

**ANOMALI KONSEP KEMANDIRIAN EKONOMI DESA
PASCA UU NO. 6 TAHUN 2014 TENTANG DESA**

**(Studi Kasus Pengelolaan BUMDes Maju Mapan Desa Gedong Kecamatan
Patean Kabupaten Kendal)**

SKRIPSI

Program Sarjana (S-1)

Jurusan Ilmu Politik



Oleh:

Della Ayu Rukmana

NIM: 2006016080

**PROGRAM STUDI ILMU POLITIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
2023**

NOTA PEMBIMBING

Lampiran : 5 (Lima) Ekslembar
Hal : Persetujuan Naskah Skripsi

Kepada Yth. Dekan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
UIN Walisongo Semarang
Di Tempat

Assalamualaikum Wr.Wb

Setelah membaca, mengadakan koreksi, dan perbaikan sebagaimana mestinya, maka kami yang menyatakan skripsi dari mahasiswa:

Nama : Della Ayu Rukmana
NIM : 2006016080
Jurusan : Ilmu Politik
Judul Skripsi : Anomali Konsep Kemandirian Ekonomi Desa Pasca UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa (Studi Kasus BUMDes Maju Mapan Desa Gedong Kecamatan Patean Kabupaten Kendal)

Dengan ini telah kami setuju dan mohon agar segera dapat diujikan. Demikian atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Semarang, 22 November 2023
Pembimbing,



Masrohatun, M.Si
NIP: 198806212018012001

PENGESAHAN SKRIPSI

ANOMALI KONSEP KEMANDIRIAN EKONOMI DESA PASCA UU NO. 6 TAHUN 2014 TENTANG DESA

(Studi Kasus Pengelolaan BUMDes Maju Mapan Desa Gedong Kecamatan
Patean Kabupaten Kendal)

Disusun Oleh :

Della Ayu Rukmana

2006016080

Telah dipertahankan di depan dewan penguji skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik UIN Walisongo Semarang pada tanggal 11 Desember 2023 dan
dinyatakan LULUS.

Susunan Dewan Penguji

Ketua



Drs. Nur Syamsuddin, M. Ag

NIP. 196805051995031002

Penguji

Muhammad Mahsun, M.A

NIP. 198511182016011901

Sekretaris

Masrohatun, M.Si

NIP. 198806212018012001

Pembimbing

Masrohatun, M.Si

NIP. 198806212018012001

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini, saya Della Ayu Rukmana menyatakan bahwa skripsi saya dengan Judul “*Anomali Konsep Kemandirian Ekonomi Desa Pasca UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa (Studi Kasus BUMDes Maju Mapan Desa Gedong Kecamatan Patean Kabupaten Kendal)*” merupakan hasil karya penulisan saya sendiri dan di dalamnya tidak terdapat karya pihak lain yang diajukan guna memperoleh gelar kesarjanaan di UIN Walisongo Semarang ataupun di lembaga pendidikan tinggi lainnya. Pengetahuan yang diperoleh dari hasil penerbitan maupun yang belum/tidak diterbitkan. Apabila terdapat unsur-unsur plagiarisme di dalam tulisan skripsi ini, maka saya siap bertanggung jawab dan siap menerima konsekuensi yang ada. Sekian, dan terima kasih.

Semarang, 27 November 2023

Yang menyatakan,



Della Ayu Rukmana

NIM 2006016080

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala nikmat dan rahma-Nya serta karunia yang tak terhingga sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “*Anomali Konsep Kemandirian Ekonomi Desa Pasca UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa (Studi Kasus BUMDes Maju Mapan Desa Gedong Kecamatan Patean Kabupaten Kendal)* tanpa suatu halangan apapun. Tak lupa penulis panjatkan shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang sangat kita nantikan syafaatnya di hari kiamat nanti.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak mungkin dapat terealisasikan dengan baik tanpa ada bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan yang baik tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor UIN Walisongo Semarang Prof. Dr. Nizar, M.Ag yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengenyam pendidikan dan menyelesaikan studi Ilmu Politik di Fakultas Ilmu Sosia dan Ilmu Politik UIN Walisongo Semarang.
2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UIN Walisongo Semarang, Ibu Dr. Misbah Zulfa Elizabeth M.Hum, penulis ucapkan terima kasih atas segala ilmu yang diberikan dalam bimbingan, arahan, saran, dan motivasi selama berkuliah di sini.
3. Kepala Jurusan Ilmu Politik FISIP UIN Walisongo Semarang, Bapak Drs. Nur Syamsudin, M.Ag yang telah memberikan dukungan kepada penulis untuk menyelesaikan penyusunan dan penulisan skripsi ini.
4. Sekretaris Jurusan Ilmu Politik FISIP UIN Walisongo Semarang, Bapak Muhammad Mahsun M.A yang telah memberikan dukungan kepada penulis untuk menyelesaikan penyusunan dan penulisan skripsi ini.
5. Dosen wali sekaligus dosen pembimbing, Ibu Masrohatun, M.Si Penulis ucapkan terimakasih atas segala ilmu, arahan, dan juga dukungan serta motivasi yang besar kepada penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan lancar, cepat, dan tepat.
6. Segenap jajaran dosen FISIP UIN Walisongo Semarang yang telah memberikan ilmu serta bimbingan sehingga penulis dapat mengimplementasikan ilmu yang telah diberikan ke dalam penyusunan serta penulisan skripsi.
7. Dua orang yang paling berjasa dalam hidup saya, Ibu Ngatini dan Bapak Tauhid Toyiban. Terima kasih atas kepercayaan yang telah diberikan atas izin menempuh pendidikan, serta pengorbanan, cinta, do'a, motivasi, semangat dan nasihat serta

selalu memberikan dukungan atas segala keputusan dan pilihan dalam hidup saya. Semoga Allah SWT selalu menjaga kalian dalam kebaikan dan kemudahan aamiin.

8. Kepada Adik saya tercinta, Divan Abidzar Dzuandinata yang senantiasa menemani saya dan merupakan motivasi saya untuk segera menyelesaikan penulisan skripsi ini.
9. Kepada ketiga sahabat saya, Arum Latifatul, Tivani Kusuma, dan Fauziah yang senantiasa bersedia menjadi tempat sandaran dalam berkeluh kesah dan senantiasa memberikan semangat yang tiada henti.
10. Kepada dua rekan seperjuangan, Ainnaya dan Umi yang menemani saya dalam menjalani hari-hari yang berat selama di perantauan.
11. Kepada sahabat sekaligus rekan dalam melewati riuh nya organisasi dan kehidupan perkuliahan, Noviani Nazeria dan Fadlilatul Muna yang senantiasa memberikan semangat dan dorongan untuk menyelesaikan penulisan skripsi dan motivasi untuk tetap hidup.
12. Kepada semua teman-teman Ilmu Politik angkatan 2020, khususnya Jidan, Susi, Lilis, Axel, Pram, Novel, Yunita, Latiana, Evan, Fadhil dan yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Terima kasih telah menemani berproses selama kuliah dan memberikan banyak pengalaman yang membuat diri ini tumbuh dan berkembang.
13. Kepada anggota Kementrian Luar Negeri DEMA FISIP 2023, khususnya Akbar, Hesti, Inne Putri, Sulthan, dan Irfan yang telah memberikan dedikasi serta kerja kerasnya dan membantu penulis dalam berproses dan merealisasikan segala program kerja.
14. *Last but not least, I wanna thank for me, my self and I Della Ayu Rukmana for believing me, for doing all this hard work, I wanna thank me for having no days off, I wanna thank me for never quitting and always being a giver and tryna give more than receive. I wanna thank me for tryna do more right than wrong, I wanna thank me for just being me at all the times.*

Penulis meminta maaf apabila dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan. Akhir kata penulis ucapkan terima kasih sebanyak-banyak nya atas segala perhatian yang diberikan. Sekian.

Semarang, 22 November 2023

Penulis

Della Ayu Rukmana

NIM. 2006016080

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Kedua orang tua yang saya hormati, ibu dan bapak yang telah memberikan doa yang tidak pernah terputus untuk saya dan dukungan yang tak terhingga. Sehat selalu dan hiduplah lebih lama lagi.

Untuk ibu saya,

Aku masih ada sampai di sini, melihatmu kuat setengah mati. Semoga lama hidupmu di sini, melihatku berjuang sampai akhir.

-Nadin-

MOTTO

“Allah Tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(Qs. Al-Baqarah:286)

“Hidupku tenang karena mengetahui bahwa apa yang melewatkanmu tidak akan menjadi takdirku, dan apa yang ditakdirkan untukku tidak akan pernah melewatkanmu”

-Umar Bin Khattab”

“No matter what happens in life, be good to people. Being good to people is a wonderful legacy to leave behind”

-Taylor Swift-

ABSTRAK

Desa sebagai entitas terkecil dari suatu negara merupakan konteks yang paling penting dalam upaya membangun negara yang dimulai dari akar rumput. Pengesahan UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa merupakan sebuah angin segar bagi desa untuk mendapatkan haknya dalam melaksanakan pemerintahan sesuai dengan adat istiadat, kondisi, serta kebutuhan masyarakat desa. Dengan terciptanya undang-undang tersebut desa diharapkan mampu berorientasi menjadi desa mandiri yang tidak bergantung pada bantuan dari pemerintah. Salah satu upaya mewujudkan desa mandiri secara ekonomi ialah dengan membentuk lembaga usaha atau Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang disesuaikan dengan potensi lokal. Sehingga akan terjadi pembangunan sekaligus pemberdayaan sumber daya manusia dan alam secara menyeluruh demi kesejahteraan masyarakat. Perwujudan desa mandiri tidak terlepas dari peran serta pemerintah desa dalam mengatur dan mengelola desa guna mencapai sebuah kemandirian ekonomi. Studi ini hendak mengkaji kapasitas pemerintah Desa Gedong dengan menjawab dua pertanyaan berikut: 1). Bagaimana proses pemerintah desa mewujudkan kemandirian ekonomi desa melalui BUMDes Maju Mapan di Desa Gedong? 2). Bagaimana keterlibatan masyarakat, pengusaha, dan pemerintah supra desa dalam proses pembangunan BUMDes Maju Mapan di Desa Gedong?

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teori *governability* oleh Jan Kooiman untuk melihat objek penelitian secara luas dengan melalui tiga aspek dasar *governability*, yaitu SG, GS, dan GI sehingga dapat mengetahui kapasitas pemerintah desa dalam mewujudkan kemandirian ekonomi desa. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus guna mengkaji proses pemerintah desa dalam mengelola BUMDes Maju Mapan sebagai upaya mewujudkan desa mandiri secara ekonomi. Seluruh data yang diperoleh akan disajikan dalam bentuk narasi yang kemudian akan ditarik menjadi sebuah kesimpulan.

Hasil analisis dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemerintah Desa Gedong memiliki kapasitas yang masih rendah, dapat dilihat pada proses perwujudan kemandirian ekonomi desa kinerja pemerintah desa belum dapat tertata dan tidak sesuai dengan Peraturan Desa Nomor 5 tahun 2018 tentang Pembentukan Kepengurusan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa serta AD/ART yang telah disahkan. Penyelewengan tersebut menyebabkan BUMDes Maju Mapan belum mampu mewujudkan Kemandirian ekonomi desa. Keterlibatan masyarakat dalam BUMDes Maju Mapan menjadi fokus yang paling utama, dengan adanya Musrenbangdes dan Musdus masyarakat mampu menyampaikan pendapat dan aspirasinya, dalam hal ini masyarakat juga turut serta dalam upaya pembangunan BUMDes. Keterlibatan pihak swasta dan pemerintah supra desa turut menjadi pendorong keberhasilan BUMDes, sebab kedua pihak tersebut turut menjadi pendorong BUMDes dalam mensukseskan program-program yang telah disepakati.

Kata Kunci: BUMDes, kemandirian ekonomi, kesejahteraan masyarakat

ABSTRACT

The village as the smallest entity of a country is the most important context in an effort to build a country that starts from the roots of the grass. The approval of the Act No. 6 of 2014 on the village is a fresh wind for the village to obtain its right in carrying out the government according to the customs, conditions, as well as the needs of the village people. With the enactment of the law, the village is expected to be able to orient itself into an independent village that does not depend on government assistance. One of the attempts to realize the village's economic independence is to form a business institution or a village-owned enterprise agency (BUMDes) that is adapted to local potential. So there will be development and the empowerment of human and natural resources in a comprehensive way for the well-being of the community. The existence of an independent village is not apart from the role of the village government in organizing and managing the village in order to economic independence. This study is intended to study the capacity of the government of the village of Gedong by answering the following two questions: 1. How is the process of the village government realizing village economic independence through an established and developed BUMDes in Gedong village? 2). How is the involvement of the community, entrepreneurs, and the government of the supra village in the process of building BUMDes Maju Mapan in the village of Gedong?

The data analysis in this study uses the theory of governability by Jan Kooiman to look at the object of the research broadly through three basic aspects of governance, namely SG, GS, and GI so that it can know the capacity of the village government in realizing the economic independence of village. The study uses a qualitative method with a case study approach to study the process of the village government in managing BUMDes Maju Mapan as an attempt to realize the village economically independent. All the data obtained will be presented in the form of a narrative that will then be drawn into a conclusion.

The results of the analysis of this study show that the government of the village of Gedong has a still low capacity, can be seen on the process of realization of the independence of the economy of the villages the performance of the rural government has not been arranged and is not in accordance with the Village Regulations No. 5 of 2018 on the Formation of Management of BUMDes Maju Mapan as well as the approved AD/ART. The distortion caused BUMDes Maju Mapan not to be able to realize the economic independence of the village. Public involvement in the BUMDes Maju Mapan becomes the most important focus, with the existence of Musrenbangdes and Musdus people able to convey their opinions and aspirations, in this case, the community also participates in the efforts to build BUMdes. The involvement of the private parties and the government of the supra village was also the driving force of the success of BUMDes, because both sides were also driving the BUMdes in the successful implementation of the agreed programmes.

Keywords: *BUMDes, economic independence, community welfare*

DAFTAR ISI

NOTA PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
KATA PENGANTAR	v
PERSEMBAHAN.....	vii
MOTTO.....	viii
ABSTRAK.....	ix
<i>ABSTRACT</i>	x
DAFTAR ISI	xi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. LATAR BELAKANG	1
B. RUMUSAN MASALAH	4
C. TUJUAN	4
D. MANFAAT	4
a. Manfaat Teoretis.....	4
b. Manfaat Praktis.....	4
E. KAJIAN PUSTAKA	4
a. Kemandirian Desa	5
b. BUMDes (Badan Usaha Milik Desa).....	10
F. KERANGKA TEORI	14
G. METODE PENELITIAN	16
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian	16
2. Sumber dan Jenis Data.....	16
3. Teknik Pengumpulan data.....	17
4. Teknik analisis data	18
5. Sistematika Penulisan	18
BAB II	19
GOVERNABILITY	19
BAB III	26

LANDCAPE DESA GEDONG DAN BUMDES MAJU MAPAN	26
A. Gambaran Desa Gedong	27
1. Profil Desa Gedong.....	27
2. Kependudukan.....	28
3. Kondisi Ekonomi.....	30
4. Sarana dan Prasarana	30
B. Profil BUMDES Maju Mapan.....	31
1. Pendirian dan Pengelola BUMDes Maju Mapan.....	31
2. Tujuan BUMDes Maju Mapan.....	34
3. Unit Usaha BUMDes	38
BAB IV	43
BUMDES MAJU MAPAN DESA GEDONG SEBAGAI WUJUD KEMANDIRIAN EKONOMI DESA PASCA UU NO. 6 TAHUN 2014.....	43
A. Proses Mewujudkan Kemandirian Ekonomi Desa Gedong	43
1. Optimalisasi Potensi Desa Gedong menuju BUMDes Maju Mapan	45
2. Adopsi Kebijakan Progresif BUMDes Maju Mapan	48
3. Penataan Infrastruktur bagi tata kelola BUMDes	54
B. Dinamika Pemerintah Desa Gedong dalam Mewujudkan Kemandirian Ekonomi melalui BUMDes Maju Mapan Desa Gedong	55
1. Apatisme Warga Sebagai Tantangan Utama.....	55
2. Praktik Nepotisme dan Dominasi Power oleh Direktur BUMDes Maju Mapan	59
3. Program Unggulan yang Tidak Menguntungkan	72
4. <i>Stagnansi</i> BUMDes Maju Mapan Desa Gedong	78
BAB V.....	83
KETERLIBATAN MASYARAKAT, PENGUSAHA, DAN PEMERINTAH SUPRA DESA DALAM BUMDES MAJU MAPAN	83
A. Keterlibatan Masyarakat dalam BUMDes Maju Mapan	83
1. Musyawarah dalam Pengambilan Keputusan.....	84
2. Keterlibatan Warga Desa Gedong Dalam Upaya Memperkenalkan BUMDes	86
B. Pihak-Pihak yang Terlibat dalam Pembangunan BUMDes.....	90
1. Pihak Swasta	90
2. Pemerintah Supra Desa	95
BAB VI.....	101

KESIMPULAN DAN SARAN	101
A. Kesimpulan	101
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN	107

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin.....	28
Tabel 2 Jumlah Penduduk Berdasarkan Agama	29
Tabel 3 Jumlah Penduduk Berdasarkan Pendidikan	29
Tabel 4 Sarana dan Prasarana Desa Gedong	30
Tabel 5 Struktur Organisasi BUMDes Maju Mapan.....	33
Tabel 6 Pendapatan Dan Pengeluaran TB BUMDes Maju Mapan 2022	75
Tabel 7 Data Pembayaran Pajak Samsat Budiman Bulan September 2022	77
Tabel 8 Realisasi Anggaran Biaya Bantuan Pengembangan BUMDes Oleh Disperindag	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Toko Bangunan Dan Sewa Molen	38
Gambar 2 Toko Alat Tulis dan Foto Copy	39
Gambar 3 Laku Pandai dan Samsat Budiman	40
Gambar 4 Sewa Ruko Pasar Desa.....	41
Gambar 5 Pemasaran Produk.....	42
Gambar 6 Kolam Lele	47
Gambar 7 Gedong Kopi	53
Gambar 8 Penyewaan Ruko	73
Gambar 9 Alat Foto Copy dan ATK.....	100

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Indonesia sebagai sebuah negara memiliki beragam komoditas unggulan yang mampu menjadi terobosan baru bagi pembangunan. Desa sebagai entitas terkecil dari suatu negara menjadi fokus pemerintah pada pengembangan desa melalui strategi membangun Indonesia dari akar rumput. Tentunya, seluruh desa di Indonesia memiliki beragam potensi yang dapat dieksplorasi lebih jauh untuk melahirkan inovasi dan kreatifitas, sehingga akan terciptanya pemerataan pembangunan. Sejak tahun 2014, pemberlakuan UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa telah memberikan dampak signifikan terhadap pengakuan negara atas desa sebagai entitas hukum yang berwenang mengatur pemerintahan berdasarkan inisiatif masyarakat dan hak tradisional yang diakui negara.

Pengesahan UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa merupakan suatu upaya untuk menciptakan sebuah desa yang mandiri, dalam arti desa memiliki wewenang untuk melaksanakan pembangunan desa, penyelenggaraan pemerintahan hingga pemberdayaan masyarakat. Kesempatan tersebut membuka peluang bagi masyarakat untuk melahirkan kreativitas serta kemampuan mengelola sumber daya dan potensi desa yang mampu dikembangkan secara berkelanjutan guna menunjang kesejahteraan masyarakat. UU Desa secara tegas menyatakan bahwa desa diberikan kekuasaan dalam mengelola administrasi, politik, dan ekonomi sehingga desa menjadi kokoh dan tegas dalam hal status legal dan legitimasinya (Aritonang, 2016). Di sisi lain, pengesahan UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa mendorong terbentuknya pemerintahan desa yang transparan dan akuntabel dengan melibatkan masyarakat di setiap proses pengelolaannya.

Desa Mandiri adalah sebuah desa maju yang memiliki kemampuan dalam pelaksanaan pembangunan desa dengan tujuan meningkatkan kualitas hidup dan kehidupan sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa dengan ketahanan sosial, ketahanan ekonomi, dan ketahanan ekologi secara berkelanjutan. Lebih jauh, guna memperkuat sinergitas sebagai desa mandiri maka desa harus mampu memenuhi kebutuhannya sendiri dan tidak menggantungkan dirinya pada uluran bantuan pemerintah. Sebagai desa mandiri tentunya desa harus mampu mengatur dan membangun desa secara maksimal melalui potensi dan sumber daya yang dimiliki hingga sarana dan prasarana yang tersedia. Desa mandiri membutuhkan peran aktor-aktor yang terlibat sebagai penggerak desa agar pembangunan berjalan secara sinergi dan berkesinambungan. Desa yang mandiri secara ekonomi berarti

desa tersebut sudah memiliki ketahanan ekonomi terhadap berbagai macam konflik dan tidak memiliki ketergantungan pada pemerintah provinsi atau kabupaten/kota, hal tersebut dapat dicapai melalui rancangan pembangunan ekonomi lokal (Kemenkeu, 2022). Strategi penguatan kemandirian ekonomi desa dapat diwujudkan melalui pembentukan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) yang menjadi pilar kegiatan ekonomi di desa. BUMDes sebagai lembaga sosial dan komersial dituntut untuk menciptakan peluang melalui usaha yang disesuaikan dengan potensi yang ada di desa, sehingga pembangunan ekonomi desa dapat dimaksimalkan.

