi keberadaan badan usaha milik desa dalam penguatan ekonomi desa (3) faktor penghambat dan pendukung. Hasil penelitian ini ialah keberadaan badan usaha milik desa sudah sesuai dengan peraturan daerah Kabupaten Malang yang kemudian diatur oleh desa dengan peraturan desa mengenai badan usaha milik desa. Akan tetapi semua bidang usaha saat ini tidak berjalan dan tidak dapat menyokong pendapatan desa.

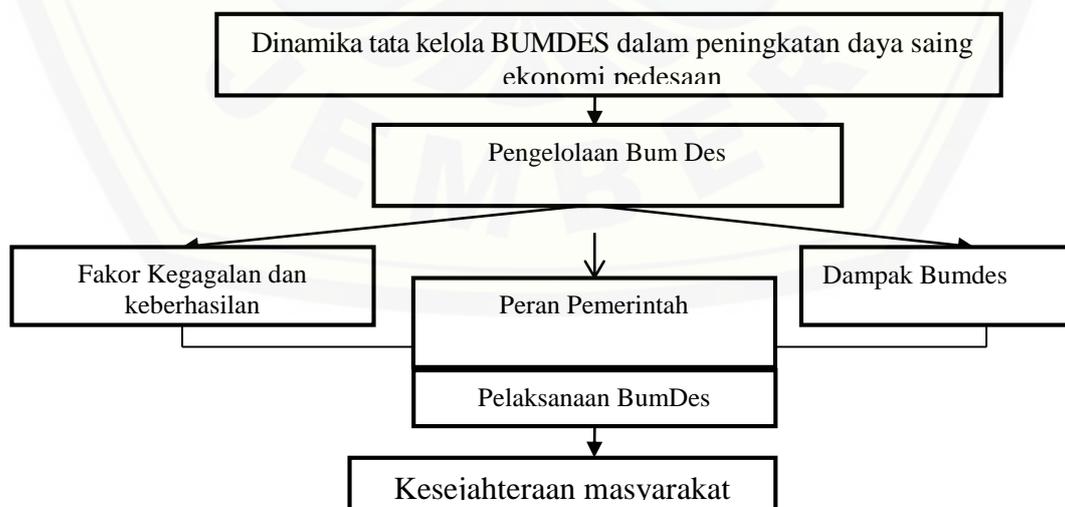
### **2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga usaha desa yang dikelola masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. BUMDes menurut Undang-Undang No. 16 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, didirikan antara lain dalam rangka peningkatan Pendapatan Asli Desa (Padesa). Jika pendapatan asli desa dapat diperoleh dari BUMDes, maka kondisi itu akan mendorong setiap pemerintah desa untuk mendirikan badan usaha ini. Sebagai salah satu lembaga ekonomi yang beroperasi di pedesaan, BUMDes harus memiliki perbedaan dengan lembaga ekonomi lainnya. Hal ini dimaksudkan agar keberadaan dan kinerja BUMDes dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan warga desa. Di samping itu agar tidak berkembang sistem usaha kapitalis dipedesaan yang dapat mengganggu nilai-nilai kehidupan masyarakat.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan perwujudan partisipasi masyarakat desa secara keseluruhan, sehingga tidak menciptakan model usaha

yang dihegemoni oleh kelompok tertentu ditingkat Desa. Artinya tata aturan ini terwujud dalam mekanisme kelembagaan yang solid. Penguatan kapasitas kelembagaan akan terarah pada adanya tata aturan yang mengikat seluruh anggota.

BUMDes disahkan pendiriannya berdasarkan Peraturan Desa tentang Pendirian BUMDes. Pertimbangan yang melandasi desa untuk mendirikan BUMDes yakni adalah untuk menyalurkan inisiatif masyarakat desa, mengembangkan potensi Desa, mengelola dan memanfaatkan potensi sumber daya alam desa, adanya sumber daya manusia yang mampu untuk mengelolanya dan adanya penyertaan modal dari pemerintah desa dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan Desa yang diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari BUMDes. Dalam Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 Pasal 2 dijelaskan mengenai pendirian BUMDes dimaksudkan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan pelayanan umum yang dikelola oleh desa dan kerja sama antar-desa. seperti tertuang didalam pasal-pasal selanjutnya, dirumuskan dengan jelas tujuan mendasar dari terbentuknya BUMDes ini adalah untuk meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat bagi masyarakat, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa dan seterusnya. Berdasarkan uraian tersebut, maka dibuat kerangka pemikiran ini dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

### **BAB 3. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan salah satu hal yang penting dalam sebuah penelitian karena suatu penelitian dapat diakui hasilnya apabila menggunakan metode penelitian yang tepat dan ilmiah. Menurut Usman dan Akbar (2003:42) metode merupakan suatu prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu, yang mempunyai langkah-langkah sistematis. Sedangkan Sugiyono (2011:02) menyatakan bahwa metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Jadi yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaannya. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu rasional, empiris dan sistematis.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa metode penelitian adalah suatu kegiatan ilmiah untuk memecahkan suatu masalah dengan cara sistematis yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Hasil dari sebuah penelitian akan sangat bergantung pada penggunaan metode penelitian dengan memperhatikan kesesuaian terhadap fenomena yang diteliti. Berikut teknik-teknik yang digunakan oleh peneliti dalam melaksanakan penelitiannya.

#### **3.1 Tipe Penelitian.**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penelitian kualitatif sebagai salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Penelitian kualitatif secara umum dapat di gunakan untuk penelitian tentang kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsionalisasi organisasi, aktivitas sosial dan lain-lain. Penelitian kualitatif juga merupakan pendekatan yang temuan-temuan penelitiannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk perhitungan lainnya, prosedur ini menghasilkan temuan-temuan yang diperoleh dari data-data yang dikumpulkan dengan menggunakan beragam sarana (Musianto, 2002). Selain itu pendekatan kualitatif juga suatu

proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan Informan, dan melakukan studi pada situasi yang alami (Suryana, 2010).

### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.**

#### **3.2.1 Tempat Penelitian.**

Tempat penelitian merupakan tempat dimana penulis melakukan kegiatan penelitian untuk memperoleh data-data yang diperlukan guna menjawab permasalahan yang ada. Tempat penelitian ini dilakukan di seluruh Bumdes di Kabupaten Banyuwangi.

#### **3.2.2 Waktu Penelitian.**

Waktu penelitian merupakan jangka waktu daripada penelitian, artinya kapan penelitian dilakukan untuk menghasilkan data guna menjawab permasalahan yang ada. Waktu penelitian selama 1 bulan sejak bulan Juni 2017 Kabupaten Banyuwangi.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dasar penelitian dengan metode analisis kualitatif. Berikut merupakan beberapa metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif, yaitu (Hendri, 2009):

#### **1. Wawancara**

Wawancara merupakan alat *re-checking* ataupun pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan Informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, di mana

pewawancara dan Informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Agusta, 2005).

## 2. Observasi

Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil observasi adalah ruang (tempat), pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, kejadian atau peristiwa, waktu, dan perasaan. Alasan peneliti melakukan observasi adalah untuk menyajikan gambaran realistik perilaku atau kejadian, untuk menjawab pertanyaan, untuk membantu mengerti perilaku manusia, dan untuk evaluasi yaitu melakukan pengukuran terhadap aspek tertentu melakukan umpan balik terhadap pengukuran tersebut (Suryana, 2010). Beberapa bentuk observasi yang dapat digunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu observasi partisipasi, observasi tidak terstruktur, dan observasi kelompok tidak terstruktur.

- a. Observasi partisipasi (*participant observation*) adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan dimana observer atau peneliti benar-benar terlibat dalam keseharian Informan.
- b. Observasi tidak berstruktur adalah observasi yang dilakukan tanpa menggunakan *guide* observasi. Pada observasi ini peneliti atau pengamat harus mampu mengembangkan daya pengamatannya dalam mengamati suatu objek.
- c. Observasi kelompok adalah observasi yang dilakukan secara berkelompok terhadap suatu atau beberapa objek sekaligus.