Keterlibatan masyarakat menjadi pilar utama dalam realisasi perwujudan desa mandiri, partisipasi warga desa tercermin dalam berbagai kegiatan yang mendorong warga untuk inisiatif menciptakan ide-ide kreatif guna mengidentifikasi kebutuhan bersama dan merancang strategi pembangunan. Melalui pendirian BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) yang merupakan entitas ekonomi yang dimiliki dan dikelola oleh masyarakat desa, terutama sebagai salah satu upaya dalam menunjang perekonomian desa secara berkelanjutan. Pembentukan BUMDes sebagai lembaga ekonomi disesuaikan dengan kebutuhan maupun potensi desa, sehingga kegiatan yang dilaksanakan mampu mendorong masyarakat untuk memperbaiki kondisi ekonomi serta meningkatkan pendapatan.

Keberadaan BUMDes sebagai penggerak potensi desa menjadi jalan untuk membentuk ekonomi desa yang mandiri serta membantu upaya pengentasan kemiskinan (Anggunanto, dkk., 2016). Pengelolaan BUMDes wajib memiliki tujuan serta sasaran yang jelas agar realisasi program yang telah dicanangkan dapat terlaksana, karena program BUMDes mencakup kepentingan seluruh masyarakat desa. Penetapan pendirian BUMDes yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 mengemukakan bahwa desa diperbolehkan membentuk BUMDes melalui sistem pinjam, dimana BUMDes merupakan sebuah badan hukum yang berdiri sesuai keinginan dan kebutuhan desa yang berpedoman pada undang-undang. Apabila dibandingkan dengan Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa yang secara tegas menjelaskan bahwa BUMDes merupakan lembaga ekonomi yang dibentuk melalui musyawarah bersama masyarakat dengan tujuan mengembangkan usaha desa dan pemberdayaan masyarakat dalam upaya mewujudkan desa mandiri. Pemerintah wajib memberikan dukungan pembangunan melalui pemberian modal, pengawasan dan pendampingan bagi masyarakat.

Pada penelitian ini penulis berfokus pada BUMDes “Maju Mapan” yang merupakan suatu unit usaha masyarakat di Desa Gedong. Desa Gedong merupakan sebuah desa yang terletak di Kecamatan Patean, Kabupaten Kendal, Jawa Tengah, Indonesia yang terletak di perbatasan antara Kabupaten Kendal dan Kabupaten

Temanggung yang terdiri dari 9 Dusun. Sebagai desa yang dekat dengan area pegunungan, Desa Gedong memiliki wilayah yang strategis, dimana memiliki tanah yang subur karena masih banyak area persawahan yang aktif tanam dan panen, sehingga, sebagian besar warganya berprofesi sebagai petani. Di samping itu, Desa Gedong dikenal dengan sejumlah produk andalannya, termasuk Kripik, Renggenek, Jambu, Kopi, Sentra Telur, dan Lele. Tidak hanya itu, Desa Gedong juga menawarkan tempat wisata menarik, yaitu Pesona Bumi Alaska yang mana sebagian wilayah Desa Gedong merupakan perkebunan karet yang mampu menjadi destinasi wisata atau sekedar jalan-jalan di waktu senggang.

Dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, pemerintah desa bersama masyarakat Desa Gedong sepakat untuk mendirikan BUMDes Maju Mapan guna mengoptimalkan potensi yang tersedia di Desa Gedong. Awal pembentukan BUMDes Maju Mapan diinisiasi pada tahun 2018 setelah melakukan musyawarah bersama warga Desa Gedong dengan tujuan untuk memanfaatkan lahan kosong di lokasi sentral desa yang belum dieksplor dengan optimal. Pada saat itu, kondisi ekonomi di Desa Gedong dinilai kurang stabil, terlebih letak Desa Gedong cukup terpencil. Oleh sebab itu, Pemerintah Desa Gedong memberikan modal awal senilai Rp 100.000.000 ditambah modal bantuan dari Disperindag sebesar Rp 75.000.000 untuk mendirikan BUMDes. Dengan menggandeng sejumlah pelaku UMKM di Desa Gedong, pembangunan BUMDes Maju Mapan dapat dikatakan berkembang dengan pesat sejak awal berdirinya pada tahun 2020.

Pengelola BUMDes bersama Pemerintah Desa Gedong mendirikan 3 ruko sebagai modal awal perjalanan BUMDes pada tahun 2020, yaitu toko bangunan yang pada saat itu tempatnya masih sewa kontrak dengan salah satu rumah warga yang kosong, toko ATK dan *foto copy* sebagai unit usaha BUMDes, serta dua ruko yang disewakan untuk pemasaran hasil olahan UMKM di Desa Gedong yang berupa kripik singkong, renggenek, hasil olahan kopi, serta jajanan pasar. Hingga saat ini, BUMDes Maju Mapan memiliki 12 ruko dan memiliki akses pelayanan yang cukup lengkap bagi warga Desa Gedong bahkan warga dari desa lain. Akan tetapi, pembangunan BUMDes tidak dibarengi dengan kinerja pemerintah yang terarah dan terstruktur.

Dengan melihat proses pembangunan pada BUMDes Maju Mapan Desa Gedong, peran pemerintah desa dalam menjalankan tugas dan fungsinya menjadi fokus utama dalam menyelesaikan permasalahan dan pembangunan desa. Maka, pada penelitian ini menarik peneliti untuk mengkaji apakah suatu desa dapat dikatakan sebagai desa mandiri apabila ditinjau dari kemampuan atau kapasitas pemerintah Desa Gedong dalam menghadapi tantangan dan proses mewujudkan kemandirian ekonomi melalui BUMDes Maju Mapan pasca ditetapkannya UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa. Selain itu, penelitian ini akan mengetahui keterlibatan

masyarakat, pengusaha, dan pemerintah supra desa melalui kolaborasi atau kerjasama dilakukan oleh pemerintah Desa Gedong dalam pembangunan BUMDes Maju Mapan.

B. RUMUSAN MASALAH

Dari uraian latar belakang di atas, pada penelitian ini akan menjawab dua pertanyaan dari rumusan masalah berikut:

1. Bagaimana proses pemerintah desa mewujudkan kemandirian ekonomi desa melalui BUMDes Maju Mapan di Desa Gedong?
2. Bagaimana keterlibatan masyarakat, pengusaha, dan pemerintah supra desa dalam proses pembangunan BUMDes Maju Mapan di Desa Gedong?

C. TUJUAN

Dari perumusan masalah di atas, adapun tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui proses pemerintah desa mewujudkan kemandirian desa melalui BUMDes Maju Mapan di Desa Gedong.
2. Mengetahui keterlibatan masyarakat, pengusaha, dan pemerintah supra desa dalam proses pembangunan BUMDes Maju Mapan.

D. MANFAAT

Manfaat penulisan skripsi ini akan dijabarkan menjadi dua, yaitu manfaat penulisan apabila ditinjau dari segi teoritis dan manfaat apabila dilihat dari segi praktis. Adapun mengenai penjelasannya dapat dituliskan di bawah ini:

- a. **Manfaat Teoretis**
Melalui penelitian ini dapat membuka pandangan baru bagi pembaca dan memberikan wawasan mengenai proses kemandirian desa pasca UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa.
- b. **Manfaat Praktis**
 - a. Penelitian ini bisa menjadi acuan tentang bagaimana proses pembentukan kemandirian desa melalui pengelolaan dan pembangunan desa guna menciptakan desa yang mandiri.
 - b. Penelitian ini bisa menjadi referensi bagi para pembaca maupun peneliti lain yang akan melakukan penelitian menggunakan tema yang sama.

E. KAJIAN PUSTAKA

Studi maupun penelitian tentang perwujudan kemandirian desa sudah dilakukan oleh penulis lain, oleh karena itu penulis mencoba untuk meninjau serta

menganalisis dari penelitian terdahulu untuk melakukan perbandingan dengan penelitian yang akan penulis lakukan yakni kemandirian desa dan BUMDes.

a. Kemandirian Desa

Kajian yang berkaitan dengan kapasitas pemerintah desa dalam upaya mewujudkan kemandirian desa sebagian sudah diteliti oleh para peneliti terdahulu, tentunya menjadi sumber referensi dalam penulisan penelitian ini antara lain (Fanani, 2018), (Yulihantini, 2018), (Susanti M. H., 2017), (Pamungkas, 2019), (Ra'is, 2017), (Muslim, 2017), yang dalam penelitiannya menguraikan bagaimana wujud kemandirian desa pasca disahkannya UU No. 6 tahun 2014.

Kemandirian desa tidak semata-mata dapat dicapai tanpa adanya usaha maupun strategi yang mengusungnya, beberapa kajian mengenai upaya perwujudan kemandirian desa apabila ditinjau dari sisi pengelolaan dan pelayanan pemerintah desa telah diteliti oleh para peneliti terdahulu, diantaranya (Susanti M. H., 2017); (Fanani, 2018); dan (Pamungkas, 2019).

Kajian pertama ditulis oleh Martien Herna Susanti dengan judul *Peran Pendamping Desa dalam Mendorong Prakarsa dan Partisipasi Masyarakat Menuju Desa Mandiri di Desa Gonoharjo Kecamatan Limbangan Kabupaten Kendal* diterbitkan oleh Jurnal Integralistik. Pada UU Nomor 6 tahun 2014 memiliki tujuan utama yaitu membentuk Indonesia melalui masyarakat pinggiran dengan cara sistematis, konsisten, dan tentunya melengkapi setiap daerah dengan fasilitas, pengawasan, dan pendampingan. Sebagaimana kita ketahui, jumlah penduduk desa saat ini terbilang sedikit dalam hal kontribusi pembangunan desa. Sebagai contoh, banyak penduduk di daerah pedesaan yang cenderung pasif dan tidak melihat potensi dan sumber daya yang dimiliki oleh masyarakat pedesaan. Jadi secara tidak langsung, desa hanya dianggap sebagai objek atau tempat pembangunan yang penduduknya hanya berfungsi sebagai produk akhir. Oleh karena itu, masyarakat perlu didorong untuk turut berpartisipasi dalam pembangunan desa guna menjamin munculnya mandiri desas yang dapat berjalan secara partisipatif, transparan, dan akuntabel.

Pengesahan UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa tidak semata-mata hanya untuk menciptakan kebijakan bahwa desa memiliki kewenangan untuk mengelola desanya sendiri, akan tetapi merupakan bentuk upaya menciptakan desa yang kokoh dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan. Selain itu, mampu menciptakan kesetaraan di seluruh wilayah Indonesia, artinya pemerintah berusaha mempersiapkan desa dalam menghadapi kemajuan zaman melalui modernisasi dan globalisasi. Terutama mempersiapkan desa yang memahami dan mengimplementasikan demokrasi. Pada artikel ini penulis berfokus pada Peran Pendamping Desa dalam Mendorong Partisipasi Masyarakat Untuk Menciptakan

Desa Mandiri. Menurut penulis peran pendamping desa tidak hanya menjalankan amanat undang-undang, tetapi juga menjadi penyongsong perubahan dan mengawala perubahan desa. Untuk lebih jelas, penulis menambahkan bahwa peran pendamping bukanlah mendampingi maupun mengawasi pelaksanaan program pembangunan desa, melainkan melakukan pendampingan secara utuh kepada desa. Secara garis besar, pendamping memiliki peran utama yaitu meningkatkan partisipasi masyarakat dan kelembagaan desa dalam pembangunan desa.

Kajian kedua ditulis oleh Abdul Fatah Fanani, (2018) dengan judul *Collaborative Governance dalam Kemandirian Desa* diterbitkan oleh Jurnal Dialektika. Artikel ini berfokus pada pembentukan program yang mendorong *collaborative governance* untuk mewujudkan kemandirian desa dengan menciptakan beberapa badan desa, seperti BKAD (Badan Koordinasi Antar Desa), Program Kawasan Perdesaan (PROKADES), Desa Melangkah, dan Start Up Desa. Penetapan undang-undang terbaru tentang Desa UU No. 6 tahun 2014 memiliki perbedaan dengan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintah. Lebih jelas dalam Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 memiliki substansi yang berbeda, dimana pembentukan kebijakan tentang desa harus melibatkan masyarakat karena masyarakat memiliki kewenangan terhadap pembentukan kebijakan sesuai adat yang berlaku, penetapan kewenangan bagi daerahnya, dan pengambilan keputusan yang disesuaikan dengan apa yang dibutuhkan dan kepentingan warga desa, serta mengedepankan kesetaraan yang sejalan dengan pembangunan berkelanjutan. Meskipun begitu, terciptanya UU terbaru tentang desa ini belum mampu menjadi tolak ukur sebuah desa mampu mengelola desanya secara mandiri.

Seperti yang diuraikan penulis, bahwa terdapat beberapa hambatan dalam mengimplementasikan UU tentang desa ini sehingga pemerintah masih memiliki peran yang dominan dalam pengelolaan desa. Hal tersebut terbukti bahwa pada tahun 2014 hanya terdapat 3,92% desa yang sudah menyandang predikat sebagai desa mandiri. Lebih jauh lagi penulis menyebutkan bahwa terdapat *azaz kemandirian* dalam UU No. 6 tahun 2014 yang berisikan pemerintah desa yang mandiri (*Local Self Government*) dan kemandirian masyarakat desa (*Local Governing Community*) yang diharapkan pemerintah dan masyarakat desa mampu berkolaborasi menciptakan pembangunan desa.

Dalam penelitian ini penulis berfokus pada mengkaji implementasi *collaborative governance* dalam mewujudkan kemandirian desa menurut UU No. 6 tahun 2014. Pada teori *collaborative governance* tidak dapat mengandalkan kemampuan desa itu sendiri, penulis mengatakan bahwa pendapat dari Ansell dan Gas terdapat tiga prasyarat untuk dapat mewujudkan *collaborative governance* yaitu, kesetaraan kekuasaan, partisipasi, dan kompetensi aktor. Kesimpulannya

bahwa dalam mewujudkan desa yang mandiri diperlukan peran serta masyarakat demi keberlanjutan program-program kemandirian desa sehingga pemerintah dan masyarakat desa mampu berkolaborasi mewujudkan *local self government* dan *local governing community*.

Kajian ketiga ditulis oleh Bambang Adhi Pamungkas dan dimuat dalam Jurnal USM Law Review yang berjudul *Implementasi Otonomi Desa Pasca Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*. Jurnal ini fokus pada kajian operasional UU Desa. Penulis menegaskan jika desa adalah suatu wilayah yang ditinggali oleh suatu komunitas atau sekelompok orang tertentu yang memelihara hubungan erat satu sama lain melalui adat, hukum, dan tradisi setempat. Menurut UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, bertujuan untuk memberikan rasa aman kepada desa agar dapat menyelenggarakan pemerintahannya sendiri secara demokratis melalui asas pengakuan dan subsidiaritas. Oleh karena itu, desa mampu memulai pemerintahannya berdasarkan otonomi asli desa dan hukum adat.

Pemerintah wajib memberikan hak otonomi pada desa untuk menciptakan kehidupan yang demokratis, hal tersebut merupakan suatu bentuk perwujudan pelayanan publik bagi masyarakat. Selain itu, otonomi desa merupakan sebuah jalan untuk membangun kepercayaan masyarakat menuju kemandirian desa. Tetapi hal tersebut akan terwujud apabila masyarakat menyadari akan pentingnya partisipasi dalam pembangunan desa. Pembangunan desa secara tidak langsung pasti melibatkan masyarakat untuk melakukan musyawarah dalam membangun perencanaan, menetapkan prioritas, program, kegiatan dan kebutuhan pembangunan desa dengan menggunakan APBDDes, swadaya masyarakat desa, atau APBD kota/kabupaten. Pendorong keberhasilan kemandirian desa meliputi beberapa faktor, selain berfokus pada pengelolaan dan strategi, desa yang mandiri dapat tercipta dengan tersedianya modal berupa kebijakan yang digunakan sebagai landasan utama masyarakat serta ketersediaan dana sebagai belanja modal. Kajian tersebut telah diteliti oleh beberapa peneliti, diantaranya (Ra'is, 2017) dan (Yulihantini, dkk., 2018).

Kajian pertama ditulis oleh Dekki Ummamur Ra'is dengan judul *Kebijakan Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif Asas Rekognisi dan Subsidiaritas Undang-Undang Desa Nomor 6 tahun 2014* yang diterbitkan oleh Jurnal Reformasi. Lahirnya UU Nomor 6 tahun 2014 berhasil menempatkan desa tidak lagi menjadi subjek tetapi objek pembangunan. Negara memberikan kewenangan dan penghormatan atas desa untuk mengelola pemerintahannya sendiri, sehingga pemerintah dalam UU Desa mengedepankan pemberdayaan masyarakat untuk menciptakan kesejahteraan negara, tentunya dengan mengutamakan rekognisi dan subsidiaritas. Apabila kita melihat jauh kebelakang, proses pembangunan di Indonesia belum menyentuh kepentingan desa karena desa dianggap sebagai

entitas kecil dari negara. Sehingga desa seringkali menjadi daerah yang tertinggal dan minim pembangunan. Perlu diketahui bahwa pembangunan dengan paradigma terbalik ini terjadi berkepanjangan selama era Orde baru hingga awal orde reformasi.

Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 bukanlah undang-undang pertama yang mengatur kebijakan tentang desa, melainkan terdapat undang-undang terdahulu yaitu UU No. 5 tahun 1979 tentang Desa. Akan tetapi, undang-undang tersebut tidak berlangsung lama karena mengingkari keragaman kelembagaan desa di nusantara, hal yang sama juga terjadi pada UU No. 41 tahun 1999 tentang Kehutanan yang berdampak pada pemangkasan hak masyarakat untuk memanfaatkan hutan sebagai sumber kehidupan masyarakat. Undang-undang ini juga berdampak pada kelembagaan desa adat yang selama ini menjadi tanah ulayat di Indonesia dari kepunahan.

Pada artikel ini, penulis berfokus pada dua azas yaitu *rekognisi* dan *subsidiaritas* yang memiliki semangat perubahan dan pembaharuan paradigma desa. Pasalnya kedua asas ini menjelaskan bahwa desa sebagai suatu wujud kesatuan masyarakat hukum, dimana desa memiliki wewenang untuk mengatur dan mengurus pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasar pada hak asal-usul atau hak tradisional yang diakui dan dihormati. Maka dari itu, kedua asas ini merupakan sebuah modal utama bagi desa untuk mencapai kemandirian desa untuk meningkatkan pemberdayaan desa yang berkualitas dan berkelanjutan.

Kajian kedua ditulis oleh Dinna Tri Yulihantini bersama kedua rekannya (2018) dengan judul *Pengaruh Belanja Modal dan Alokasi Dana Desa Terhadap Kemandirian dan Kinerja Keuangan Desa di Kabupaten Jember* diterbitkan oleh Jurnal Bisnis dan Manajemen. Penelitian ini berfokus pada kemandirian desa dalam analisis Anggaran Pendapatan Belanja Desa (APBDes) terhadap kinerja keuangan desa, pengaruh belanja modal dan Alokasi Dana Desa (ADD) sebagai komponen dalam APBDes (Anggaran Pendapatan Belanja Desa). Dikatakan bahwa tindakan yang dilakukan oleh desa otonom dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan desa harus menghormati praktik keuangan yang sehat. Tentu saja keungan desa yang sehat dapat menentukan pembangunan dari desa tersebut dalam rangkaian beban pemerintah pusat untuk mengelola daerah. Tergantung pada apakah masing-masing desa telah mencapai kemandirian atau belum, kinerja pemerintah daerah tersebut dapat dilihat dari rasio keuangan masing-masing terhadap APBDes atau APBD.

Pada artikel, penulis menyebutkan terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berpendapat mengenai belanja modal. Salah satunya yang dikatakan oleh Asni (2013) membuktikan bahwa ADD mampu menjadi alat dalam mendukung kemandirian desa. Belanja modal pastinya membutuhkan dana yang tidak sedikit

(Permenkeu Nomor 101/PMK.02.2011), sehingga pada Pasal 53 Permendagri Nomor 13 tahun 2016 menjelaskan bahwa belanja modal digunakan untuk pengeluaran dalam rangka pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap terwujud yang mempunyai manfaat lebih dari 12 bulan. Penulis menjelaskan bahwa kemandirian desa bergantung pada perwujudan pendapatan terhadap anggaran pendapatan desa. Apabila desa mampu memanfaatkan dana belanja modal dengan baik maka dapat mempermudah kinerja pemerintah, sehingga pemerintah semakin efektif dalam meningkatkan kemandirian desa.