## 3. *Focus Group Discussion* (FGD)

*Focus Group Discussion* (FGD) adalah teknik pengumpulan data yang umumnya dilakukan pada penelitian kualitatif dengan tujuan menemukan makna sebuah tema menurut pemahaman sebuah kelompok. Teknik ini digunakan untuk mengungkap pemaknaan dari suatu kelompok berdasarkan hasil diskusi yang terpusat pada suatu permasalahan tertentu. FGD juga

dimaksudkan untuk menghindari pemaknaan yang salah dari seorang peneliti terhadap fokus masalah yang sedang diteliti.

### **3.4 Pemilihan Informan**

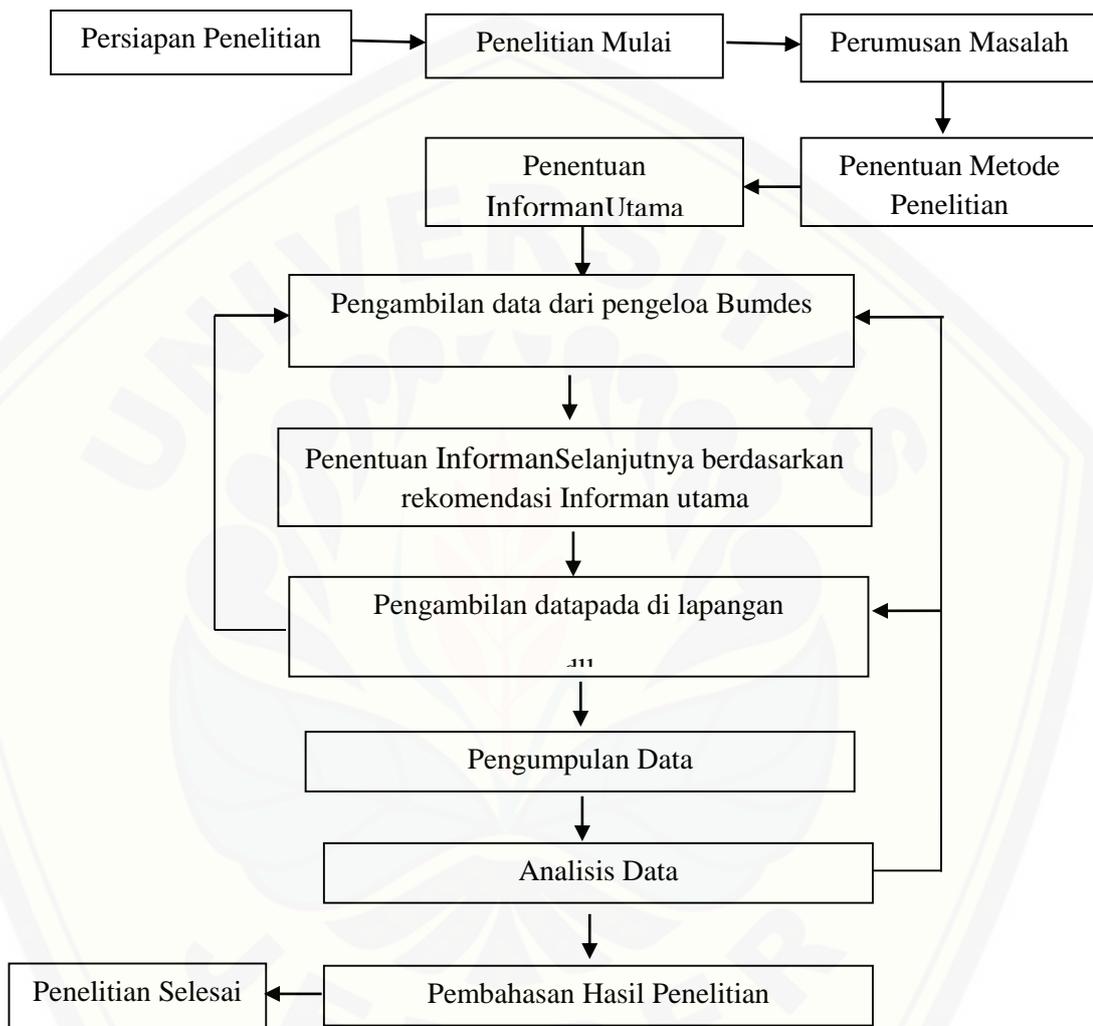
Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan metode pengambilan data *snowball sampling* yaitu proses pengambilan data pada informan utama yang telah ditentukan. Informan utama dalam penelitian ini merupakan informan kunci yang dianggap memiliki pengetahuan yang cukup tentang Bumdes di Kabupaten Banyuwangi. Selanjutnya pengambilan data diteruskan pada informan berikutnya berdasarkan informasi yang diberikan dari informan sebelumnya. Dalam hal ini, jumlah informan dapat bertambah sesuai dengan kebutuhan di lapangan.