Dana Desa juga menjadi salah satu faktor dalam upaya meningkatkan pendapatan desa, pasalnya pengelolaan dan penggunaan ADD yang maksimal dapat dijadikan sebagai modal desa dalam mendirikan berbagai infrastruktur desa yang mendukung pembangunan desa. Pengelolaan ADD juga menjadi tolak ukur kemandirian suatu desa, karena menunjukkan bahwa desa tidak bergantung pada pemerintah pusat. Dengan kata lain, desa yang mampu membiayai belanjanya sendiri dengan mengandalkan pendapatannya dapat dikatakan sebagai desa yang sudah mandiri.

Perwujudan kemandirian desa pasca UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa tidak selalu berjalan mulus. Seperti yang telah dikaji oleh Muslim (2017) dengan judul *Analisis Kegagalan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat dalam Membangun Kemandirian Masyarakat Miskin (Studi Kasus di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Tengah, dan Jawa Timur)* diterbitkan oleh Jurnal Penuluhan. Kemiskinan di Indonesia bukanlah hal asing bagi masyarakat, berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik mengatakan bahwa kemiskinan di Indonesia tidak berubah secara signifikan. Maka dari itu, pemerintah mengadakan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) sebagai upaya pengentas kemiskinan. Akan tetapi, program ini tidak berhasil karena masyarakat cenderung bergantung pada bantuan dari pemerintah. Pembentukan desa mandiri yang melibatkan masyarakat dalam setiap pengambilan keputusan seakan tidak berlaku di Provinsi DIY, Jawa Tengah, dan Jawa Timur.

Azis mengatakan bahwa PNPM cenderung menciptakan masyarakat yang manja dan bergantung pada bantuan dari pemerintah. Sehingga terjadi kegagalan dalam menciptakan kemandirian desa yang diakibatkan oleh pemerintah yang kurang memberikan pendampingan dan penjelasan bagi masyarakat sehingga masyarakat tidak mampu memahami tujuan dari PNPM itu sendiri. PNPM yang awalnya ditujukan bagi rakyat miskin beralih fungsi untuk melaksanakan pembangunan infrastruktur yang ditujukan bagi masyarakat umum.

Dari ke enam penelitian di atas, belum mampu menguraikan kapasitas maupun strategi pemerintahan desa dalam mewujudkan kemandirian desa seperti yang tertuang dalam UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa. Pasalnya, di dalam

penelitian tersebut hanya menguraikan faktor kegagalan dan keberhasilan kemandirian desa serta menjelaskan tentang apa yang dimaksud dengan kemandirian desa berdasarkan UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa. Maka dari itu, dalam penelitian kali ini akan berfokus pada praktik perwujudan kemandirian desa melalui pembangunan ekonomi apabila ditinjau dari sisi strategi dan tata kelola pemerintahan desa dengan menggunakan studi kasus Desa Gedong, sehingga penelitian ini akan memberikan gambaran baru terhadap kemandirian desa.

b. BUMDes (Badan Usaha Milik Desa)

Penelitian yang berkaitan dengan pengelolaan BUMDes bersumber dari beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan topik, tentunya menjadi sumber referensi dalam penulisan penelitian ini antara lain (Jepri, 2019), (Puspayanthi, dkk., 2017), (Sidik, 2015), (Mamonto, dkk., 2018), (Aini, 2020), yang dalam penelitiannya menguraikan bagaimana wujud kemandirian desa melalui BUMDes pasca disahkannya UU No. 6 tahun 2014.

Pengelolaan BUMDes secara profesional menjadi ujung tombak keberhasilan BUMDes sebagai lembaga ekonomi dalam membangun desa, kajian mengenai pengelolaan BUMDes telah diteliti oleh peneliti terdahulu, diantaranya (Sidik, 2015); (Puspayanthi, dkk., 2017); dan (Aini, 2020).

Kajian pertama ditulis oleh Fajar Sidik (2017) yang diterbitkan oleh Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik dengan judul *Menggali Potensi Lokal Mewujudkan Kemandirian Desa*. Artikel ini berfokus pada pengelolaan BUMDes sebagai Desa Wisata di Desa Bleberan Kecamatan Playen Gunung Kidul. Pengelolaan ini bermula dari tingginya angka kemiskinan karena daerah yang tertinggal, terpelosok dan kekurangan air, hingga akhirnya saat ini Desa Bleberan berhasil menjadi desa wisata terbaik di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta karena mampu meningkatkan pendapatan asli desa.

Penulis menjelaskan bahwa teori modal sosial memiliki peran penting dalam pembentukan desa wisata, karena modal sosial dapat dikatakan sebagai perihal hubungan. Dengan membangun hubungan antar sesama, dan menjaganya maka akan tercipta kerjasama dalam mencapai tujuan yang sama. Pemerintah Desa dan Masyarakat memanfaatkan potensi dan sumber daya yang ada di Desa Bleberan dengan tujuan menciptakan desa wisata dengan menggunakan dana modal, wisata tersebut berupa Gua Rancang Kencono, air terjun Sri Gethuk dan Air Terjun Slempret, bumi perkemahan serta hutan masyarakat yang dijadikan sebagai wisata pendidikan situs purbakala dilengkapi dengan situs purbakala. Kekayaan budaya di Desa Bleberan juga menjadi daya tarik tersendiri, pasalnya terdapat wisata budaya lokal yang dikembangkan seperti *nyadran*, *tumpeng robyong*, *reog*, dll.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci di Desa Bleberan bahwa awal mula pendirian desa wisata tidaklah mudah dan mengalami berbagai kendala. Pasalnya masyarakat belum berpengalaman dan belum memahami bagaimana tata cara pengelolaannya dengan benar. Seperti halnya belum ada biaya masuk pengunjung, sehingga perawatan dan pengembangan masih menggunakan dana swadaya masyarakat. Namun, keadaan tersebut tidak berlangsung lama karena Bapak Tri Harjono selaku kepala desa ikut andil dalam pengelolaan desa wisata dengan melakukan kerja sama dengan para *stakeholders* sehingga desa wisata dapat dirintis dengan baik. Dapat disimpulkan bahwa peran masyarakat dan pemerintah desa sangat penting dalam pengelolaan BUMDes untuk melakukan pemberdayaan desa menjadi desa mandiri.

Kajian kedua ditulis oleh Ni Luh Putu Ayu (2017) dan kedua rekannya *Jembrana* yang diterbitkan oleh Jurnal Akuntansi Program S1 dengan judul *Penguatan Pengelolaan Keuangan Desa dan Optimalisasi Peran Bumdes Untuk Kemandirian Desa pada Desa di Kabupaten*. Penelitian ini berfokus pada pengaruh pengelolaan keuangan serta bagaimana keterlibatan BUMDes terhadap upaya mewujudkan kemandirian desa. Penulis menjelaskan bahwa hasil kemandirian desa dilihat dengan lahirnya desa maju yang mampu memenuhi kebutuhannya sendiri dan tidak mengandalkan bantuan dari pemerintah. Penulis menjelaskan bahwa salah satu cara untuk mendorong pembangunan desa yaitu dengan memberikan wewenang bagi pemerintah desa untuk mengelola desa secara mandiri, salah satunya dengan mengadakan BUMDes atau Badan Usaha Milik Desa. BUMDes memiliki peran yang cukup penting dalam upaya pembangunan desa, karena melalui BUMDes dapat meningkatkan pendapatan asli desa dan mengurangi pengangguran. Dalam artikel ini, penulis mengambil lokasi di Kabupaten Jembrana yang merupakan salah satu kabupaten di Bali. Sebagian besar desa di Kabupaten Jembrana telah memiliki BUMDes, akan tetapi beberapa diantaranya tergolong dalam kategori tidak sehat.

Secara garis besar, artikel ini membahas mengenai pengelolaan keuangan desa melalui BUMDes yang merupakan salah satu cara meningkatkan pendapatan asli desa. Di samping itu, untuk memperoleh hasil yang maksimal dari BUMDes, masyarakat desa didampingi oleh aparatur desa sudah seharusnya memiliki pemahaman mengenai aturan dan tata cara pengelolaan BUMDes. Guna menciptakan desa mandiri, aparatur desa harus memahami terlebih dahulu bahwa dalam pengelolaan keuangan desa harus dilakukan berdasarkan prinsip tata kelola, yaitu transparan, akuntabel, dan partisipatif, selain itu pengelolaan keuangan desa harus dilakukan secara tertib dan disiplin anggaran. Berdasarkan hasil penelitian artikel tersebut, diketahui bahwa pengelolaan BUMDes secara optimal mampu meningkatkan ekonomi pendapatan desa.

Kajian ketiga ditulis oleh Farida Nur Aini dan Taufik Purboyo (2020) diterbitkan oleh Jurnal Majalah Ilmiah Dinamika Administrasi dengan judul *Mengkaji Efektivitas Badan Usaha Milik Desa Sebagai Penopang Perekonomian Desa (Studi Kasus Kegagalan Bumdes Di Desa Beji Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Banyumas)* diterbitkan oleh Jurnal Majalah Ilmiah Dinamika Administrasi. Pada penelitian ini berfokus pada kegagalan BUMDes Mitra Sehati yang ada di Desa Beji. BUMDes merupakan sebuah tonggak pendorong ekonomi desa dengan tujuan menyejahterakan masyarakat melalui unit usaha desa dengan memanfaatkan potensi dan sumber daya desa. Keberhasilan maupun kegagalan BUMDes berdasarkan pada bagaimana masyarakat dan pemerintah desa mengelola BUMDes itu sendiri.

Aini menjelaskan bahwa BUMDes di Desa Beji merupakan salah satu contoh kegagalan BUMDes, kondisi tersebut tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu, ketidakjelasan tujuan dari BUMDes Mitra Sehati itu sendiri, strategi pengelolaan BUMDes Mitra Sehati tidak tersruktur sehingga cenderung tidak memiliki arah untuk melangkah, BUMDes Mitra Sehati juga tidak memiliki program serta tujuan yang jelas, faktor inilah yang menjadi penyebab utama dari kegagalan BUMDes Mitra Sehati di Desa Beji.

Kegagalan maupun keberhasilan BUMDes tidak terlepas dari bagaimana strategi yang diterapkan dalam mengelola BUMDes sebagai wujud kemandirian ekonomi desa. Seperti yang telah diteliti oleh (Jepri, 2019) dan (Pradini, 2020) yang menguraikan tentang bagaimana strategi BUMDes untuk mencapai tujuan dan cita-citanya sebagai penggerak ekonomi desa.

Kajian pertama ditulis oleh Aprianus Jepri (2019), diterbitkan oleh Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. dengan judul *Strategi Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat dalam Upaya Mewujudkan Kemandirian Ekonomi Melalui BUMDes Program Pasar Desa* Penelitian ini berfokus pada pengelolaan BUMDes yang adalah suatu program pemerintah dalam upaya meningkatkan perekonomian di desa sesuai dengan potensi lokal. Pengelolaan BUMDes yang tepat tentunya dapat meningkatkan kondisi ekonomi di suatu desa, karena melalui BUMDes dapat memperbaiki kondisi ekonomi masyarakat itu sendiri. Akan tetapi, faktanya sebagian besar masyarakat belum mampu mengelola BUMDes sehingga program BUMDes belum sepenuhnya membuahkan hasil.

Dalam artikel ini, penulis mengkaji tentang strategi pengelolaan BUMDes pasar desa Landungsari Kecamatan Dau Kabupaten Malang, serta menganalisis faktor penyebab kegagalan maupun keberhasilan dari program BUMDes. Dalam hal ini keterlibatan pemerintah desa dan masyarakat menjadi fokus utama, karena kebijakan dan program yang akan dibentuk tentunya untuk masyarakat desa itu

sendiri. Modal awal pembentukan BUMDes diberikan oleh pemerintah desa dengan menyediakan pengelola yang profesional.

Pembentukan BUMDes juga menjadi wadah bagi pemerintah dan masyarakat untuk mampu bekerja sama dalam mengelola potensi desa dan menciptakan kemajuan desa. Aprianus menjelaskan bahwa BUMDes dibentuk melalui musyawarah desa dengan mempertimbangkan kondisi sosial, ekonomi. Melalui musyawarah ini pembentukan BUMDes didasari oleh prinsip *kooperatif*, *partisipatif*, dan *transparasi*. Apabila ditinjau dari hasil analisis penulis, keberhasilan pendirian BUMDes didasari oleh peran dan partisipasi masyarakat yang memiliki cita-cita untuk memperbaiki kondisi ekonomi masyarakat. Selain itu, tersedianya sumber daya dan ketersediaan modal juga menjadi faktor dalam keberhasilan pendirian BUMDes. Disamping itu, terdapat beberapa hambatan dalam pendirian BUMDes yaitu kepengurusan dalam pengelolaan BUMDes dirasa belum maksimal dan masih kurang lengkap sesuai kebutuhan kerja serta para pedagang tidak disiplin dalam membayar uang sewa toko.

Kajian kedua ditulis oleh Regia Nadila Pradini (2020), dengan judul *Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Kedungturi Kabupaten Sidoarjo* diterbitkan oleh Jurnal Pemerintahan dan Keamanan Publik. Desa berwenang menyelenggarakan urusan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan serta pemberdayaan masyarakat desa yang tertuang dalam UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa. Dalam penelitian ini, Regia mengatakan bahwa BUMDes merupakan salah satu bentuk upaya pembangunan ekonomi desa. BUMDes Surya Sejahtera yang berada di Desa Kedungturi merupakan BUMDes yang sudah berdiri sejak tahun 1996, diawali dengan usaha simpan pinjam Sumber Rejeki dengan modal awal dari Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sebesar Rp 1.600.000.

Penulis mengatakan bahwa BUMDes tersebut sudah berkembang secara pesat, terbukti pada tahun 2016 omsetnya mencapai Rp 11,013 Milyar yang mana Rp 8,2 Milyar merupakan dana masyarakat. Dalam keberhasilannya, BUMDes Surya Sejahtera memiliki strategi khusus, yaitu melalui peningkatan kinerja pengelola BUMDEes, memanfaatkan lokasi yang strategis untuk memperluas jaringan kemitraan, serta melibatkan masyarakat dalam setiap kegiatan BUMDes. Selain itu, dalam penelitian ini dijelaskan bahwa BUMDes Surya Sejahtera mampu memanfaatkan peluang serta potensi yang ada, hal ini yang menjadi tonggak utama dalam keberhasilan BUMDes Sejahtera.

Dari uraian penelitian di atas, BUMDes menjadi salah satu bentuk upaya dalam memperbaiki kondisi ekonomi masyarakat. Pembangunan BUMDes dengan memanfaatkan sumber daya dan potensi lokal merupakan bentuk strategi yang tepat guna menciptakan pembangunan yang berkelanjutan. Kondisi tersebut

menjadi sebuah refleksi bagi penelitian ini yang mana akan mengkaji BUMDes Maju Mapan di Desa Gedong yang berfokus pada bagaimana kapasitas dan kemampuan pemerintah desa dalam mengelola BUMDes Maju Mapan guna mewujudkan ekonomi berkelanjutan.

F. KERANGKA TEORI

1. Kemandirian Ekonomi

Sebagai negara berkembang, Indonesia berupaya memajukan pembangunan dalam rangkai mencapai kemandirian dan menciptakan masyarakat yang adil dan sejahtera. Kemandirian merujuk pada kemampuan suatu entitas atau negara untuk bertindak, berfungsi secara mandiri tanpa bergantung pada faktor eksternal yang meliputi bantuan dan pengaruh dari pihak luar. Fokus utama pembangunan nasional terletak pada sektor ekonomi sebagai kunci utama, didukung oleh kualitas sumber daya yang memadai (Jepri, A., 2019). Dalam konteks kemandirian ekonomi menjadi elemen utama dalam kemajuan ekonomi suatu negara, yang didorong aktif oleh peran para pengusaha dan peningkatan kegiatan ekonomi lokal. Suatu negara dapat dikatakan mandiri secara ekonomi ketika memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan ekonomi serta menghadapi segala macam krisis ekonomi tanpa bergantung pada pihak lain.

2. BUMDes (Badan Usaha Milik Desa)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga ekonomi desa yang dikelola secara langsung oleh pemerintah desa dan masyarakat. BUMDes dikembangkan dengan tujuan memperkuat serta meningkatkan perekonomian desa berdasarkan potensi dan kebutuhan masyarakat lokal. Modal awal pendirian BUMDes bersumber dari beberapa sektor, seperti alokasi anggaran dari pemerintah desa, sumbangan masyarakat, pinjaman maupun pendapatan dari BUMDes. Modal tersebut digunakan sebagai modal awal untuk memulai, mengembangkan, dan menjalankan berbagai kegiatan ekonomi di desa. Maka, BUMDes merupakan badan usaha yang kepemilikan modalnya sepenuhnya atau sebagian besar dimiliki oleh desa, bertujuan untuk mengelola aset, menyediakan jasa pelayanan, dan menjalankan usaha dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa secara maksimal (Anggraeni, M. M. R. S., 2016).

3. Kapasitas

Konsep pemerintahan pada dasarnya mencakup interaksi sosial politik antara pemerintah dan masyarakat, serta operasional pemerintahan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan aspirasi kepentingan

masyarakat di berbagai sektor (Moenek & Suwanda, 2019). Pentingnya memahami serta memenuhi aspirasi masyarakat didasari oleh pelayanan, dan kinerja pemerintah. Oleh karena itu, pemerintah sebagai pejabat publik membutuhkan instrument serta kemampuan untuk menciptakan pemerintahan yang baik. Kondisi tersebut diwujudkan melalui kapasitas atau kemampuan pemerintah dalam mengatur dan menjalankan roda pemerintahan. Kapasitas pemerintah merupakan kemampuan atau ketrampilan yang dimiliki untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengelola kebijakan hingga pelayanan publik, selain itu pemerintah diharuskan mampu mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi dalam dinamika pemerintahan. Kapasitas pemerintahan yang kuat mampu memberikan pelayanan yang efektif dan efisien.

4. Tata Kelola

Dalam menjalankan praktek kekuasaan, pemerintah mengelola urusan pemerintahan mengedepankan pemanfaatan sumber daya ekonomi maupun sosial, dengan melibatkan berbagai sektor termasuk masyarakat, *stakeholder*, dan lembaga pemerintah. Pemerintah memiliki pengelolaan yang tidak terbatas karena mempunyai hak dan wewenang untuk melibatkan berbagai pihak dan actor yang terkait. Pengelolaan pemerintah berfokus pada peningkatan pelayanan publik dengan merancang standar pelayanan yang berkualitas bagi masyarakat (Dwiyanto, A., 2006). Standar tata kelola pemerintahan mencakup struktur, kebijakan, dan prosedur yang mengatur dan mengelola aktivitas pemerintahan dengan melibatkan distribusi, tanggung jawab, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan kebijakan untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi. Kegiatan tersebut berfokus pada pelayanan kepada masyarakat dan menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan secara menyeluruh.

5. Kerjasama

Konsep kemitraan antara sektor publik dan sektor swasta atau privat telah menjadi standar dalam lingkungan pemerintahan. Guna menjalankan fungsinya sebagai pengatur pelayanan dan produsen pelayanan publik, pemerintah berupaya untuk memenuhi berbagai tuntutan dari masyarakat. Salah satunya dengan membangun konsep kerjasama dengan beragam pihak dari dalam maupun luar pemerintahan. Pemerintah menjalin kolaborasi melalui kemitraan dengan pihak-pihak lain seperti lembaga pemerintah, sektor swasta, *stakeholder*, masyarakat, hingga lembaga internasional. Konsep kerjasama bertujuan untuk menciptakan cita-cita bersama, melaksanakan kebijakan, serta menangani masalah dengan melibatkan berbagai pihak. Kerjasama dalam konteks ini merujuk pada perjanjian kerjasama yang dilakukan secara terbatas dalam

mengimplementasikan pelayanan publik dan untuk kepentingan masyarakat secara luas (Asikin, 2013)

G. METODE PENELITIAN

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang diawali dengan mencari suatu permasalahan sosial maupun politik yang kemudian dilakukan riset lapangan. Pendekatan kualitatif merupakan suatu pemahaman mendalam mengenai suatu kasus dengan mengumpulkan beragam bentuk data kualitatif, mulai dari wawancara, pengamatan, dokumen hingga audiovisual (Creswell, 2014). Peneliti melakukan pendekatan melalui pengumpulan data di lapangan serta mempelajari setiap permasalahan yang terjadi melalui analisis data. Dalam menganalisis data, penulis menggunakan jenis penelitian lapangan dengan melibatkan beberapa partisipan guna melengkapi data akurat dan mendalam sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan. Sehingga dari segala analisis tersebut penulis mampu mendapatkan jawaban dari serangkaian pertanyaan yang dicantumkan dalam rumusan masalah. Berkaitan dengan judul penelitian yang penulis ajukan, penulis akan menggali beragam isu dan fenomena terkait kemampuan pemerintahan desa dalam mewujudkan desa mandiri melalui BUMDes Maju Mapan.