### **3.5 Desain Penelitian**

Desain atau alur pelaksanaan penelitian meliputi persiapan peneliti, pengambilan data di lapangan, analisis data dan pembahasan hasil penelitian. Persiapan penelitian dilakukan untuk menghitung jumlah informan pada pengelola Bumdes dan anggota di Kabupaten Banyuwangi sesuai wilayah per kecamatan. Tiap kecamatan yang telah teridentifikasi terdapat Bumdes akan hanya akan diambil sampel sesuai rekomendasi informan utama.

Data diperoleh melalui wawancara terhadap informan utama. elanjutnya wawancara akan diteruskan ke beberapa informan lain sesuai rekomendasi yang diberikan oleh informan kunci sesuai kebutuhan penelitian. Selain itu data primer juga diperoleh melalui observasi lapangan, dokumentasi dan notulen pada proses pengambilan data pada pengelola Bumdes. Sebagai pendukung data primer, digunakan pula data sekunder yang diperoleh dari data instansi terkait seperti Dinas Perindustrian, Perdagangan, Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Banyuwangi. Data yang diperoleh akan dikumpulkan ke dalam kategori tertentu sebagai pola dasar untuk dianalisis sehingga dapat dirumuskan tema dan hipotesis sesuai kebutuhan penelitian. Analisis data tersebut akan diuraikan dalam pembahasan rumusan masalah secara deskriptif.

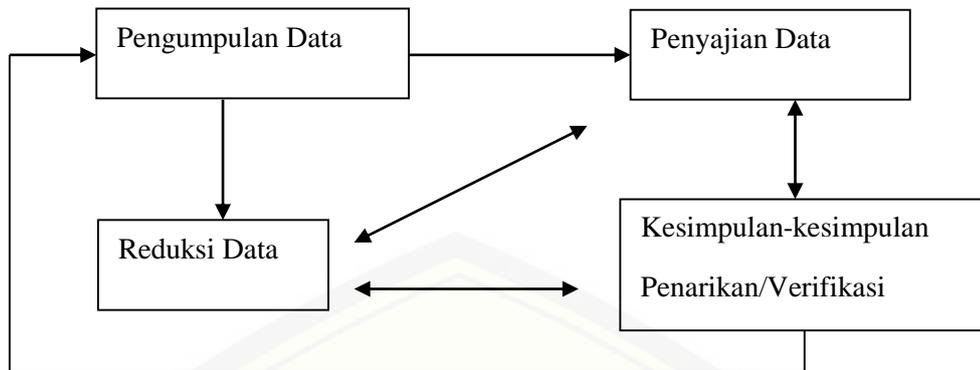
Tahapan pelaksanaan penelitian seperti desain berikut:



Gambar 3.1 Desain Penelitian

### 3.6 Analisis Data

Selanjutnya hasil analisis data dilaporkan secara sistematis. Untuk menyajikan data tersebut agar lebih bermakna dan mudah dipahami, maka analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Interactive Model Analysis* dari Miles dan Huberman seperti yang digambarkan pada gambar 3.2 berikut:



Gambar 3.2 Model Interaktif Analisis Data  
Sumber: Miles dan Huberman (1992 )