Dengan melakukan pengamatan secara luas dan menyeluruh guna mendapatkan hasil analisis yang mendalam sehingga dapat menjawab pertanyaan dari rumusan masalah di atas. Dalam menggali informasi, penelitian dilakukan dengan cara melakukan pendekatan studi kasus dengan melihat bagaimana kemampuan desa dalam menciptakan desa mandiri pasca terciptanya Undang-Undang No. 6 tahun 2014 tentang desa melalui BUMDes Maju Mapan. Dengan memakai pendekatan studi kasus untuk penelitian kualitatif, proses pengumpulan data dalam riset studi kasus dapat dilakukan secara meluas dan mengambil dari berbagai sumber seperti pengamatan, wawancara, audiovisual dan dokumen (Creswell, 2014). Selain itu, penelitian ini melakukan pendekatan secara langsung kepada para informan dan objek penelitian sehingga akan mendapatkan data yang luas, mendalam dan tanpa manipulasi.

2. Sumber dan Jenis Data

Pada penelitian ini, penulis menggunakan dua sumber data yaitu data primer dan data skunder.

- a. Data primer diperoleh dari sumber utama yang menjadi topik utama dari penulisan ini. Data primer pada penelitian ini akan diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

- b. Data skunder diperoleh dari pihak-pihak pendukung lainnya yang masih berhubungan dengan data primer. Data skunder didapatkan dari berbagai sumber literatur seperti jurnal, artikel ilmiah, buku hingga media elektronik yang tentunya memiliki keterkaitan dengan tema utama dari penelitian ini, yaitu kemandirian desa dan BUMDes.

3. Teknik Pengumpulan data

a. Observasi

Observasi merupakan sebuah kegiatan pengamatan terhadap suatu aktivitas tertentu dengan berfokus pada suatu objek guna merasakan, mengetahui, dan memahami suatu hal melalui gagasan dan pengetahuan yang berhasil didapatkan sehingga mampu mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk dilakukan penelitian. Melalui observasi ini, peneliti dituntut untuk dapat terlibat langsung oleh sumber informan melalui beragam pendekatan, sehingga peneliti dapat ikut andil dalam kehidupan maupun turut serta dalam segala bentuk aktifitas objek penelitian. Sehingga peneliti mampu mendapatkan data dan informasi yang dapat dikaji yang kemudian akan mendapatkan hasil yang akurat.

Peneliti akan datang secara langsung ke Desa Gedong guna melakukan pengamatan kepada objek yang dituju, yaitu kepada pemerintah desa serta masyarakat desa. Lebih jauh, peneliti akan melihat bagaimana bentuk strategi pemerintah desa serta keterlibatan masyarakat dalam upaya mewujudkan desa mandiri melalui BUMDes. Sehingga mampu mengamati dan mengobservasi secara mendalam dan akurat mengenai proses perwujudan desa mandiri di Desa Gedong.

b. Wawancara

Wawancara merupakan suatu wujud komunikasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih guna mendapatkan sumber informasi dengan melibatkan pewawancara dan informan. Guna memperoleh informasi melalui wawancara. Peneliti akan melakukan wawancara dengan beberapa informan yang dianggap tahu tentang masalah yang akan dikaji. Informan tersebut diantaranya Kepala Desa Gedong, direktur BUMDes, Tokoh Masyarakat, pemerintah desa, hingga beberapa warga Desa Gedong.

c. Dokumentasi

Teknik lain dari pengumpulan data yaitu dokumentasi. Dokumentasi yang akan dipakai untuk menampung atau memperkuat data informasi diantaranya adalah RPJMDes, APBDDes, LAKIP, dll.

4. Teknik analisis data

Setelah peneliti memperoleh data dan informasi hasil observasi, maka peneliti akan membedah dan menganalisis data yang telah diteliti lebih lanjut. Data pengolahan yang dihasilkan sesuai dengan temuan dari wawancara dan sumber lain, dan akan ditelaah melalui analisis untuk meningkatkan pemahaman materi pelajaran di kalangan audiens sebelum disajikan sebagai hasilnya. Semua data yang berhasil dikumpulkan akan segera disunting. Reduksi data merupakan proses pengorganisasian data melalui kegiatan merangkum, memilih hal-hal yang menjadi fokus utama agar mendapatkan gambaran lebih jelas dan memudahkan untuk pengumpulan data. Data kemudian ditransformasikan ke dalam grafik yang tidak ambigu untuk memudahkan penyajian kesimpulan dalam bentuk narasi atau bagan, khususnya dalam bentuk catatan lapangan (Creswell, 2015). Sehingga akan mengetahui bagaimana hasil dari analisis tersebut untuk ditarik kesimpulan sesuai objek yang dituju yaitu mengetahui bagaimana proses pembentukan dan kemampuan pemerintah desa untuk menciptakan kemandirian ekonomi desa melalui BUMDes Maju Mapan pasca terciptanya UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa.

5. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan kerangka penelitian yang selanjutnya akan diuraikan rumusan masalah sebagai tujuan dari penelitian ini. Selanjutnya paparkan tujuan dari penelitian dan manfaat penelitian ini apabila dilihat dari sisi teoritis dan sisi praktis. Selain itu, pada BAB I juga akan dijelaskan bagaimana metode dan pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian, definisi dan konsep teori yang digunakan sebagai alat analisis. Kemudian pada bagian akhir di BAB ini dijelaskan struktur sistematika penulisan yang membentuk satu kesatuan skripsi yang utuh.

BAB II GOVERNABILITY

BAB ini menjelaskan teori-teori yang telah dimuat dalam proposal. Penjelasan teori akan diperjelas pada bab ini sehingga dapat memberikan pemahaman tentang kerangka berpikir dalam menganalisis data yang telah diperoleh.

BAB III LANDSKAP DESA GEDONG DAN BUMDES MAJU MAPAN

Pada bab ini akan disajikan gambaran umum tentang Desa Gedong dan BUMDes Maju Mapan yang menjadi objek penelitian.

BAB IV BUMDES SEBAGAI WUJUD KEMANDIRIAN EKONOMI DESA PASCA UU NO. 6 TAHUN 2014

Dari data yang diperoleh di lapangan, pada bab ini akan dijelaskan secara rinci terkait analisis perjalanan BUMDes Maju Mapan serta kapasitas dan kemampuan dalam strategi pemerintah Desa Gedong mengelola BUMDes Maju Mapan sebagai wujud kemandirian ekonomi desa sesuai dengan kebijakan UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa.

BAB V KETERLIBATAN MASYARAKAT, PENGUSAHA, DAN PEMERINTAH SUPRA DESA DALAM BUMDES MAJU MAPAN

Pada BAB ini akan membahas bagaimana proses pembangunan BUMDes Maju Mapan apabila ditinjau dari keterlibatan masyarakat serta pihak internal maupun eksternal dalam pengelolaan BUMDes Maju Mapan. .

BAB VI PENUTUP

Pada bab ini akan disajikan kesimpulan dari keseluruhan rangkaian proses penelitian yang telah dilaksanakan dan memberikan hasil atas rumusan masalah yang disampaikan peneliti. Selanjutnya, bab ini akan memberikan masukan dan saran bagi penelitian yang serupa di masa mendatang agar dapat menghasilkan penelitian yang lebih baik dan bermanfaat untuk berkontribusi pada bahasan terkait kemandirian desa.

BAB II

GOVERNABILITY

Diskusi dalam bab ini, peneliti akan menjabarkan teori *governability* guna melihat kemampuan dan kapasitas dari pemerintah desa dalam mengelola BUMDes Maju Mapan di Desa Gedong. Berikut penjelasan lebih detail mengenai teori tersebut:

Konsep *governability* memiliki tiga sumber yang memaknai *governability*. Crozier, Huntington, dan Watanuki (1975) memaparkan bahwa *governability* berhubungan erat dengan sistem demokrasi modern yang saat ini demokrasi dianggap tidak sesuai dengan prinsip asalnya yang memberikan hak kepada seluruh masyarakat. Seiring perkembangan politik, implementasi demokrasi kian memudar. Dalam hal ini, *governability* diartikan sebagai kegagalan tata kelola pemerintah dalam realisasi demokrasi dalam dinamika penentuan kebijakan dan pengambilan keputusan, yang mana demokrasi tetap berjalan tetapi tidak ada kepastian dari pemerintah terhadap implementasinya. Dalam diskusi Jerman yang mengusung tema *Steuerung and Steuerungsdefizit (governability failures)* atau kegagalan tata kelola dan tata pemerintahan, Luhmann (1995) mengatakan bahwa kegagalan didasari oleh sub-sistem masyarakat, diperjelas oleh Mayntz (1993) bahwa pemerintah mengalami kesulitan dalam menjalankan dinamika masyarakat modern yang bersifat kompleks.

Menurut Mayntz kegagalan tersebut diakibatkan oleh tiga faktor, *pertama* faktor sosial, faktor ini dapat dilihat dalam kondisi sosial masyarakat yang kian hari mulai melemah dan diperjelas dengan hilangnya nilai-nilai tradisional. *Kedua*, faktor politik yang dilihat dari gagalnya sistem partai tentang representasi kehendak dan konsensus bersama. *Ketiga*, gagalnya pemerintah dalam mencegah ketidakpercayaan publik serta tidak adanya pemahaman yang sama antara pemerintah dan publik. Pada diskusi terbaru, konsep *governability* dapat ditemukan melalui konsep demokrasi di negara yang menjadikan negara sebagai lembaga pemerintahan, khususnya di negara Amerika Latin (Figuerdo 2006). Berbicara tentang *governability* sebagai tata kelola, terdapat tata kelola interaktif (*interactive governance*) sebagai konsep dasar pemerintah. Yang mana tata kelola interaktif merupakan segala bentuk aktivitas pemerintahan yang dilakukan oleh aktor-aktor masyarakat atas respons terhadap kebutuhan dan visi publik. Lebih jauh, tata kelola interaktif dapat dikatakan sebagai seluruh aktivitas pemerintah yang menimbulkan interaksi atau interaksi yang secara sengaja dilakukan untuk menyelesaikan masalah kemasyarakatan sekaligus menciptakan peluang-peluang kemasyarakatan termasuk menciptakan rumusan baru dan prinsip yang dapat memandu interaksi tersebut.

Kondisi masyarakat di negara demokrasi liberal saat ini kian berubah mulai dari lingkungan sosio-ekonomi, politik, budaya, dan alam. Dimana dalam masa demokrasi modern saat ini masyarakat menjadi lebih beragam, dinamis, dan kompleks pada berbagai tingkat atau skala sehingga peran pemerintah kian berubah. Keberagaman yang ada dalam masyarakat menciptakan kreasi dan inovasi yang membutuhkan perhatian lebih terhadap

kualitas aktor dan entitas masyarakat, sebab keberagaman terkadang menimbulkan bahaya disintegrasi. Kompleksitas mengundang pemeriksaan struktur masyarakat, saling ketergantungan dan berhubungan. Yang perlu digaris bawahi dalam kasus ini adalah bagaimana strategi guna mengurangi dan mengatasinya melalui cara yang efektif dan bertanggung jawab.

Melalui pengenalan dinamika dalam berbagai sistem, diperlukan perhatian pada pola perkembangan yang teratur, dan seringkali disertai ketegangan. Dinamika sistem dapat menciptakan potensi perubahan, di sisi lain dinamika mampu melahirkan konsekuensi yang mengganggu. Skala dipandang sebagai dimensi spasial, temporal, kuantitatif atau analitis yang digunakan untuk mengukur atau mempelajari berbagai fenomena, serta tingkatan merupakan analisis yang terletak pada posisi yang sama pada suatu skala. Skala dan tingkatan dapat melayani tujuan analitis atau teoritis yang berbeda. Segala ciri yang disebutkan terus menerus membawa tantangan dan potensi bagi masyarakat. Peluang dan kendala ini bersifat kompleks, dinamis, dan beragam mencerminkan kekuatan serta kelemahan pada berbagai tingkatan dan skala yang berbeda. Keterkaitan antara bagian-bagian sistem (kompleksitas, dinamika, keberagaman) seperti masyarakat dan alam, menimbulkan ketidakpastian dalam sistem secara keseluruhan.

Secara umum, *governability* adalah suatu kapasitas atau kemampuan pemerintah guna melaksanakan tata kelola maupun sistem pemerintahan yang meliputi beberapa aspek seperti politik, administrasi, dan ekonomi. *Governability* merupakan suatu hal yang tidak konstan, dengan kata lain *governability* dapat berubah-ubah disesuaikan dengan faktor eksternal dan internal. Terkadang, pemerintah memiliki kemampuan tata kelola yang tinggi, namun di suatu waktu pemerintah memiliki kemampuan tata kelola yang rendah. Tata kelola juga dapat bersifat efektif dan tidak efektif, kondisi tersebut dapat terjadi sebab secara keseluruhan komponen tata kelola dipengaruhi oleh tindakan tata kelola. Terdapat banyak faktor eksternal yang mempengaruhi tata kelola, dimana beberapa diantaranya hanya dapat ditangani dengan buruk, atau bahkan tidak dapat ditangani sama sekali. Sedangkan, Jan Kooiman mengatakan bahwa *governability* ialah sebuah kemampuan pemerintah untuk berusaha mewujudkan keseimbangan antara *governing needs* (kebutuhan) dan *governing capacities* (kapasitas) (Kooiman J. , 2003). Keduanya merupakan bentuk kerjasama antara pemerintah dan masyarakat, dimana kebutuhan dan kapasitas juga mempertimbangkan bagaimana pola pembentukan suatu pemerintahan apabila dilihat dari berbagai segi sudut pandang publik maupun privat. Guna mengetahui keberhasilan *governability* harus memahami kemampuan atau kapasitas pemerintah dalam kontribusinya mengelola objek pemerintahan serta hubungan antara pemerintah dengan masyarakat maupun pihak eksternal.

Governability terdiri dari tiga komponen utama, yaitu elemen, mode, dan pesan. *Elemen* tata kelola (*governability*) terdiri atas gambar, instrumen, dan tindakan. Ketiga hal tersebut memiliki keterkaitan antara satu dan yang lainnya, akan tetapi sangat mudah untuk dibedakan, sebuah gambar atau serangkaian gambar dapat dikembangkan secara sepihak guna merasionalkan pilihan manajerial atas instrumen tertentu. *Instrumen* dipilih hanya karena mendapat dukungan politik yang cukup, yang mana instrumen diimplementasikan melalui *tindakan* yang menghasilkan hasil yang antisipasi. Namun terkadang hasil dari instrumen tersebut minimal dan kontradiktif dalam waktu yang lama. Ketiganya bertujuan untuk memilih instrumen yang didasarkan pada gambar yang bersifat valid dan sah, untuk memberikan dasar bagi tindakan yang efektif bagi pengguna dan pengatur. Ketika gambar, instrumen, dan tindakan tidak didefinisikan dan dirumuskan dengan tepat, maka kapasitas untuk mengatur akan menjadi lemah.

Konsep *governability* menurut Jan Kooiman berfokus pada tiga variabel utama yang memberikan kontribusi pada tata kelola entitas masyarakat, termasuk penilaian entitas terhadap sumber daya alam (Kooiman, J., 2008). Pengelolaan entitas masyarakat terus mengalami perubahan sebagai respons terhadap tantangan internal dan eksternal, serta melalui langkah-langkah pengelolaan itu sendiri. Tingkat keterkelolaan yang tinggi pada suatu waktu dan tempat mungkin berkurang pada waktu dan tempat lain, yang seringkali meningkatkan tingkat ketidakpastian dalam pengelolaan entitas masyarakat, baik dari segi manusia maupun alam (Kooiman J., 2008). *Governability* berkaitan dengan sistem yang diatur (*system to be governed*) (SG), tata pemerintahannya atau sistem tata kelola (GS), serta keterkaitan antara sistem dan tata kelola melalui interaksi pemerintahan (GI), ketiganya merupakan satu kesatuan yang utuh. Dari ketiga variabel tersebut memiliki komponen landasan konseptual masing-masing dalam mengatur seluruh tata kelola masyarakat. Berikut merupakan penjelasan mengenai ketiga entitas tersebut:

1. *Governability and System to be governed* (SG)

System to be governed (sistem yang akan diatur) memiliki peran penting, sebab *system to be governed* merupakan kontributor utama permasalahan dan peluang-peluang dan batasan. Keragaman, kompleksitas, dinamika, dan skala adalah variabel umum untuk menganalisis dan mengkaji kemampuan tata kelola pemerintah di setiap daerah. Faktor lain seperti kerentanan maupun resiko turut berperan, namun faktor-faktor tersebut lebih bersifat lokal. Dalam konteks SG, pemerintah dapat menentukan apakah suatu sistem dapat diatur atau tidak, pasalnya di satu sisi hal ini merupakan suatu hal yang relatif sederhana karena aktivitas masyarakat apapun, baik secara teori maupun praktek dapat dikatakan sebagai *system to be governed*. Pemerintah berfokus pada interaksi masyarakat sebagai alat konseptual utama, sebagai harapan bahwa SG dapat diterapkan. Interaksi memiliki peran penting dalam mengatur aktivitas masyarakat dan secara konseptual berfungsi sebagai batasan cakupan. Sub sistem

masyarakat sebagai sistem interaksi ada di sekitar masyarakat tertentu, usaha dasar seperti ini dikatakan sebagai proses primer tentunya dengan keanekaragaman, dinamis, dan kompleks serta terjadi pada skala yang berbeda-beda. Tentunya, faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam sistem interaksi dalam proses primer pada berbagai tingkat abstraksi bukanlah hal yang sederhana. Namun, faktor pertimbangan tersebut didukung oleh penemuan Becker dan Vanclay (2003) menilai melalui dampak sosial, seperti memetakan cara hidup masyarakat, budaya mereka, komunitas mereka, sistem politik, lingkungan, kesehatan dan kesejahteraan, hak-hak pribadi dan properti, serta kegelisahan mereka.

2. *Governability and Governing system (GS)*

Governability dalam sudut pandang *governing system* adalah sebuah kapasitas untuk mewujudkan, mengatur, dan melaksanakan interaksi pemerintahan dalam menghadapi keragaman masyarakat dan alam, kompleksitas dan dinamika dalam hal elemen, mode dan tatanan pemerintahan sebagai atribut (Kooiman J. , 2003). Karakteristik penting dari kerangka ini yang mana memiliki 3 komponen utama yang memiliki makna luas, yaitu negara, pasar, dan masyarakat sipil. *Negara*, merupakan pengatur masyarakat yang paling sentral di manapun. Negara berperan mengatur, mengarahkan hingga mengendalikan dari tingkat lokal hingga internasional melalui cara yang beragam dan kompleks. Negara memiliki tujuan praktis, konsep lembaga masyarakat yang homogen diatur oleh aturan-aturan yang seragam, harus diganti dengan model-model lain, memungkinkan adanya keragaman dan perbedaan serta tingkat kemandirian dan saling ketergantungan tertentu. Dinamika negara modern mulai menciptakan perubahan, yang mana negara mungkin mengalami kemunduran atau kemajuan dalam berbagai hal.

Pasar merupakan lembaga pemerintahan yang memiliki ciri yang beragam, kompleks, dan dinamis. Williamson (1975) memiliki pandangan mengenai tata kelola, ia mengatakan bahwa ekonomi kelembagaan menyediakan beberapa kerangka kelembagaan yang terdiri dari pasar, hierarki, dan bentuk-bentuk campuran yang melaluinya transaksi dilakukan. Akan tetapi, pandangan tersebut sama saja menjauhi hukum ekonomi umum yang menjelaskan interaksi pasar, namun menunjukkan beberapa aspek tata kelolanya. Selain itu, bidang sosial ekonomi juga menjadi kontributor utama dalam memberikan pengetahuan mengenai pasar sebagai lembaga tata kelola dan karakteristik masyarakat dalam arti luas. Tata kelola memiliki peran dalam *masyarakat sipil* sebagai lembaga kemasyarakatan yang menggunakan istilah ‘domain publik’ yang menunjukkan interaksi antara media, kelompok kepentingan, pendidikan, dan gerakan sosial yang membahas, mengkritik dan memobilisasi kekuatan pemerintahan yang lebih informal.

Sebagai tatanan pemerintahan, GS dapat dibayangkan sebagai tiga lingkaran konsentris yang bersarang dalam sebuah bawang. Ketiga hal tersebut memiliki hubungan yang saling berkaitan, antara lain:

- Tingkatan pertama, tata kelola dapat terjadi dimanapun dan di organisasi apapun, dimana mereka dapat berinteraksi untuk memecahkan masalah masyarakat dan menciptakan peluang. Penting untuk diingat dalam menganalisis keragaman, kompleksitas, dinamika dan skala sistem suatu masalah dan peluang. Hal ini karena hanya dengan cara tersebut tata kelola pemerintahan tingkat pertama akan tetap relevan dengan realitas.
- Tingkatan kedua, tata kelola berfokus pada aturan kelembagaan, hak, hukum, norma, peran, prosedur dan organisasi yang diterapkan oleh gubernur tingkat pertama yang mengambil keputusan. Yang mana institusi menyediakan kerangka kerja bagi penyelenggara pemerintahan tingkat pertama, dan merupakan lokasi pertemuan bagi yang memerintah dan diperintah. Tata kelola kedua melibatkan peninjauan dan penyesuaian kembali parameter tata kelola tingkat pertama
- Meta, tata kelola memberikan umpan, mengikat, dan mengevaluasi pelaksanaan tata kelola. Terdapat banyak nilai dan prinsip yang mengatur kegiatan tersebut, seperti efektivitas dan legitimasi, serta prinsip-prinsip seperti tanggung jawab dan berkelanjutan, diakui hampir secara universal. Dalam *meta governance*, para pemimpin dan yang dipimpin sama-sama mengambil langkah-langkah untuk menilai satu sama lain dan proses pengukuran itu sendiri.

3. *Governability and Interactive governance (GI)*

Interaksi antara *governing system* dan *system to be governed* sangat penting bagi tata kelola, maka penting untuk mempelajari tata kelola. Pihak yang dipimpin, melalui partisipasinya berusaha memberikan pengaruh pada pihak yang memimpin dan lembaga pemerintah mencoba mempengaruhi pihak yang diperintah melalui kebijakan sekaligus upaya pengelolaannya. *Interactive Governance* pada dasarnya terdiri dari interaksi dalam tiga arah yaitu, ke bawah, ke atas, atau horizontal, yang mana seringkali saling berkaitan sehingga membentuk lingkaran. Semakin berhati-hati interaksi dibentuk, maka akan semakin jelas fitur-fitur sistemnya yang akan ditampilkan. Tindakan yang bersifat top-down atau otoritatif telah dibahas dalam konteks GS, namun keinginan atau kemampuan GS untuk terlibat dalam mode yang lebih inklusif atau horizontal tidak secara otomatis terlihat. Keterlibatan warga atau partisipasi publik selalu menjadi bagian dari teori dan praktik lembaga demokrasi, terutama di tingkat lokal.

Dalam kerangka gagasan dan praktik demokrasi yang langsung, partisipatif, dan disengaja terkait dengan pemberdayaan dan inklusi, analisis terhadap partisipasi ini mendapat perhatian yang baru. Manfaat umum bagi warga yang berpartisipasi dalam urusan publik mencakup pembelajaran, integrasi, peningkatan hasil, pemahaman yang

lebih baik, serta kontrol dan akuntabilitas. Namun, terdapat beberapa kekurangan seperti tidak efisien, naif secara politik, tidak realistis, mengganggu bahkan berbahaya, memakan waktu dan biaya berlebihan, serta potensi hasil yang lebih buruk dan kehilangan kendali. Namun, tidak semua interaksi yang mengatur memiliki intensitas yang sama, sebagian bersifat diskusi dan ada pula yang berperan dalam pengambilan keputusan. Dalam kenyataannya, satu dapat merancang skala intensitas mulai dari yang ringan hingga berat, berikut contoh penggambaran dalam skala tersebut:

- Musyawarah, seiring berjalannya waktu musyawarah menjadi konsep utama dalam pemikiran demokrasi, sebab demokrasi dianggap sebagai pelengkap yang diperlukan bagi bentuk pemilu klasik. Demokrasi deliberatif dianggap sebagai metode untuk meredakan perbedaan, menghasilkan kebijakan yang lebih sah, rasional, dan adil. Meskipun demikian, harus tetap waspada terhadap agenda tersembunyi, perilaku strategis, motif selain dari tujuan meyakinkan, permainan kekuasaan, dan kemungkinan ketidakseimbangan dalam partisipasi dan eksklusi.
- Pembelajaran interaktif, tata kelola mengatasi banyak permasalahan yang rumit untuk diselaraskan dan kapasitas untuk belajar merupakan bagian utama dari proses tersebut. Komponen utama tidak hanya substansi, tetapi juga apa yang harus dipelajari, dan proses bagaimana belajar secara interaktif. Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan kapasitas pembelajaran interaktif, yaitu melalui pembelajaran sosial, dan pembelajaran antar organisasi atau jaringan.
- Pengambilan keputusan, merupakan jenis interaksi pemerintah yang paling intensif. Apa itu keputusan, bagaimana keputusan dibuat, dan bagaimana menganalisisnya merupakan hal yang paling utama. Terdapat pandangan yang menganggap bahwa pengambilan keputusan merupakan sesuatu yang rasional, komprehensif, dan teratur. Di sisi lain, menganggap keputusan bersifat inkremental, bertahap, dan kurang terorganisir.

Terdapat tiga model pemerintahan interaktif yang berkontribusi secara spesifik terhadap kapasitas sistem masyarakat untuk mengatur dirinya sendiri dan kemampuan pemerintahannya.

- Pemerintahan Mandiri, berfokus pada konteks di mana para pelaku mengurus diri mereka sendiri di luar kendali pemerintah. Pemikiran politik liberal sering menonjolkan kemampuan masyarakat untuk mengatur diri, sementara perspektif politik yang berorientasi sosialis meremehkannya. Penting untuk ditekankan bahwa pemerintah mandiri tidak selalu hasil penciptaan pemerintah, melainkan bisa muncul secara alami. Faktanya, apabila kapasitas untuk melaksanakan tata

kelola mandiri tidak dipertahankan, maka tata kelola masyarakat akan sulit terwujud.

- Hierarki, tata kelola yang interaksinya merupakan modus yang paling klasik, dan merupakan karakteristik interaksi antara negara dan warganya, namun juga antara perusahaan dengan personelnya. Ini adalah gaya intervensi dari atas ke bawah yang diwujudkan dalam kebijakan peraturan, dan regulasi.
- Pemerintahan Bersama, bahwa partai-partai masyarakat bergandengan tangan dengan tujuan yang sama, dan mempersatukan identitas dan otonomi mereka dalam proses ini.

Berkaca dari gagasan teori *governability* Jan Kooiman yang sudah dipaparkan secara komprehensif, menjelaskan bagaimana tata kelola pemerintahan yang diimplementasikan melalui kapasitas pemerintah dan interaksi antara yang diperintah dengan yang memerintah secara publik dan luas meliputi alam dan manusia. Dengan kata lain, *governability* mencakup tata kelola secara keseluruhan dengan melibatkan penilaian yang logis dan berfokus pada interaksi masyarakat. Ketiga sistem tersebut (SG, GS, dan GI) merupakan tata kelola yang saling berhubungan dan bergantung satu sama lain, yang mana keberagaman, dinamika, kompleksitas dan skala memiliki kesesuaian. Maka, pemaparan *governability* oleh Jan Kooiman menjadi acuan penulis untuk melihat bagaimana kapasitas maupun kemampuan pemerintah Desa Gedong dalam mengelola pemerintahan sebagai wujud dari proses menciptakan desa mandiri melalui pendirian BUMDes Maju Mapan.

BAB III

LANDCAPE DESA GEDONG DAN BUMDES MAJU MAPAN

A. Gambaran Desa Gedong

1. Profil Desa Gedong

Nomenklatur Desa Gedong berdasarkan adat istiadat secara turun temurun sejak zaman Kerajaan Mataram memiliki arti “Sumber Mata Air”, sedangkan dari zaman penjajahan Belanda hingga saat ini nama Desa Gedong tetap dilestarikan. Desa Gedong merupakan desa yang terletak di sebelah utara Kecamatan Patean Kabupaten Kendal. Desa ini memiliki luas wilayah 606.502 Hektare dengan jumlah total penduduk sebanyak 5.799 jiwa. Desa Gedong terbagi menjadi 10 dusun yaitu, Dusun Krajan Wates, Rowogandu, Ngrandu, Dakah, Gedong, Kandang, Tempuran, Kalipuru, Kreyo dan Kandang dimana mayoritas warganya bekerja sebagai petani dan buruh tani, pegawai swasta, dan wirausaha. Adapun batas-batas administrative Desa Gedong Kecamatan Patean Kabupaten Kendal adalah:

- a. Bagian Utara : Desa Sukomangli
- b. Bagian Timur : Desa Curugsewu
- c. Bagian Selatan : Desa Mlatiharjo
- d. Bagian Barat : Desa Sukorejo

Dengan jumlah perangkat desa yang ada berdasarkan data per tahun 2022 adalah sebanyak 20 orang, dimana 2 diantaranya adalah perangkat perempuan. Sebagai desa yang berbatasan langsung dengan Kabupaten Temanggung atau kawasan pegunungan, Desa Gedong memiliki suasana yang tidak terlalu panas dan sejuk. Selain itu, Desa Gedong memiliki lahan pertanian yang subur sehingga sebagian besar masyarakat Desa Gedong bekerja sebagai petani dan buruh tani. Kondisi tersebut merupakan potensi yang sangat menguntungkan bagi warga karena mempengaruhi ketersediaan sumber daya dan hasil produksi di Desa Gedong, tentunya berdampak pada kondisi ekonomi masyarakat. Adapun pemaparan sumber daya alam dan hasil bumi Desa Gedong antara lain:

- a. Sumber Daya Alam
 - Lahan Tegalan : 1.095 Ha
 - Hutan : 174 Ha
 - Sungai : 4 Buah
- b. Lahan Sawah
 - Irigasi ½ Teknis : 19 Hektare
 - Irigasi Non Teknis : 41 Hektare
 - Sawah Tadah Hujan : 15 Hektare
- c. Produksi tanaman pangan dan tanaman perdagangan per tahun
 - Padi : 183 Ton
 - Jagung : 3.745 Ton

- Ubi Kayu : 30 Ton
- Ubi Jalar : 60 Ton
- d. Produksi perikanan per tahun
 - Ikan Lele : 10.000 Kg
 - Ikan Nila : 110 Kg
- e. Produksi ternak dan unggas
 - Sapi : 80 Ekor
 - Kambing : 400 Ekor
 - Ayam Kampung : 4.000 Ekor
 - Ayam Petelur : 620.000 Ekor
 - Bebek/itik : 200 Ekor
 - Telur unggas : 500 Ton

Di samping kekayaan alam, Desa Gedong juga memiliki warisan budaya yang beragam. Seperti tradisi lokal, kesenian, hingga komunitas menjadi bagian integral dari identitas Desa Gedong, antara lain:

- a. Kesenian Wayang Dusun Dakah
- b. Kesenian Karawitan Dusun Tempuran
- c. Kesenian Kuda Lumping Dusun Rowogandu
- d. Kesenian Kuda Lumping Dusun Dakah
- e. Kesenian Kuda Lumping Dusun Kandang

Segala jenis kesenian yang tersedia di Desa Gedong dikelola dan dikembangkan oleh para pemuda Desa Gedong di masing-masing dusun. Tidak jarang warga dari luar desa turut serta menjadi anggota kesenian Desa Gedong. Masing-masing dari mereka seringkali mengisi acara-acara besar yang berada di sekitar desa dan kecamatan.

2. Kependudukan

Sebagai Desa yang memiliki penduduk sebanyak 5.799 jiwa pada tahun 2022 Desa Gedong terdiri dari sepuluh dusun dengan masing-masing penduduk sebagai berikut:

Tabel 1 Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1.	Laki-laki	2.922	50,39

2.	Perempuan	2.877	49,61
TOTAL		5.799	100

Sumber: Profil Desa Gedong 2022

Tabel 2 Jumlah Penduduk Berdasarkan Agama

No.	Agama	Laki-laki	Perempuan
1.	Islam	2.855	2.807
2.	Kristen	11	17
3.	Katholik	54	57
4.	Hindu	2	1
5.	Budha	0	0
6.	Konghucu	0	0
7.	Kepercayaan	0	0

Sumber: Profil Desa Gedong 2022

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa mayoritas warga Desa Gedong adalah beragama Islam yng tersebar di seluruh dusun. Sedangkan warga yang beragama Kristen dan Katholik dapat ditemukan di Dusun Kalipuru. Meski demikian, warga Dusun Kalipuru tetap menjaga solidaritas dan toleransi sesama umat beragama, terbukti bahwa warga Dusun Kalipuru yang juga mayoritas beragama Islam mendukung pendirian gereja di Dusun Kalipuru.

Tabel 3 Jumlah Penduduk Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Laki-laki	Perempuan
1.	Tidak sekolah/belum sekiolah	794	765
2.	Belum tamat SD	273	298
3.	SD sederajat	971	972
4.	SLTP/Sederajat	456	444
5.	SLTA/Sederajat	369	293
6.	Diploma I/II	1	10
7.	Akademi/DII/Strata Muda	16	31
8.	D IV/S 1	41	60
9.	S II	1	4
10.	S III	0	0

Sumber: Profil Desa Gedong 2022

3. Kondisi Ekonomi

Kondisi ekonomi di Desa Gedong berkaitan dengan jenis mata pencaharian masing-masing warga desa. Kondisi ekonomi di Desa Gedong didominasi oleh sektor pertanian yang kuat, dimana sebagian besar warga Desa Gedong berprofesi sebagai petani dan buruh tani dengan tingkat penghasilan menengah ke bawah. Selain itu, Desa Gedong memiliki hasil ekonomi yang bersumber dari sektor tani yang mayoritas berasal dari hasil kopi, jagung, dan jambu getas merah. Desa Gedong juga tidak kekurangan sumber daya manusia yang kreatif, hal ini dapat terbukti bahwa banyak produk-produk berkualitas tinggi yang dihasilkan di produksi oleh beberapa rumah warga yang menghasilkan makanan olahan seperti keripik singkong, renggenek, kerupuk, dan jajan tradisional yang didistribusikan ke beberapa kecamatan di Kabupaten Kendal dan Kabupaten Temanggung.

4. Sarana dan Prasarana

Keberadaan fasilitas desa yang memadai akan memberikan kemudahan bagi masyarakat desa untuk memberikan akses mudah dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Desa Gedong dilengkapi dengan fasilitas yang mampu menunjang kehidupan warganya, antara lain:

Tabel 4 Sarana dan Prasarana Desa Gedong

No.	Sarana/ Prasarana	Jumlah
1.	Tempat Ibadah	
	- Masjid	10 Unit
	- Musholla	24 Unit
	- Gereja	1 Unit
2.	Sarana Olahraga	
	- Lapangan Sepak Bola	3 Unit
	- Lapangan Bulutangkis	5 Unit
	- Lapangan Volly	4 Unit
3.	Sarana Pendidikan	
	a. Pendidikan Formal	
	- TK	3 Unit
	- SD	3 Unit
	b. Pendidikan Non-Formal	
- Pondok dan Madrasah	12 Unit	
4.	Akses Jalan	
	- Jalan Desa	7.715 Km
	- Jalan Kabupaten	19,5 Km
	- Jalan Provinsi	2,5 Km

	- Jembatan	5 Buah
--	------------	--------

Sumber: Profil Desa Gedong 2022

B. Profil BUMDES Maju Mapan

1. Pendirian dan Pengelola BUMDes Maju Mapan

BUMDes Maju Mapan Desa Gedong merupakan suatu lembaga ekonomi yang dikelola secara langsung oleh organisasi yang dibentuk oleh Pemerintah Desa Gedong melalui Musyawarah Rencana Pembangunan Desa (Musrenbangdes) yang merupakan forum partisipatif di tingkat desa dengan melibatkan masyarakat dan pemerintah desa, diawali pada tanggal 10 Desember 2018 yang kemudian ditetapkan pada 21 Desember 2018. Guna membentuk BUMDes yang memiliki strategi, visi, dan tujuan yang pasti Pemerintah Desa Gedong menyusun Kebijakan regulasi BUMDes Maju Mapan Desa Gedong diatur dalam Peraturan Desa Gedong Nomor 5 tahun 2018 tentang Pembentukan Kepengurusan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. Sejatinya, peraturan desa disusun guna memberikan panduan yang mencakup seluruh proses pembentukan maupun pengelolaan BUMDes yang disesuaikan dengan ciri khas suatu daerah. Sehingga pemerintah desa dan masyarakat mampu memahami secara umum strategi maupun cara mengelola BUMDes. Dalam peraturan tersebut tertera jelas mengenai tujuan dan arah pembentukan Badan Usaha Milik Desa “Gedong Maju Mapan” yang dimaksudkan untuk menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi yang dikelola oleh desa maupun meliputi kerjasama antar desa. Di dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa BUMDes Maju Mapan disesuaikan dengan kondisi ekonomi dan sosial budaya masyarakat, sehingga Desa membentuk organisasi pengelola BUMDes dengan tujuan pengelolaan BUMDes dapat disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat tentunya dengan strategi yang terstruktur dan terarah.

Pendirian BUMDes Maju Mapan Desa Gedong menjadi gagasan awal untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan taraf hidup masyarakat, yang mana sesuai dengan Undang-Undang No. 6 tahun 2014 tentang Desa, desa memiliki kewenangan untuk mengelola secara mandiri segala potensi yang ada di desa. Guna memberdayakan segala potensi dan sumber daya manusia serta memperbarui lembaga ekonomi di Desa Gedong maka disepakati pembentukan BUMDes Maju Mapan. Jauh sebelum BUMDes Maju Mapan didirikan, Desa Gedong hanya memiliki sarana pelayanan pembayaran listrik dan PAM yang dikelola oleh karang taruna dengan balai desa yang menjadi kantor pusat. Pelayanan tersebut mulai tidak efektif karena seiring berjalannya waktu, pemuda desa lebih memilih untuk fokus dengan kegiatannya masing-masing yang menyebabkan warga cukup kesusahan dalam melakukan pembayaran. Berkaca dari

kondisi tersebut, pemerintah desa mencoba mencari *problem solving* dari segala keresahan warga.

Pemerintah desa menyadari bahwa Desa Gedong memiliki potensi dan sumber daya yang mampu dikembangkan, sesuai dengan diterbitkannya Undang-Undang No. 6 tahun 2014 tentang Desa yang mendorong desa untuk menjadi desa yang mandiri secara ekonomi, maka diperlukan adanya upaya sistematis guna mengelola asset ekonomi strategis di desa sekaligus mengembangkan jaringan ekonomi demi meningkatkan daya saing ekonomi pedesaan. Berangkat dari akar masalah tersebut, Pemerintah Desa Gedong menyusun program yang berorientasi pada ekonomi berkelanjutan. Dalam pengelolaan asset ekonomi desa, pengembangan sumber daya manusia menjadi prioritas dimana nantinya dapat menciptakan produk-produk lokal yang berintegritas dan mampu bersaing di pasaran. Sehingga mampu melahirkan skala ekonomi yang kompetitif terhadap usaha ekonomi yang dikembangkan.

Ragam potensi di desa yang menjadi sumber daya pembangunan seharusnya mampu dieksplor lebih dalam oleh pemerintah desa dan para *stakeholder* untuk mendorong perkembangan yang menyeluruh. Perlu adanya tindakan khusus yang terkoordinasi dan terstruktur untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat desa. Oleh karena itu, dengan merujuk pada Undang-Undang No. 6 tahun 2014 tentang Desa, dijelaskan bahwa salah satu upaya pendorong pembangunan di tingkat desa adalah dengan memberikan kewenangan bagi pemerintah desa dalam menciptakan kebijakan dan mengelola secara mandiri aspek-aspek desa melalui lembaga-lembaga ekonomi di tingkat desa.

Pendirian BUMDes sejatinya dapat menerima program-program pemerintah serta semua kegiatan lain yang menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan pendapatan masyarakat. Dalam UU No. 6 tahun 2014 Pasal 87 ayat (2), memaparkan bahwa BUMDes dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan, maka dalam prosesnya BUMDes harus melibatkan masyarakat setempat sebagai aktor utama pengelolaan hingga penikmat hasil BUMDes. Sayutri (2011) menyatakan bahwa kehadiran BUMDes sangat penting untuk menggerakkan sumber daya dan potensi desa dalam memberikan kontribusi guna mengatasi kemiskinan serta membentuk ekonomi desa yang mandiri. Desa sebagai aktor utama pendorong ekonomi lokal, yang mana kepala desa bekerja sama dengan masyarakat untuk mengoptimalkan aset-aset lokal dan men gubah lahan subsisten menjadi lahan produktif melalui konsolidasi. Sejauh ini, Indonesia memiliki beragam jenis BUMDes yang sukses dalam mengelola dan mengeksplorasi peluang usaha di wilayah mereka.

BUMDes Maju Mapan Desa Gedong merupakan organisasi yang berada di luar struktur organisasi Pemerintahan Desa. BUMDes yang diinisiasi sejak tahun 2018

ini memiliki 4 (empat) unit usaha dimana di dalamnya ada 3 toko yang dikembangkan oleh BUMDes dan dikelola oleh pekerja BUMDes. Modal awal pembentukan BUMDes Maju Mapan berasal dari bantuan dana desa sebesar Rp 100.000.000,- yang digunakan untuk membangun BUMDes dan penyewaan tempat untuk toko bangunan. Sebagai bangunan hak milik desa, Pemerintah Desa mengeluarkan modal sebesar Rp 143.000.000,- guna membangun Pasar Desa yang kemudian akan digunakan sebagai gedung BUMDes. Serta penyertaan modal sebesar Rp 75.000.000,- yang diperoleh dari kerjasama dengan Disperindag yang kemudian seluruh dana tersebut dibelanjakan keperluan BUMDes termasuk alat-alat dan belanja barang.