Gambar 3.2 menunjukkan analisis kualitatif dengan pendekatan sifat interaktif koleksi data atau pengumpulan data. Proses dalam analisis ini bersifat siklus bukan linear sehingga dalam kegiatan pengumpulan data tidak dapat dipisahkan dari analisis data. Disamping itu analisis data juga dapat dilakukan sejak awal dan sepanjang proses penelitian berlangsung. Model interaktif ini dibagi dalam tiga tahap yaitu:

1. Tahap reduksi data

Data yang diperoleh dari lokasi penelitian/data lapangan dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terperinci. Laporan atau uraian yang diperoleh dari penelitian ditelaah kembali keseluruhan data yang dikumpulkan (baik melalui wawancara, observasi maupun studi dokumen) sehingga akan ditemukan data yang sesuai dengan kebutuhan untuk menemukan jawaban terhadap pertanyaan peneliti.

2. Tahap Penyajian Data

Sajian data adalah sekumpulan informasi yang tersusun secara sistematis yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Penyajian data disusun dengan menyampaikan informasi berdasarkan data yang disusun secara runtut dan baik sehingga memudahkan peneliti melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dalam penelitian. Oleh karena itu dalam setiap penelitian, peneliti akan membuat matriks, Gambar dan *network*.

### 3. Tahap menarik kesimpulan/verifikasi

Tahapan menarik kesimpulan/verifikasi data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung. Proses dilakukan sejak awal memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data. Selain itu peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang dikumpulkan, yaitu mencari pola, tema, hubungan perasaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan yang bersifat tentatif. Harapannya dengan penambahan data melalui proses verifikasi secara terus menerus akan diperoleh kesimpulan yang bersifat *grounded*. Artinya setiap kesimpulan sebaiknya terus dilakukan verifikasi selama penelitian berlangsung.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data maka dapat disimpulkan hal-hal berikut.

- a. Faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan dan kegagalan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) di Kabupaten Banyuwangi antara lain biaya transaksi rendah, sosial capital masyarakat, faktor keterbatasan kondisi geografis desa, kebijakan pemerintah dan kepercayaan masyarakat.
- b. Peran Pemerintah dalam mengelola BUMDes di Kabupaten Banyuwangi yaitu sebagai fasilitator pembentukan dan pengembangan BUMDes, sebagai mediator dalam membentuk kepengurusan dan organisasi BUMDes, sebagai pengelolaan melaksanakan program pembangunan Desa berkelanjutan dan memberikan pengawasan kepada masing-masing pengurus BUMDes agar mampu mengelola BUMDes sesuai dengan tugas dan tanggung jawab. Pemerintah Kabupaten Banyuwangi sudah berperan penting dalam pendirian, pengembangan dan peningkatan BUMDes karena program BUMDes mampu mencukupi kebutuhan masyarakat Kabupaten Banyuwangi.
- c. Dampak pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) di Kabupaten Banyuwangi terhadap *stake holder* dan pelaku-pelaku ekonomi antara lain penyerapan tenaga kerja, meningkatkan pendapatan desa dan memperluas unit unit usaha yang berkontribusi bagi masyarakat.

### 5.2 Saran

Saran yang dapat diajukan antara lain:

- a. Pengelolaan BUMDes secara efektif mampu memberdayakan masyarakat Kabupaten Banyuwangi, dalam pengelolaan BUMDes maka peran pemerintah Kabupaten Banyuwangi perlu mempertahankan sumberdaya kepengurusan BKD, HIPAM dan BAPEGAR agar tetap menjalankan tugasnya dengan baik dan kapasitas yang ada perlu dipelihara dan di jaga agar mampu memberdayakan masyarakat yang berkelanjutan.