Pengelolaan BUMDes Maju Mapan Desa Gedong diatur dalam Peraturan Desa Gedong Nomor 5 tahun 2018 tentang Pembentukan Kepengurusan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. Dijelaskan bahwa organisasi pengelola BUMDes terpisah dari organisasi Pemerintahan Desa yang terdiri atas Penasihat yang dijabat oleh kepala desa, Pelaksana Operasional, dan Pengawas. Sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Desa Gedong Nomor 5 tahun 2018 tentang Pembentukan Kepengurusan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 10 bahwa Penasihat memberikan saran dan pendapat mengenai masalah BUMDes serta mengendalikan dan melindungi usaha desa. Sedangkan Pelaksana operasional berwenang melaksanakan dan mengembangkan BUMDes agar menjadi lembaga yang melayani kebutuhan ekonomi serta menyusun laporan program kerja BUMDes. Pengawas dalam BUMDes memiliki kewenangan untuk mengadakan rapat umum untuk membahas kinerja BUMDes. Susunan organisasi BUMDes Maju Mapan dapat dilihat melalui bagan di bawah ini:

Tabel 5 Struktur Organisasi BUMDes Maju Mapan

No.	Nama	Jabatan dalam BUMDesa Maju Mapan
1.	Suwarno	Penasihat
Pelaksana Operasional		
2.	Riyanto	Direktur BUMDes
3.	Kasiyanto	Sekretaris
4.	Siti Barokah	Bendahara
5.	Heni Riwayati	Anggota
UNIT USAHA PPOB		
6.	Ikhwan Nur Sodiq	Manajer

UNIT USAHA GEDONG KOPI		
7.	Mat Khayun	Manajer
Pengawas		
8.	Ngahadi, S.Pd	Ketua
9.	Sutari	Wakil Ketua
10.	Heni Riwayati	Sekretaris
11.	Rame Ragil	Anggota
12.	Juwarti	Anggota

Sumber: Profil Desa Gedong 2022

2. Tujuan BUMDes Maju Mapan

Pada saat itu, kondisi ekonomi di Desa Gedong dinilai kurang stabil, terlebih letak Desa Gedong cukup terpencil. Pasalnya, belum tersedia sarana dan prasarana yang memadai bagi warga, sehingga warga menghadapi kesulitan untuk memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan seperti alat tulis atau *fotocopy* dokumen membuat warga harus pergi ke kecamatan lain. Selain itu, pemasaran produk UMKM terbatas pada wilayah sekitar desa. Maka dari itu pemerintah desa bersama warga sepakat untuk mendirikan BUMDes Maju Mapan sebagai solusi. Tentunya, dengan mengimplementasikan Undang-Undang No. 6 tahun 2014 tentang Desa yang mengarahkan bahwa desa harus mampu mandiri secara ekonomi guna memenuhi kebutuhannya tanpa campur tangan dari pemerintah pusat. Terdapat beberapa tujuan utama yang mendorong pendirian BUMDes Maju Mapan, antara lain:

a. Peningkatan Kesejahteraan melalui Pelayanan Umum, Pertumbuhan dan Pemerataan Ekonomi Desa

Sebagai upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat, pemerintah Desa Gedong mendirikan BUMDes Maju Mapan yang dijadikan sebagai suatu usaha masyarakat. Pada dasarnya, kata sejahtera berarti pembangunan sosial ekonomi yang berujuan meningkatkan kualitas hidup manusia, khususnya mereka yang termasuk dalam kelompok yang kurang beruntung atau beresiko menjadi kelompok miskin.. Upaya untuk mencapai kesejahteraan berarti bahwa suatu desa memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan kesejahteraan yang mencakup:

- Mengenali dan menetapkan tujuan kesejahteraan rakyat;
- Menyelesaikan masalah-masalah yang menghambat kesejahteraan rakyat;
- Merumuskan kebijakan publik untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat;
- Memenuhi kebutuhan sosial secara menyeluruh.

Dalam menangani masalah kemiskinan, pemerintah desa bekerja sama dengan warga untuk memperbaiki situasi yang dinilai merugikan dan mengganggu struktur sosial masyarakat. Salah satu caranya adalah dengan memenuhi kebutuhan individu, keluarga, atau kelompok masyarakat yang tidak dapat dipenuhi sendiri selain melalui tindakan kolektif. Selain itu, untuk mencapai kesejahteraan, pemerintah desa bersama warga harus mengidentifikasi, mengalokasikan, dan mengembangkan sumber daya masyarakat guna mencapai kesejahteraan rakyat.

Pendirian BUMDes Maju Mapan Desa Gedong merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Diketahui bahwa tidak sedikit warga Desa Gedong memiliki usaha rumahan yang dipromosikan melalui mulut ke mulut, sehingga sebagian besar pembeli hanya berasal dari lingkungan sekitar. Tentunya, tidak menutup kemungkinan bahwa usaha yang dijalankan belum mampu menutup kebutuhan masyarakat. Melalui pendirian ruko oleh pengelola BUMDes, diharapkan para UMKM di Desa Gedong mampu memanfaatkan kesempatan tersebut menjadi pembuka ladang usaha baru dalam meningkatkan prospek usaha yang berkelanjutan.

Wilayah Desa Gedong memiliki potensi sebagai ladang usaha, sebab tersedia area lahan luas yang dapat dijadikan sebagai sumber penghasilan. Sawah yang luas dapat dikelola oleh penduduk, selain itu sebagian warga memiliki usaha peternakan yang dapat dikembangkan. Namun sayangnya, akses ke sarana perbelanjaan masih terbatas bagi warga Desa Gedong. Meskipun ada beberapa warung yang menjual kebutuhan rumah tangga, namun untuk kebutuhan alat tulis dan foto copy dokumen, warga Desa Gedong harus mencari hingga kecamatan lain. Terutama anak-anak sekolah yang membutuhkan ini untuk keperluan tugas mereka. Oleh karena itu, BUMDes Maju Mapan telah menyediakan sebuah toko ATK sekaligus fotocopy yang menjadi unit usaha BUMDes untuk membantu anak-anak dalam menyelesaikan tugas mereka. Selain itu, karena sebagian besar penduduk Desa Gedong adalah petani dan buruh, mereka seringkali tidak tahu bagaimana mengurus dokumen mereka jika sewaktu-waktu dibutuhkan.

Dengan tujuan menyalahi keterbatasan akses warga, selain menyediakan toko ATK dan fotocopy yang merupakan salah satu unit usaha BUMDes, terdapat fasilitas pelayanan lain yang disediakan oleh BUMDes, yaitu laku pandai dan pengaktifan program samsat budiman yang dicanangkan oleh Ganjar Pranowo (Gubernur Jawa Tengah). Laku Pandai merupakan sebuah fasilitas pelayanan yang diberikan kepada warga untuk melakukan transaksi

maupun tarik tunai, dengan kata lain agen yang memberikan layanan keuangan seperti penyetoran, penarikan, dan transfer uang. Dengan adanya fasilitas ini, warga Desa Gedong dapat dengan mudah untuk melakukan transaksi. Sebagaimana yang telah diuraikan, bahwa sebagian besar warga Desa Gedong adalah buruh dan petani yang kurang familiar dengan tata cara bertransaksi di era modern ini. Selain itu, mereka tidak perlu merogoh kocek lebih dalam guna biaya transportasi untuk menempuh jarak jauh demi melakukan transaksi.

Selain sebagai alat bantu bertransaksi, Laku Pandai juga berperan membantu warga dalam segala jenis pembayaran, termasuk pembayaran listrik. Tidak jauh berbeda dengan Laku Pandai, program pelayanan Samsat Budiman juga disediakan oleh BUMDes Maju Mapan. Samsat Budiman merupakan sebuah Badan Usaha Digital Mandiri yang diusung oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah guna memaksimalkan keberadaan BUMDes sebagai sumber daya pelayanan. Pelayanan ini merupakan bentuk layanan online berbasis website dengan tujuan memberikan kemudahan warga membayar wajib pajak kendaraan bermotor.

Berdasarkan wawancara dengan ketua pengelola BUMDes Maju Mapan Bapak Riyanto, beliau menuturkan:

“Sejahtera kan, tidak melulu tentang uang dan harta benda. Menurut saya dengan memberikan akses yang dekat seperti ini juga termasuk sejahtera. Warga tidak perlu pergi jauh, tidak perlu bayar ongkos, mau ini itu dekat, itu juga termasuk sejahtera” (Wawancara, Riyanto, 7 Oktober 2023)

Dari hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa pendirian BUMDes Maju Mapan merupakan salah satu usaha untuk memberikan kesejahteraan kepada warga Desa Gedong. Penyediaan fasilitas yang dibutuhkan oleh sebagian besar warga sehingga memudahkan akses warga merupakan bentuk kesejahteraan.

b. Pemberdayaan Masyarakat melalui Penggerakan Potensi Lokal

Pemberdayaan masyarakat berperan sebagai landasan pembangunan yang bersumber dari rakyat, yang mana akan menjadi langkah guna menciptakan kehidupan yang lebih berkualitas serta mengentaskan kemiskinan. Pemberdayaan masyarakat menjadi gagasan pembangunan ekonomi yang mencakup nilai-nilai masyarakat yang berfokus pada partisipatif, berkelanjutan, dan berpusat pada masyarakat. Konsep pembangunan melalui pemberdayaan masyarakat tidak hanya terpaku pada pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat, melainkan wadah guna pertumbuhan ekonomi lokal. Pendekatan pemberdayaan

masyarakat dianalisis melalui tiga aspek, *pertama Enabling* atau menciptakan lingkungan yang mampu mendukung pertumbuhan potensi masyarakat. *Kedua, Empowering* atau melakukan penguatan pada potensi masyarakat yang dilakukan dengan aksi nyata, termasuk penyediaan sumber daya dan membuka kesempatan guna meningkatkan kemandirian. *Ketiga, Protecting* atau memberikan perlindungan serta membela kepentingan masyarakat lemah.

Melalui ketiga aspek tersebut, BUMDes Maju Mapan yang sudah berjalan kurang lebih 3 tahun ini berusaha untuk memenuhi hak-hak masyarakat Desa Gedong melalui penyediaan fasilitas dan akses bagi warga, khususnya bagi para pelaku UMKM di Desa Gedong. Sebagai desa yang kaya potensi dalam sektor UMKM, pemberdayaan ekonomi di sini menjadi daya tarik utama. Dengan beragam potensi dan inovasi lokal, desa ini menjadi lumbung kreativitas dan peluang bisnis yang patut diperhitungkan. Berkaca pada keberadaan usaha masyarakat yang mana pemasarannya mengalami keterbatasan, yang dipicu oleh terbatasnya kapabilitas warga terhadap modernisasi. Maka, masyarakat Desa Gedong memerlukan dukungan yang lebih intensif untuk memastikan pertumbuhan usaha yang maksimal.

Sebagai bentuk dukungan atas segala potensi lokal Desa Gedong, pemerintah desa mendirikan BUMDes Maju Mapan sebagai langkah awal untuk menginisiasi para pelaku usaha di Desa Gedong. BUMDes Maju Mapan menyediakan penyewaan ruko kosong kepada para pelaku UMKM di Desa Gedong dengan harga yang terjangkau. Ini dilakukan karena sebagian pelaku UMKM membuka usaha di rumah pribadi, sehingga produk usahanya tidak dikenal secara luas oleh warga lokal maupun warga dari luar desa. Mengingat Desa Gedong memiliki wilayah yang luas dengan sepuluh dusun, kondisi tersebut mempengaruhi jumlah pelanggan. BUMDes Maju Mapan juga membantu dalam pemasaran produk UMKM yang menjual hasil bumi Desa Gedong melalui kerja sama dengan pemerintah supra desa, sehingga mampu mendorong pelaku UMKM untuk memasarkan dan memperkenalkan produk lokal secara lebih luas.

c. Pengurangan Jumlah Pengangguran

Badan Pusat Statistik (BPS) pada Februari 2023 mencatat terdapat 7,99 juta pengangguran di Indonesia, angka tersebut mengalami penurunan sebanyak 5,68% dari tahun sebelumnya yang mencapai 8,42 juta orang pengangguran. Pengangguran menjadi masalah ekonomi yang serius, karena kondisi tersebut berdampak pada siklus dan perkembangan ekonomi hingga ketidak seimbangan politik di suatu negara. Banyaknya pengangguran diakibatkan oleh minimnya lapangan pekerjaan, ketersediaan lapangan kerja tidak sebanding dengan jumlah orang yang mencari pekerjaan. Seiring dengan perkembangan zaman,

dimana negara sudah bertransformasi menggunakan teknologi modern menyebabkan seseorang yang belum melek teknologi kalah bersaing dengan individu yang sudah ter modernisasi.

Terhitung sejak tahun 2021, BUMDes Maju Mapan sudah merekrut 3 (tiga) warga sebagai pekerja tetap unit usaha BUMDes Maju Mapan. 2 (dua) diantaranya bekerja sebagai karyawan di toko bangunan, dan 1 (satu) bertugas sebagai penjaga toko ATK dan *foto copy*. Ketiga pegawai tersebut merupakan warga dari Desa Gedong yang berasal dari dusun yang berbeda. Selain merekrut karyawan, BUMDes Maju Mapan juga membuka peluang usaha baru bagi warga, pasalnya terdapat salah satu warga Desa Gedong mengaku bahwa dirinya sengaja menyewa ruko kosong di BUMDes Maju Mapan untuk mencoba membuka usaha baru. Maka, dapat dilihat bahwa pendirian BUMDes Maju Mapan Desa Gedong mampu membuka peluang kerja bagi warga dan mengurangi tingkat pengangguran di desa.

3. Unit Usaha BUMDes

a. Toko

BUMDes Maju Mapan Desa Gedong memiliki unit usaha yang dikelola secara langsung oleh pegawai BUMDes. Dimana Pengelola BUMDes merekrut warga Desa Gedong menjadi pegawai atau karyawan tetap yang turut membantu menjalankan BUMDes secara langsung. Terdapat 3 (tiga) toko yang menjadi unit usaha BUMDes Maju Mapan Desa Gedong, diantaranya:

- Toko bahan bangunan

Gambar 1 Toko Bangunan Dan Sewa Molen



Sumber: Doc. Peneliti

Toko Bangunan BUMDes Maju Mapan menyediakan beragam material konstruksi yang dibutuhkan oleh masyarakat, toko bangunan ini menjalin mitra dengan toko bangunan Rejo Mulyo dalam hal penyediaan barang-barang yang sekiranya habis atau tidak tersedia di toko bangunan BUMDes Maju Mapan. Toko Bangunan BUMDes Maju Mapan dapat dikatakan sebagai toko bangunan yang masih kecil dan berkembang,

pasalnya toko bangunan ini berdiri di pusat desa yang mana warga desa sebagai target pasar. Meski demikian, toko bangunan ini memiliki alat konstruksi yang tergolong lengkap, mulai dari peralatan tangan seperti palu, gergaji, hingga meteran. Selain itu, tersedia material konstruksi seperti batu bata, semen, pasir, asbes, dll yang tersedia dalam berbagai jenis dan kualitas. Selain sebagai unit usaha, toko bangunan BUMDes Maju Mapan merupakan salah satu proyek unggulan di BUMDes ini, pasalnya toko bangunan ini adalah pusat sumber daya utama yang dibangun untuk memenuhi kebutuhan konstruksi warga Desa Gedong, yang mana saat ini toko bangunan memiliki pelanggan dari luar Desa Gedong.

Pendirian toko bangunan ini bertujuan sebagai pusat penyedia material konstruksi dan peralatan untuk mendukung kegiatan pembangunan lokal. Selain itu, toko bangunan BUMDes Maju Mapan dapat memberikan pelayanan bagi warga yang membutuhkan saran, solusi hingga informasi kepada warga terkait alat konstruksi. Toko Banguna BUMDes Maju Mapan merekrut warga setempat dengan alasan bahwa warga desa atau warga lokal memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai kebutuhan dan preferensi lokal. Sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dalam memberikan pelayanan bagi pelanggan yang sebagian besar adalah warga desa. Pegawai Toko Bangunan BUMDes Maju Mapan tidak hanya membantu operasional toko, tetapi juga menjadi bagian dari integral dalam hal partisipasi mendukung ekonomi dan sosial dalam lingkungan desa.

- Toko alat tulis, *foto copy*

Gambar 2 Toko Alat Tulis dan Foto Copy



Sumber: Doc. Peneliti

Toko ATK (Alat Tulis Kantor) dan *foto copy* di BUMDes Maju Mapan menyediakan berbagai macam peralatan tulis dan kantor untuk

memenuhi kebutuhan sendiri. Khususnya bagi anak sekolah dan menjadi salah satu langganan pegawai Balai Desa Gedong untuk membeli berbagai keperluan kantor. Dalam toko ATK menyediakan buku, kertas, pulpen, penggaris, hingga aksesoris sekolah seperti kaos kaki dan ikat pinggang. Toko ATK BUMDes maju mapan tergolong lengkap dioperasikan oleh seorang pegawai yang kerjanya merangkap dengan jasa print, ketik, dan *fotocopy*. Tentunya pelayanan yang diberikan oleh BUMDes ini bertujuan untuk memberikan kemudahan bagi warga Desa Gedong untuk memenuhi kebutuhannya dengan harga yang terjangkau dan lokasi berada di tengah-tengah Desa.

- Toko Tabung Gas dan Isi Ulang LPG

Menyadari bahwa ketersediaan gas LPG di warung-warung kecil desa terkadang langka dan terbatas sehingga warga akan kesulitan mencari bahan bakar untuk memasak dan memenuhi kebutuhan sehari-hari. Berangkat dari masalah tersebut, pengelola BUMDes Maju Mapan menyediakan toko tabung gas dan isi Ulang LPG untuk memastikan kebutuhan masyarakat terhadap energi rumah tangga yang terjangkau. BUMDes menyediakan 150 tabung gas sebagai modal awal toko.

b. Laku Pandai dan Samsat Budiman

Gambar 3 Laku Pandai dan Samsat Budiman



Sumber: Doc. Peneliti

Laku Pandai dan Samsat Budiman merupakan unit usaha yang berbentuk pelayanan bagi masyarakat Desa Gedong. Kedua layanan tersebut aktif beroperasi untuk membantu warga dalam bertransaksi. Laku Pandai merupakan unit pelayanan yang menyediakan jasa transfer dan tarik tunai, sistem laku pandai hampir sama dengan sistem *BRILink*. Laku Pandai juga melayani berbagai bentuk pembayaran, khususnya pembayaran listrik dan air yang sebelumnya sempat mangkrak karena tidak ada penanggung jawab. Hal ini merupakan salah satu perwujudan solusi inovatif yang memanfaatkan teknologi untuk menyederhanakan

proses pembayaran dan memberikan pelayanan yang mudah dan terjangkau bagi masyarakat.

Samsat Budiman merupakan salah satu program Gubernur Jawa Tengah, Ganjar Pranowo dalam bentuk program layanan yang merupakan inovasi terbaru. Pembentukan Samsat Budiman bertujuan mengoptimalkan peran BUMDes sebagai sumber daya pelayanan. Layanan Samsat Budiman ini berbasis *website* online untuk mempermudah pembayaran wajib pajak tanpa harus mendatangi kantor samsat pusat. Oleh sebab itu, dalam BUMDes Maju Mapan pelayanan Samsat Budiman memberikan kemudahan bagi warga Desa Gedong dalam membayar wajib pajak kendaraan mereka. Hingga saat ini, terhitung sudah banyak warga lokal maupun warga dari luar desa memanfaatkan pelayanan ini dimana rata-rata satu hari ada 5 (lima) orang yang menggunakan jasa pelayanan ini.

c. Sewa Ruko Pasar Desa

Gambar 4 Sewa Ruko Pasar Desa



Sumber: Doc. Peneliti

Pembangunan ruko BUMDes Maju Mapan merupakan langkah strategis dalam mengembangkan ekonomi lokal. Melalui 8 (delapan) ruko yang disediakan oleh BUMDes Maju Mapan dapat menyediakan ruang usaha bagi pelaku usaha di Desa Gedong, menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan daya tarik investasi. Selain itu, pembangunan ruko yang disewakan kepada para pelaku usaha ini dapat memperkuat kemandirian ekonomi desa dengan memberikan peluang dan menciptakan pusat aktivitas ekonomi yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan masyarakat Desa Gedong. Hingga saat ini, sudah ada 4 (empat) ruko yang disewa oleh warga dimana mereka membayar Rp 2.500.000,- untuk satu tahun periode penyewaan. Ke empat ruko tersebut kini menjadi warung Mie Ayam, warung sate, angkringan, dan warung jajanan. Ruko BUMDes Maju Mapan ini nantinya akan dijadikan sebagai

pasar desa yang akan meningkatkan aksesibilitas warga dalam mendapatkan kebutuhan sehari-hari dengan lebih efisien dan terjangkau.

d. Jasa Sewa Peralatan

Selain menyediakan toko dan fasilitas pelayanan, BUMDes Maju Mapan juga dilengkapi dengan jasa sewa peralatan yaitu molen. Molen atau alat aduk semen merupakan alat bantu konstruksi yang dikelola oleh toko bangunan BUMDes Maju Mapan yang disewakan untuk membantu warga dalam mengerjakan proyek pembangunan. Penyewaan molen ini cukup menjanjikan karena biaya penyewaan molen sebesar Rp 150.000.- per hari dana rata-rata warga menyewa hingga 2-4 minggu. Hasil sewa tersebut masuk ke dalam keuangan BUMDes.

e. Pemasaran Produk

Gambar 5 Pemasaran Produk



Sumber: Doc. Peneliti

Desa Gedong mulanya memiliki unit usaha Gedong Kopi sebagai UMKM desa, sebagai desa yang kaya akan produk kopi maka BUMDes inisiatif untuk menciptakan unit usaha guna memanfaatkan potensi yang tersedia. UMKM Gedong Kopi cukup menarik minat warga serta para pecinta kopi dari berbagai daerah, maka dari itu Gedong Kopi kini bergerak menjadi usaha yang dinaungi oleh BUMDes. BUMDes Maju Mapan kini menjadi sentra pemasar produk kopi dari Gedong Kopi dengan membantu memperluas jaringan dan membangun identitas produk lokal. Selain kopi, Desa Gedong juga memiliki produk unggulan lain yaitu kripik singkong dan renggenek. Produk camilan yang berbahan dasar singkong ini sudah diproduksi sejak lama di Desa Gedong sebagai produk usaha rumahan. Guna membantu memperkenalkan produk lokal kepada masyarakat luas, BUMDes Maju Mapan bekerjasama dengan

Dispermades (Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa) Kabupaten Kendal untuk membantu memberdayakan pelaku UMKM melalui informasi event tertentu guna memasarkan produknya melalui *open stand* yang diselenggarakan di Kabupaten Kendal.

BAB IV

BUMDES MAJU MAPAN DESA GEDONG SEBAGAI WUJUD KEMANDIRIAN EKONOMI DESA PASCA UU NO. 6 TAHUN 2014

A. Proses Mewujudkan Kemandirian Ekonomi Desa Gedong

Pembangunan ekonomi dalam rangka menciptakan desa mandiri dapat diupayakan melalui berbagai macam cara, seperti pembangunan BUMDes. Keberhasilan BUMDes ditentukan oleh proses dan pengelolaan usaha yang sedang dijalankan oleh desa. Pemerintah desa memegang peran krusial dalam pendirian BUMDes, sebab pemerintah desa menjadi ujung tombak dalam pembangunan suatu desa. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pejabat negara tentunya pemerintah memiliki kewajiban untuk mengimplementasikan melalui proses-proses

pemerintahan seperti pengelolaan administrasi, penanganan masalah sosial, penyusunan rencana pembangunan, serta turut memelihara ketertiban dan keamanan. Penyelenggaraan pemerintahan yang optimal tentunya tidak terlepas dari kemampuan dan kapasitas pemerintah itu sendiri, yang mana kemampuan pemerintah tercermin dalam pelaksanaan segala tugas dan fungsinya melalui pelayanan publik. Kinerja pemerintah memiliki keterkaitan erat dengan kapasitas aparaturnya, sebab keberhasilan implementasi kebijakan diukur dari kinerja para pejabat pemerintah dan formasi kapasitas personel dalam organisasi. Kapasitas organisasi merupakan segala jenis potensi yang memungkinkan institusi tersebut menjadi lebih efektif dan efisien dalam menjalankan program kegiatan yang sudah dicanangkan, baik di lingkungan pemerintah maupun non-pemerintah (Madiyono, 2016).

Gerakan desa membangun mencetuskan desa mandiri yang mana desa diarahkan untuk menciptakan desa yang mandiri secara ekonomi guna membangun kekuatan ekonomi lokal suatu wilayah untuk memperbaiki kondisi ekonomi serta kualitas hidup masyarakat untuk masa yang akan datang. Kembali menengok kondisi desa pada masa Hindia Belanda, dibawah pimpinan Thomas S. Raffles sebagai Letnan Gubernur Jawa yang menentang praktek kolonialisme Belanda yang sangat menindas penduduk pribumi dan berujung pada pembatasan kebebasan serta kemiskinan bagi warga pribumi. Berangkat dari masalah tersebut, Raffles berupaya menciptakan perubahan-perubahan terutama di bidang ekonomi (Maschab, 2013). Sistem sewa tanah menjadi landasan kebijakan ekonomi dengan sebutan *landelijk-stelse*, penerapan sistem tersebut dimaksudkan untuk menjamin kepastian hukum serta kebebasan petani, sehingga mendorong petani agar lebih aktif dalam mengelola tanah mereka, sehingga dapat membuahkan hasil panen yang melimpah dan memberikan keuntungan bagi mereka. Dengan demikian, pendapatan para petani yang berasal dari hasil pungutan pajak, penyerahan hasil bumi, kerja rodi, penyerahan upeti akan hilang. Sistem yang diterapkan oleh Raffles memberikan keuntungan bagi para petani di masa Hindia Belanda.

Keberhasilan kebijakan Raffles berbanding terbalik dengan kebijakan ekonomi pada masa kepemimpinan Soekarno yang menyebabkan kemunduran ekonomi yang sangat tajam. Persoalan tersebut diakibatkan oleh kegiatan politik luar negeri yang memakan pengeluaran negara, diikuti nasionalisasi perusahaan-perusahaan asing yang menyebabkan penurunan produksi. Maka dari itu, pemerintah hingga saat ini selalu berusaha memperbaiki ekonomi nasional dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia melalui berbagai kebijakan. Desa merupakan sebuah pemerintahan lokal yang otonom atau *self local government* dimana negara mengakui pemerintah daerah memiliki desentralisasi atau kewenangan dalam menentukan kebijakan.

Oleh karena itu, pengesahan UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa bertujuan untuk menciptakan desa yang mandiri serta membuka peluang bagi masyarakat guna melahirkan kreativitas serta kemampuan mengelola sumber daya dan potensi desa yang mampu dikembangkan secara berkelanjutan guna menunjang kesejahteraan masyarakat. Di sisi lain, tujuan utama dalam pembangunan desa mandiri mendorong terbentuknya pemerintahan desa yang transparan dan akuntabel dengan melibatkan masyarakat di setiap proses pengelolaannya. Di samping itu, kemandirian desa turut melahirkan kerjasama antara pemerintah desa dengan aktor-aktor maupun lembaga terkait, khususnya dalam pelaksanaan dan perencanaan kegiatan desa. UU Desa secara tegas mengatakan bahwa desa diberikan kekuasaan dalam mengelola administrasi, politik dan ekonomi sehingga dengan UU tersebut desa menjadi lebih kokoh dan tegas dalam hal status legal dan legitimasinya (Aritonang, 2016).

Kinerja pemerintah desa juga menjadi tolak ukur keberhasilan BUMDes, sebab dalam rangka menciptakan desa mandiri tidak hanya dilihat dari sisi sumber daya maupun kondisi ekonomi tetapi juga mencakup kualitas dari pemerintah desa itu sendiri. Seperti yang tercantum dalam UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa pasal 26 memaparkan bahwa Pemerintah Desa yang mana di dalamnya terdapat kepala desa dibantu perangkat desa wajib menyelenggarakan pemerintahan desa, melaksanakan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat. Dalam bab ini, kita akan melihat bagaimana kondisi dan potensi masyarakat Desa Gedong, terutama dalam mewujudkan kemandirian ekonomi desa melalui BUMDes Maju Mapan. Tentunya, dengan melihat bagaimana proses yang dilakukan oleh pemerintah desa di dalamnya, sehingga dapat mendorong kesejahteraan bagi masyarakat Desa Gedong.

1. Optimalisasi Potensi Desa Gedong menuju BUMDes Maju Mapan

UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa merupakan wujud regulasi terkait desa yang memberikan peluang untuk menunjukkan identitas atau jati diri dalam mengelola desa bersama masyarakat. Dengan kata lain, perwujudan undang-undang tentang desa merupakan salah satu upaya pembangunan yang bersifat *bottom-up* yang melibatkan partisipasi masyarakat desa sejak perenanaan hingga pelaksanaan, dengan memungkinkan masyarakat memberikan masukan sesuai dengan kondisi desa, termasuk identifikasi masalah, kebutuhan, dan solusi (Endah, 2020). Pembangunan desa merupakan wujud pemberdayaan bagi masyarakat, yang mana pemberdayaan masyarakat adalah upaya meningkatkan kesempatan, motivasi, dan kemampuan masyarakat dalam mengakses sumber daya, sehingga dapat meningkatkan kapasitas untuk aktif berpartisipasi dalam membentuk masa depan sendiri dan memengaruhi kualitas hidup masyarakat. Pemberdayaan masyarakat melibatkan masyarakat yang berperan sebagai pihak yang diberdayakan, serta

pemerintah sebagai pihak yang memberdayakan. Tentunya, hal tersebut berusaha dicapai dengan melihat sudut pandang potensi lokal yang tersedia di setiap daerahnya.

Menurut Nurhayati (2017), potensi merujuk pada kemampuan yang dapat diperluas, termasuk kekuatan, keterampilan, dan energi yang dapat dikembangkan menjadi lebih besar. Istilah potensi tidak hanya berlaku bagi manusia, melainkan juga entitas lain, seperti potensi daerah, potensi wisata, dan sebagainya. Setiap daerah pasti memiliki potensi yang berbeda-beda, maka dari itu guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat penting untuk mengelola potensi lokal, termasuk sumber daya manusia dan alam. Sumber daya manusia lokal berperan dalam pemberdayaan masyarakat sebagai pelaku pembangunan yang memahami permasalahan lokal, sementara sumber daya alam menjadi kekayaan yang dimanfaatkan untuk meningkatkan kesejahteraan sosial ekonomi masyarakat desa.

Dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada di setiap daerah, tentunya harapan dan kebutuhan akan disesuaikan dengan kultur budaya yang ada di daerah tersebut. Dengan demikian perwujudan pemberdayaan desa mampu dilaksanakan dengan sebaik mungkin karena itu merupakan suatu yang diinginkan oleh masyarakat desa. Otonomi daerah sebagai wujud dari dianutnya asas desentralisasi yang diharapkan akan dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat (Nadir, 2013). Dengan kebebasan yang diberikan kepada setiap daerah untuk mengatur urusan rumah tangganya sendiri, tentunya setiap masyarakat diharapkan mampu turut menyumbangkan suaranya. Dalam arti bersama perangkat desa, masyarakat mampu berpartisipasi dalam menciptakan sebuah kebijakan dan program kerja yang benar-benar menjadi kebutuhan dari masyarakat. Dalam hal ini dibutuhkan masyarakat yang aktif dalam berpartisipasi dengan memiliki cita-cita untuk mengembangkan desanya, sehingga masyarakat mampu bekerja sama dengan baik dengan perangkat desa untuk menciptakan hasil yang sesuai dengan tujuan dan cita-cita dari desa tersebut.

Guna menelisik lebih jauh mengenai pemberdayaan desa, Desa Gedong merupakan salah satu contoh desa yang saat ini sedang berada dalam masa melakukan pemberdayaan. Apabila dilihat secara sekilas Desa Gedong merupakan desa yang pemerintahannya berjalan dengan selayaknya, terlihat beberapa pembangunan yang berjalan sesuai dengan visi misi kepala desa yang terpilih kembali pada 2020 lalu. Dapat diakui bahwa di Desa Gedong sendiri memiliki berbagai macam potensi yang dapat dikembangkan, seperti adanya ternak ayam petelur yang mendominasi di beberapa dusun di Desa Gedong. Ternak ayam petelur ini berada di Dusun Kreo, Kalipuru, Sabrang, Gedong, dan Dakah, yang

rata-rata memiliki ayam sebanyak 1.000 ekor per kandang. Jumlah tersebut bukanlah jumlah yang sedikit, mengingat mereka dapat menghasilkan rata-rata 120 Kg telur per harinya. Dominasi ternak ayam ini ada di Dusun Kalipuru yang di mana ternak tersebar di sepanjang wilayah Kalipuru. Dengan adanya ternak ayam petelur ini mampu membuka lapangan pekerjaan bagi warga di Desa Gedong. Tidak sedikit warga Desa Gedong yang menjadi buruh ataupun pekerja di ternak ayam petelur.

Desa Gedong juga tidak lepas dari para ternak lele dan ikan mujair. Ternak yang bergerak dalam sumber pangan ini digeluti oleh masyarakat Dusun Dakah yang memanfaatkan area bekas sawah dan disulap menjadi puluhan kolam. Lele menjadi ikan yang paling banyak dibudidayakan oleh masyarakat Dusun Dakah, selain harga anakan yang murah lele juga banyak diminati oleh pembeli.

Gambar 6 Kolam Lele



Sumber: Doc. Peneliti

Rata-rata penghasilan ikan lele per tahun men capai 10.000 Kg, nilai yang banyak ini menjadikan para peternak semakin gencar untuk mengembangkan usahanya. Selain berpotensi pada kebutuhan pangan, Desa Gedong juga memiliki lahan pertanian dan perkebunan yang luas. Perkebunan didominasi oleh pohon kopi dan karet yang memiliki daya tarik tersendiri bagi Desa Gedong. Hasil dari perkebunan kopi biasanya akan diolah oleh warga menjadi bubuk kopi yang nantinya akan diperjual belikan ke pasaran, sehingga warga dapat memiliki penghasilan dari panennya.

Sebagai daerah yang memiliki area perkebunan dan persawahan yang luas, sekaligus dekat dengan area pegunungan menyebabkan tanah di Desa Gedong cukup subur untuk ditanami berbagai macam produk pertanian. Jagung, jambu, padi, kacang tanah, hingga cabai merupakan produk pertanian yang banyak dikembangkan di Desa Gedong. Maka dari itu, sebagian besar warga Desa Gedong

berprofesi sebagai petani dan buruh tani. Dalam arti, mereka menggantungkan hidupnya pada hasil panen yang di mana setiap tahun mereka akan mengganti tanaman yang disesuaikan dengan musim. Umumnya, para petani pemilik lahan akan mempekerjakan tetangga atau orang yang sudah mereka percaya dengan memberikan gaji berupa upah dan sebagian hasil panen mereka kepada para pekerja. Kemudian hasil panen akan diolah atau langsung dijual kepada pengepul.

Sebagai desa yang memiliki tanah yang subur, tidak perlu diragukan lagi apabila terdapat berbagai macam jenis tanaman yang dapat tumbuh di Desa Gedong. Salah satunya pohon singkong yang kemudian dikembangkan oleh beberapa pengusaha rumahan di Desa Gedong. Desa yang terkenal akan usaha renggenek dan kripik singkong ini memasarkan produknya hingga ke luar daerah seperti di berbagai wilayah di Kabupaten Kendal Kota dan Kabupaten Temanggung. Potensi ini dapat dikatakan sebagai salah satu “anak emas” karena usaha ini diproduksi melalui usaha rumahan yang dapat bertahan dan berkembang sebab dapat mendapat pelanggan dari berbagai daerah. Semua bentuk potensi yang dimiliki oleh Desa Gedong tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dalam melakukan pemberdayaan desa yang berkelanjutan. Meningkatkan keterampilan melalui eksplorasi potensi lokal masyarakat menjadi aspek krusial, terutama di lingkungan desa. Kemampuan dan potensi, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik dapat meningkatkan kondisi sosial ekonomi masyarakat.

2. Adopsi Kebijakan Progresif BUMDes Maju Mapan

Keberadaan lembaga ekonomi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) mengajak swadaya masyarakat mengelola sumber daya desa melalui cara demokratis yaitu kepentingan yang dibentuk oleh rakyat, dari rakyat, dan untuk rakyat. Tersedianya lembaga ekonomi sejalan dengan cita-cita mewujudkan kemandirian dan kreatifitas masyarakat dalam rangka menciptakan kesejahteraan. Akan tetapi, upaya-upaya tersebut tidak dapat berjalan apabila tidak ada kebijakan yang mengaturnya sebab tidak ada kerangka kerja yang jelas dan terstruktur. Di sisi lain, kebijakan diciptakan guna menetapkan norma-norma dan kewajiban, serta memastikan ketertiban dan keadilan dalam suatu sistem. Kebijakan maupun peraturan bertujuan untuk melindungi hak dan kepentingan bersama, meminimalisir konflik, dan mencapai tujuan bersama yang diinginkan.

Selain peraturan pembentukan dan pengelolaan BUMDes, pemerintah Desa Gedong membentuk Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) yang mengatur segala dasar-dasar organisasi, tertuju kepada pengelola BUMDes, masyarakat, hingga lembaga terkait agar mereka mampu bertanggung jawab atas jabatan dan posisi mereka dalam BUMDes Maju Mapan. AD/ART diciptakan dalam rangka menentukan struktur kepengurusan, hak dan kewajiban anggota,

serta menjelaskan prosedur operasional dengan tujuan BUMDes dapat berfungsi secara efektif dan sesuai dengan visi misi yang ditetapkan. Kebijakan tersebut tidak semata-mata hanya sebagai aturan tertulis akan tetapi juga harus dilaksanakan dan ditaati oleh semua belah pihak yang terlibat. Sehingga pemangku kepentingan tidak bisa bertindak sewenang-wenang terhadap keberlangsungan BUMDes. Apabila ada peraturan yang mengikat, maka pembangunan BUMDes diharapkan mampu berjalan sesuai dengan tujuan awal mengapa BUMDes ini dibentuk.

Pemerintah Desa Gedong juga menyusun peraturan terkait penyertaan modal pembangunan BUMDes Maju Mapan yang diatur dalam Peraturan Desa Gedong Nomor 8 tahun 2018 tentang Penyertaan Modal Pemerintah Desa Gedong pada Badan Usaha Milik Desa “Gedong Maju Mapan” tahun anggaran 2018. Sesuai dengan kebijakan yang dibentuk pada Peraturan Desa Gedong Nomor 8 tahun 2019 tentang Penyertaan Modal Pemerintah Desa Gedong Pada Badan Usaha Milik Desa “Gedong Maju Mapan” Tahun Anggaran 2018 pasal 5 yang mengatakan bahwa dana penyertaan modal bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Desa (APBDes). Pendapatan yang didapatkan oleh APBDes melalui Dana Desa (DD) dan Alokasi Dana Desa (ADD) menjadi sumbangan utama modal yang disalurkan kepada BUMDes yang memberikan kontribusi signifikan kepada BUMDes untuk menjalankan dua fungsi pokok, yaitu fungsi untuk memperoleh keuntungan dan fungsi sosial guna mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat dan desa (Maimunah, Aisyah, & Hidayah, 2023).

BUMDes Maju Mapan Desa Gedong mendapatkan bantuan modal dana dari APBDes sebesar Rp 100.000.000. Dana tersebut kemudian digunakan sebagai modal awal pembangunan toko BUMDes Maju Mapan, serta belanja modal awal bahan bangunan. Bangunan yang berdiri kemudian menjadi milik pemerintah desa sedangkan BUMDes Maju Mapan diberikan hak pakai aset. Bangunan BUMDes Maju Mapan berdiri di atas tanah desa yang sebelumnya terbengkalai, pemerintah desa bersama masyarakat sepakat akan menghidupkan kembali area tersebut sebagai lokasi sentral perekonomian desa. Sebab, tanah tersebut memiliki area yang cukup luas dan strategis mengingat letaknya berada di tengah-tengah antara sepuluh dusun yang ada di Desa Gedong. Kemudian, pemerintah desa bersama pengelola BUMDes menjalin kerjasama dengan Disperindag dalam turut serta penyertaan modal awal belanja barang. Yang mana dalam kerja sama tersebut BUMDes Maju Mapan sebagai pihak kesatu melaksanakan penyelesaian pekerjaan berupa pemanfaatan Bantuan Pengembangan Usaha BUMDesa sesuai dengan surat keputusan No. 35 tahun 2021. Sementara Disperindag sebagai pihak kedua menyerahkan uang tunai sebesar Rp 75.000.000 kepada pihak kesatu.

Pembentukan BUMDes Maju Mapan Desa Gedong yang sudah direncanakan dan di resmikan sejak tahun 2018 ini kemudian dapat berjalan secara serius pada pertengahan 2020. Hal ini disebabkan oleh adanya Covid-19 yang mana seluruh dana desa dialihkan menjadi dana BLT. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Suwarno selaku Kepala Desa Gedong, beliau mengatakan:

“Sebenarnya saya itu pengen membuat BUMDes dengan konsep desa wisata, karena kan disini banyak potensi alam ada kebun karet dan ada lokasi yang bisa buat edukasi to, seperti ternak ayam di Kalipuru, kolam lele di Dakah, tapi ya nggak jadi wong dana nya masuk ke urusan Covid semua” (Wawancara, Suwarno, 10 Oktober 2023).