- b. Pemerintah Desa sebaiknya memilih pengelola BUMDes yang memiliki etos kerja/jiwa usaha yang tinggi yang memiliki komitmen dalam mengembangkan BUMDes di desa tersebut, sehingga BUMDes tidak dijadikan usaha sampingan bagi pengelola BUMDes
- c. Pemerintah Desa yang belum menyertakan modal di BUMDes sebaiknya segera memberikan modal supaya unit usaha yang dibentuk segera berjalan dengan optimal;
- d. Pemerintah Desa dan pengelola BUMDes sebaiknya menghindari unit usaha yang memiliki resiko tinggi seperti kemacetan dana pada unit simpan pinjam;
- e. Unit usaha BUMDes yang dibentuk diharapkan disesuaikan dengan potensi desa masing-masing, sehingga kinerja akan lebih maksimal;

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, I., 2012. Strategi Pengembangan Sumberdaya Sosial di Daerah. *Makalah Workshop*. UNNES Semarang 31 Mei.
- Agusta, Ivanovich. 2005. Metode Kualitatif. Disampaikan pada Lokakarya Metode Kualitatif Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta Selasa, 11 Oktober 2005.
- Badan Pusat Statistik. 2011. Profil Kemiskinan di Indonesia Maret 2011. Berita Resmi Badan Pusat Statistik Indonesia
- Benveniste.1997. Birokrasi. Terjemahan Sahat Simamora), Jakarta,. Rajawali Per
- Blakely, Edward J. 1994. *Planing Local Economic Development (Theory and Practice)*. California, Sage Publications, Inc.
- Budiono.2014. Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa Di Bojonegoro Di Desa Ngringinrejo Dan Kedungprimpen. *Jurnal Sosial Humaniora* Volume 3. No.4
- Bungin, Burhan.2011. *Penelitian Kualitatif:Komunikasi,Ekonomi,Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta:Kencana.
- Canzanelli, Giancarlo. 2001. Overview and learned lessons on Local Economic Development, Human Development, and Decent Work. Working papers: Universitas. Available downloaded at: <http://www.ilo.org/public/english/universitas/download/publi/led1.pdf>. Diakses tanggal 27 Juni 2018
- Deliarnov. 2006. *Ekonomi Politik*. Jakarta: Gelora Akasara Pratama.
- Ekawarna. 2010. *Manajemen Badan Usaha dan Koperasi*. Jakarta: Gaung Persada.
- Fahmi, Irham. 2013. *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, Dan Kasus*. Bandung: Alfabeta
- Hasibuan, Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi. Revisi.Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hendri, John. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Pustaka Jaya
- Hutagaol, Parulian. 2001. Paradigma Baru Pengembangan Perdesaan Menuju Masyarakat dan Kawasan Perdesaan yang Mandiri dalam Era Otonomi

- Daerah. *Jurnal Studi Pembangunan, Kemasyarakatan & Lingkungan*, Vol. 3, No. 1, 2001, pp.15-36
- Iqbal, Muhammad dan Iwan Setiajie Anugrah. 2009. Rancang Bangun Sinergi Kebijakan Agropolitan dan Pengembangan Ekonomi Lokal Menunjang Percepatan Pembangunan Wilayah. *Analisis Kebijakan Pertanian*. Vol 7 No. 2 Juni 2009 : 160 –188
- Kadarman Dan Jusuf.2001. *Pengantar ilmu manajemen*.Jakarta: Prenahallindo
- Kartasapoetra. 1999. *Penyuluhan Pertanian*. Kansius,. Yogyakarta.
- Kurniawan. 2011. Peranan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (Desa Lanjut Kecamatan Singkep Pesisir Kabupaten Lingga Tahun 2015. *Jurnal Sosial*. Volume 7 No 1
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan. Administrasi*. Jakarta : Penerbit Salemba
- Lance Castles. 1993. *Birokrasi Pemerintahan Orde Baru* Jakarta: Erlangga
- La Palombara. 1991. *Profil Budaya Politik Indonesia*.Jakarta. Pustaka Utama Grafiti
- Lapera, 2000. *Otonomi versus Negara: Demokrasi di Bawah Bayang-Bayang Otoriterisme*, Lapera Pustaka Utama, Yogya.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: PT BPF
- Miles, Matthew B. dan Huberman A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI Press).
- Musianto, 2002. *Perbedaan Pendekatan Kuantitatif dengan Pendekatan Kualitatif*. Jakarta: Erlangga
- Nawawi ,Hadari.1998. *Metode Penelitian di Bidang Sosial*. Yogyakarta:gajah Mada University Press.
- Ndraha. Taliziduhu. 2005.*Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurcholis,Hanif.2011.*Pertumbuhan dan Penyelenggaraan pemerintah Desa*.Jakarta :Eralangga.
- Poerwadarminta. 1984. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta. PN Balai
- Pranadji, T. dan Hastuti, E.L. 2004. Transformasi Sosio-Budaya Dalam Pembangunan Pedesaan. *Jurnal AKP*, 2 (1): 77-92

- Purwanto. 2003. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: Remaja.
- Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan FE UB. 2007 *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan BUMDES*. Malang, PP RPDN.
- PERHEPI. 2004. *Pembangunan Pedesaan: Rekonstruksi Kelembagaan*. Perhimpunan Ekonomi Pertanian Indonesia
- Ramadani , Anidika, Atma. 2015. Efektivitas Pengelolaan Bumdes. *Jurnal Politik* Volume 4 . No/ 2
- Rangkuti, Freddy. 1997. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid. 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta.
- Rodriguez-Pose, Andres dan Sylvia Tijmstra. 2005. *Local Economic Development as an alternative approach to economic development in Sub-Saharan Africa. A report for the World Bank.* [http://siteresources.worldbank.org/INTLED/Resources/339650-1144099718\\_914/ AltOverview.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTLED/Resources/339650-1144099718_914/AltOverview.pdf). Diakses tanggal 7 September 2018
- Santoso. 1993. *Birokrasi Pemerintahan Orde Baru*. Jakarta: Erlangga
- Somantri, Gumilar Rusliwa. 2005. *Memahami Metode Kualitatif*. *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 9, No. 2, Desember 2005: 57-65.
- Sotyandi dan Garniwa, 2007. *Perilaku Organisasional*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Stoner, James A.F dan Wankel, Charles.1993. *Perencanaan dan Pengambilan keputusan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Subandi. 2011. Deskripsi Kualitatif Sebagai Satu Metode Dalam Penelitian Pertunjukan. *Harmonia*, Volume 11, No.2 / Desember 2011.
- Sugiyono.2011.*Metode Kuantitatif,Kualitatif,dan R&G*. Bandung : Alfabeta.
- Sujamto. 1991. *Otonomi, Birokrasi, Partisipasi, Birokrasi*. Bandung, Graha Ilmu
- Sunarto, Kamnato. 2003 *Pengantar Sosiologi*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Suryana. 2010. *Metodologi Penelitian Model Praktis Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Universitas Pendidikan Indonesia Buku Ajar Perkuliahan.

Swinburn, Gwen. 2006. *Local Economic Development: A Primer Developing And Implementing Local Economic Development Strategies And Action Plans*. Washington: The World Bank

Syafiie, Tandjung dan Modeong. 1999. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Tello, Mario D. 2010. From National to Local Economic Development: Theoretical Issues. *Cepal Review* 102, Desember

Thoha, Miftha. 2008. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Yogyakarta: Kencana.

Usman, Hundaeni dan P.S Akbar. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara

Widjaja, HAW. 2003. *Otonomi Desa merupakan Otonomi Yang Asli, Bulat dan Utuh*. Jakarta : Rajawali Pers.

### **Peraturan Perundang-undangan**

Undang-undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa

Peraturan menteri desa nomor 4 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa

Peraturan Daerah Kabupaten Banyuwangi Nomor 21 tahun 2011 tentang Pedoman Tata Cara Pembentukan Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa.

Peraturan Desa nomor 2 tahun 2008 tentang Badan Usaha Milik Desa

### **Internet**

<http://news.okezone.com/read/2015/10/25/337/1237914/badan-usaha-milik-desa-pilar-kesejahteraan-bangsa> diakses tanggal 22 Mei 2017 pukul 20.00.

<http://www.kabarbanyuwangi.info/bermodal-rp-65-juta-bumdes-raih-juara-provinsi.html> diakses tanggal 22 Mei 2017 pukul 20.00.

<http://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1489> di akses 22 Mei 2017 pukul 20.30.