Cita-cita Kepala Desa Gedong yang mulanya ingin membentuk desa wisata berbasis edukasi tersebut segera dipatahkan oleh wabah Covid-19 yang menimpa Indonesia bahkan seluruh negara di dunia. Covid-19 menggemparkan jagat raya dan memakan ribuan korban, dan dalam sekejap waktu mampu mengubah tatanan politik, ekonomi, pendidikan, hingga kehidupan sosial di seluruh dunia. Agaknya alasan tersebut sangat masuk akal dan tidak dapat disalahkan apabila BUMDes Maju Mapan baru mulai aktif pada pertengahan 2020. Berbicara mengenai desa mandiri yang dicetuskan oleh UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa, Kepala Desa Gedong mengaku bahwa beliau saat ini sedang berusaha untuk mewujudkan hal tersebut. Dalam periode kedua menjabat ini, beliau ingin Desa Gedong membuat perubahan, terutama menciptakan perubahan pada kehidupan masyarakat. Inisiasi pembentukan BUMDes Maju Mapan ini terjadi ketika periode pertama dan belum dapat terlaksana karena wabah covid-19, ditambah masa jabatan yang hampir habis. Maka beliau mengatakan:

“Saya juga paham terkait desa mandiri itu, makanya di periode kedua ini saya sering tanya sama warga pengen apa butuh apa. Nah itu saya tampung sampai akhirnya saya jalankan lagi BUMDes nya dengan tujuan nanti hasil BUMDes bisa masuk ke dana desa untuk membangun pelayanan atau fasilitas yang kembali untuk masyarakat lagi, karena kan tujuan saya mendirikan BUMDes ini untuk mengembangkan dana bukan hanya menghabiskan dana” (Wawancara, Suwarno, 10 Oktober 2023)

Hal yang sama disampaikan oleh Kepala Direktur BUMDes yang menyayangkan kondisi tersebut. Akan tetapi, sejak Covid-19 mulai dirasa mereda Pemerintah Desa Gedong, Pengelola BUMDes mengajak tokoh masyarakat untuk berdiskusi terkait kelanjutan BUMDes Maju Mapan yang sempat mengalami mangkrak hampir dua tahun. Kepala desa memberikan dukungan secara penuh terhadap pendirian BUMDes Maju Mapan Desa Gedong, seperti yang disampaikan oleh Direktur BUMDes Maju Mapan, Bapak Riyanto mengaku bahwa sejak awal perencanaan BUMDes kepala desa beserta Kaur Perencanaan dan Bendahara Desa selalu mengadakan musyawarah atau Musrenbangdes dengan pengurus BUMDes

yang sudah dibentuk sebelumnya. Musyawarah tersebut berlangsung di Balai Desa Gedong yang terletak di Dusun Dakah dan dihadiri oleh para kepala dusun, Bapak Sunoto selaku pengurus Forum BUMDes Indonesia Jawa Tengah, Sekretaris desa beserta perangkat Desa Gedong, Direktur dan Pengurus BUMDes, Ketua Karang Taruna Desa Gedong, ketua dan anggota BPD Desa Gedong, Ketua UPK Manfaat Kecamatan Patean serta beberapa tokoh masyarakat Desa Gedong.

Dalam musyawarah tersebut, semua tokoh yang hadir turut menyampaikan aspirasi serta pendapat mereka sehingga akan diambil keputusan dengan mempertimbangkan prioritas kebutuhan warga. Musyawarah yang membahas mengenai keberlanjutan BUMDes ini tidak hanya dilakukan dalam jangka waktu satu kali, karena pembahasan BUMDes ini cukup kompleks mengingat ketersediaan dana dan sumber daya manusia yang cukup terbatas di Desa Gedong. Selain itu, Musrenbangdes juga dilaksanakan guna mendengar pendapat maupun saran dari beberapa belah pihak sehingga perlu melakukan beberapa pertimbangan sebelum mengambil keputusan. Maka, dalam pertemuan pertama Musrenbangdes hanya berdiskusi mengenai hal-hal yang menjadi kebutuhan *urgent* di Desa tentunya berdasarkan prakarsa dari masyarakat yang disampaikan oleh Masing-masing ketua RT di seluruh dusun yang ada di Desa Gedong. Hingga ketika pertemuan kedua dilaksanakan, mereka sudah menemukan hasil dari Musrenbangdes tersebut.

Musyawarah tersebut menghasilkan kesepakatan berupa pembentukan unit usaha yang akan dikembangkan oleh BUMDes Maju Mapan serta pengadaan dana untuk modal BUMDes. Akan tetapi di sisi lain, tujuan utama dari pembentukan BUMDes Maju Mapan adalah menciptakan ekonomi yang berkelanjutan guna memperbaiki kualitas hidup masyarakat desa Gedong. Pendirian BUMDes Maju Mapan bertujuan untuk mengupayakan tersedianya Pendapatan Asli Desa (PAD) yang dapat menyokong pembangunan, yang dimana sebelumnya Desa Gedong belum mampu menghidupi dirinya sendiri tanpa bantuan dari pemerintah pusat. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Kasiyanto selaku Wakil Direktur BUMDes:

“Harapannya Gedong ini tidak hanya bergantung pada bantuan dana desa, jadi otomatis nantinya Desa Gedong memiliki penghasilan sendiri, karena kan dari sebelum BUMDes ini berdiri kita nggak punya usaha apa-apa buat nambah pemasukan” (wawancara, Kasiyanto, 25 Oktober 2023).

Pendapatan Asli Desa (PAD) merupakan sumber pendapatan yang berasal dari potensi dan kekayaan desa itu sendiri, seperti hasil usaha ekonomi lokal, pajak, dan retribusi dari kegiatan di tingkat desa. Pendapatan asli desa merujuk pada uang yang diterima oleh desa dan merupakan hak desa selama satu tahun anggaran tanpa kewajiban pengembalian. Jenis pendapatan desa seperti yang diatur dalam UU No.

6 tahun 2014 dibagi menjadi Pendapatan Asli Desa (PAD), transfer, dan pendapatan lain-lain. Pendapatan Asli Desa juga dapat bersumber dari hasil swadaya masyarakat, BUMDes, partisipasi masyarakat, serta gotong royong hasil pembangunan desa yang melibatkan peran warga, baik dalam bentuk tenaga maupun barang. Di samping itu, Pendapatan Asli Desa juga dapat berasal dari pungutan desa. Sebelum adanya BUMDes, Desa Gedong tidak memiliki Pendapatan Asli Desa, sehingga dengan adanya BUMDes Maju Mapan diharapkan bahwa kemudian Desa Gedong mampu berkembang menggunakan PAD.

Kesepakatan tersebut berhasil membentuk empat unit usaha yaitu, Toko yang memiliki 3 jenis usaha yang meliputi toko ATK dan *foto copy*, toko bangunan, dan toko isi ulang dan tabung gas LPG. Selanjutnya, BUMDes Maju Mapan memiliki unit pelayanan Laku Pandai serta Samsat Budiman yang saat ini menjadi salah satu produk unggulan BUMDes Maju Mapan. BUMDes Maju Mapan juga menyediakan sewa ruko bagi warga desa yang ingin mencoba peluang dalam berwirausaha, warga yang hendak menyewa ruko diperkenankan membayar biaya sewa sebesar Rp 2.500.000,- per tahun. Penyewaan ruko ini mulanya hanya berjumlah 2 ruko, saat ini terdapat 12 ruko yang dikembangkan oleh BUMDes Maju Mapan dengan rencana akan dibentuk Pasar Desa sebagai pusat ekonomi desa.

Mengingat banyak pembangunan infrastruktur di Desa Gedong maka Direktur BUMDes memutuskan untuk menyediakan jasa sewa molen atau mesin pengaduk semen untuk membantu proses pembangunan. Alat tersebut dibeli menggunakan keuntungan toko bangunan, karena jasa sewa molen ini dikelola secara langsung oleh toko bangunan, dalam waktu satu bulan jasa sewa molen dapat meraup untung sebanyak Rp 7.000.000,- Unit usaha yang dikembangkan oleh BUMDes didasarkan pada kebutuhan masyarakat desa, seperti membangun toko yang belum tersedia di desa, contohnya toko bangunan dan *fotocopy*. Sebagai desa yang cukup terpencil, tampaknya sudah hal wajar apabila jarang terdapat toko maupun tempat untuk kepengurusan administrasi maupun sejenisnya, sehingga Warga Desa Gedong cukup kesulitan untuk menjangkaunya.

BUMDes Desa Gedong mulanya berencana mengembangkan UMKM Gedong Kopi yang saat ini menjadi usaha yang dinaungi oleh BUMDes dan bukan lagi sebagai unit usaha BUMDes. Gedong Kopi merupakan usaha yang memanfaatkan hasil bumi Desa Gedong, dimana Desa Gedong memiliki kebun kopi yang luas sehingga pemerintah desa mencetuskan Gedong Kopi sebagai ladang usaha dan edukasi, dimana awalnya akan membentuk desa wisata edukasi. Seiring berjalannya waktu, usaha Gedong Kopi mulai membuahkan hasil yang cukup memuaskan, pasalnya kopi yang ditawarkan dibuat langsung oleh barista yang berpengalaman di bidangnya. Sehingga Gedong Kopi melepaskan diri dari

BUMDes dan berubah menjadi usaha yang berkembang di desa. Meskipun begitu, BUMDes tetap memiliki peran dalam perkembangan Gedong Kopi dengan menjadi pemasar produk-produk yang di produksi oleh Gedong Kopi. Direktur BUMDes Maju Mapan Desa Gedong, Bapak Riyanto mengatakan:

”Dulu sebenarnya kita (BUMDes) punya Gedong Kopi, tapi sekarang udah nggak. Kan rame terus mereka milih buat berdiri sendiri, tapi tetep, BUMDes ikut bantu. Lewat pemasaran biar tambah laris, itu produknya mereka bikin sendiri banyak yang suka banyak yang beli dari orang-orang luar juga” (Wawancara, Riyanto, 10 Oktober 2023)

Gambar 7 Gedong Kopi



Sumber: Doc. Peneliti

Produk-produk Gedong Kopi dipasarkan di toko ATK dan *fotocopy* sehingga penyebaran produknya dapat dikenal luas oleh seluruh masyarakat. Pasalnya tidak semua warga Desa Gedong mengetahui adanya Gedong Kopi. Bapak Riyanto juga menambahkan bahwa di BUMDes juga membantu memasarkan produk unggulan lain seperti keripik singkong, dan renggenek yang diproduksi secara langsung oleh warga. Produk-produk rumahan tersebut berusaha dikembangkan dan dipasarkan secara luas oleh BUMDes Maju Mapan. Dalam pemasaran ini, BUMDes Maju Mapan tidak bergerak secara individu sebab BUMDes Maju Mapan menjalin kerjasama dengan Dispermades Kabupaten Kendal dalam membantu pemasaran dalam jangkauan yang lebih luas. Sehingga para pelaku UMKM di Desa Gedong dapat memasarkan produknya melalui pembukaan stand di acara tertentu yang ada di Kabupaten Kendal.

Semua unit usaha yang telah berdiri di BUMDes Maju Mapan Desa Gedong kini berjalan dan mulai beroperasi secara aktif. Setiap unit usaha di BUMDes Maju Mapan mengalami perkembangan yang berbeda-beda, kondisi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti permintaan pasar dan manajemen internal maupun eksternal, faktor tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi pengelola

BUMDes. Guna mempermudah segala operasional di BUMDes Maju Mapan, pemerintah desa bersama warga sepakat untuk membentuk organisasi pengelola BUMDes yang diambil dari perwakilan beberapa dusun di Desa Gedong. Masing-masing dari mereka memiliki tugas dan tanggung jawabnya sendiri, sehingga keberlangsungan BUMDes dapat dilihat dari kinerja pengelola BUMDes Maju Mapan.

3. Penataan Infrastruktur bagi tata kelola BUMDes

Pendiririan BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa tentunya memiliki perencanaan dan strategi yang matang sebelum BUMDes beroperasi. BUMDes Maju Mapan dalam prosesnya melewati tatanan yang beragam. BUMDes Maju Mapan berdiri di tanah desa yang selama ini terbengkalai, sehingga untuk memanfaatkan tanah tersebut disepakati bahwa pendirian BUMDes Maju Mapan di Dusun Gedong Desa Gedong, lokasi tersebut cukup strategis karena berada di tengah pusat Desa. Lokasi tersebut berada di atas sungai terbesar di Desa Gedong yang mengharuskan pemerintah desa membangun tanggul atau talud sebagai penyangga agar bangunan tidak roboh karena adanya abrasi air sungai. Selain itu, pemerintah Desa Gedong juga melakukan betonisasi di wilayah BUMDes dengan tujuan memberikan akses yang mudah bagi warga dan memberikan kenyamanan bagi warga. Guna mensukseskan BUMDes, Pemerintah Desa Gedong bekerja sama dengan Dispermasdes Kabupaten Kendal dengan memberikan pelatihan bagi karyawan BUMDes dalam menyusun laporan. Dimulai dengan pelatihan pembuatan laporan harian terkait keuangan dan hasil penjualan harian. Dengan adanya laporan yang direkap oleh karyawan terkait hasil penjualan, dapat dijadikan bahan evaluasi bagi BUMDes sehingga BUMDes dapat memperbaiki kinerjanya. Selain itu, pelatihan ini dapat membuat karyawan BUMDes lebih memahami terkait bagaimana pengelolaan sebuah toko, sehingga mereka mampu bekerja dengan baik sesuai SOP.

Dalam upaya pemasaran dan pengenalan produk-produk BUMDes, Dispermasdes Kabupaten Kendal berperan penting dalam hal ini. Pemerintah Desa Gedong memiliki sebuah program pemasaran produk UMKM Desa Gedong, sehingga untuk mensukseskan program tersebut Pemerintah bekerja sama dengan Dispermasdes untuk memperkenalkan produk-produk Desa gedong melalui event-event yang diadakan di Kabupaten Kendal. Hal tersebut mampu mendorong warga dalam memperkenalkan produknya lebih jauh dan lebih luas.

B. Dinamika Pemerintah Desa Gedong dalam Mewujudkan Kemandirian Ekonomi melalui BUMDes Maju Mapan Desa Gedong

Sebagai sebuah lembaga pemerintah, tentunya pemerintah Desa Gedong mengalami berbagai kemudahan hingga tantangan dalam melaksanakan program kerjanya. Pendirian BUMDes Maju Mapan sebagai upaya untuk menghasilkan PAD (Pendapatan Asli Desa) bukanlah hal yang mudah, sebab mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pemerintah desa harus menyiapkan segala kebutuhan yang harus dipenuhi. Pasang surut keadaan pemerintah desa dapat dikatakan sebagai wujud warisan dari zaman kolonialisme, dimana pada setiap masa akan mengalami perubahan-perubahan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi. Undang-undang tentang desa mengalami pasang surut yang dimulai sejak masa kependudukan Belanda, hingga saat ini yang dimana perubahan dan dinamika tersebut mengikuti arus politik yang mengakibatkan desa senantiasa mengalami perubahan. Kondisi tersebut sama halnya dengan sebuah proses atau perjalanan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Desa Gedong dalam mewujudkan kemandirian ekonomi melalui BUMDes Maju Mapan.

1. Apatisme Warga Sebagai Tantangan Utama

Pengesahan UU Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa yang bertujuan untuk menciptakan desa mandiri yang mana desa memiliki wewenang untuk mengatur dan menjalankan pemberdayaan desa, melaksanakan pembinaan bagi masyarakat desa, serta pemberdayaan masyarakat desa yang berdasarkan kepada kondisi serta adat istiadat yang ada di desa. Penetapan undang-undang tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi kinerja pemerintah dalam melakukan pelayanan. Hal ini diwujudkan melalui desentralisasi yang kemudian menciptakan otonomi daerah dan menjadi hak serta wewenang suatu daerah untuk mengurus rumah tangganya sendiri. Jika ditarik lebih jauh lagi, pelaksanaan otonomi daerah ini memberikan kesempatan bagi tiap-tiap daerah untuk mengatur dan menetapkan kebijakan yang sesuai dengan apa yang mereka inginkan dan mereka butuhkan, sehingga pemerintah mampu mewujudkan hal tersebut karena tentunya otonomi daerah menerapkan demokrasi yang bermakna *dari rakyat untuk rakyat dan oleh rakyat*.

Dengan adanya otonomi daerah merupakan salah satu perwujudan cita-cita suatu negara untuk memberikan kemakmuran bagi rakyatnya. Berdasarkan UU No. 23 tahun 2014, otonomi daerah dibentuk untuk memberikan keadilan sosial, pemerataan wilayah daerah dan mendorong pemberdayaan masyarakat serta menumbuhkan prakarsa dan kreativitas dalam kaitan peran masyarakat untuk kesejahteraan dan kemakmuran bersama. Melalui kewenangan yang diberikan tentunya tiap daerah jauh lebih memahami tentang potensi maupun kelemahan

dari daerah nya masing-masing, sehingga desa dapat berkembang sesuai dengan proporsinya. Tentunya dalam praktik otonomi daerah tersebut perangkat desa tidak mampu berjalan sendiri, karena selain menjadi kewenangan hal ini juga menjadi tanggung jawab yang besar bagi desa. Dalam pelaksanaannya, perangkat desa membutuhkan bantuan dari masyarakat berupa aspirasi atau partisipasi dalam kegiatan musyawarah desa yang nantinya akan dilaksanakan. Melalui musyawarah ini diharapkan akan menemukan titik temu tentang apa saja yang menjadi hambatan serta harapan dari masyarakat.

Berbicara mengenai partisipasi, tidak semua masyarakat mampu menyuarkan pendapatnya. Alasannya, mereka merasa bahwa pendapatnya pasti tidak akan didengarkan atau pendapat nya dinilai tidak relevan dengan topik yang sedang dibahas. Di samping itu, terdapat beberapa masyarakat yang sengaja tidak menyampaikan pendapatnya karena mereka tidak peduli dengan apa yang menimpa desanya. Terlebih saat pilkades di desanya, mereka cenderung mengikuti pilihan orang lain dan memilih seseorang yang mereka kenal karena tidak mau ambil pusing. Demi mewujudkan pemberdayaan desa tentunya pemerintah telah melakukan berbagai macam upaya agar mampu menciptakan desa yang lebih baik dari sebelumnya. Dalam upaya ini, masyarakat merupakan aktor utama yang mampu menjalankan roda pembangunan, yang mana gagasan serta ide dari masyarakat sangat dibutuhkan untuk mengambil keputusan dalam mewujudkan pembangunan. Sebelum itu, masyarakat wajib mengetahui potensi yang mereka miliki melalui upaya pemberdayaan desa. Melalui kesempatan yang diberikan oleh pemerintah, maka masyarakat berhak untuk ikut campur dalam proses pembangunan. Dalam upaya tersebut tentunya pemerintah wajib memberikan fasilitas seperti pelatihan untuk membekali masyarakat dalam menentukan keputusan, seperti diberikan sosialisasi maupun pendidikan untuk menambah keterampilan dan pengetahuan warga.

Apabila ditinjau lebih jauh terdapat beragam masalah yang cukup kompleks di Desa Gedong. Desa Gedong sendiri terdapat kegiatan Musdus (Musyawarah Dusun) yang dilaksanakan selama satu bulan sekali dan Musdes (Musyawarah Desa) yang rata-rata dilakukan selama 2 kali dalam satu tahun. Berdasarkan wawancara kepada salah satu perangkat desa yaitu Kepala Dusun Kreo, menyatakan bahwa setiap bulan warga Dusun Kreo rutin melakukan musyawarah dusun untuk membahas keluhan dan kebutuhan dari warga. Beliau menambahkan bahwa warga Dusun Kreo aktif dalam berpartisipasi mengikuti musyawarah tersebut serta aktif dalam menyampaikan aspirasinya. Hanya saja ketika melakukan wawancara kepada salah satu warga Dusun Kreo, mendapatkan hasil yang berbeda. Ia mengaku bahwa selama ini tidak memahami dan tidak tahu

dengan apa yang dikerjakan oleh desanya, di sisi lain ia juga enggan untuk ikut campur urusan pemerintah.

“Saya ikut-ikutan aja si mbak sebenarnya, lagian saya kenalnya pak Suwarno ya saya milihnya dia. Nggaktau juga visi misinya saya mbak, soalnya ya itu tetangga saya nggak enak kalo nggak milih. Lagi pula saya juga nggak paham mbak, desanya mau dijadikan seperti apa juga terserah mereka mbak” (Wawancara, Dwi, 12 Oktober 2023)

Dari hasil wawancara tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa warga Desa Gedong cenderung bersikap apatis. Bukti tersebut lebih diperkuat lagi dengan pernyataan tokoh agama Desa Gedong yang mengatakan bahwa dirinya tidak peduli dengan apa saja yang dilakukan oleh pemerintah desa karena beliau tidak mau ikut campur terlalu jauh dengan urusan yang tidak mempengaruhi hidupnya. Warga desa lebih memilih mengikuti segala bentuk yang ditetapkan oleh pemerintah desa, karena bagi mereka hal tersebut bukanlah sesuatu hal yang perlu penting bagi kehidupan mereka. Selama hidup di Desa Gedong mereka memang lebih memilih untuk bekerja dan memenuhi kebutuhan sendiri, karena pada kenyataannya pemerintah desa tidak memiliki pengaruh apapun di hidup mereka. Mayoritas warga Desa Gedong berprofesi sebagai petani dan buruh tani, sehingga mereka lebih berfokus pada sawah dan tanaman mereka tanpa menghiraukan kondisi desa. Oleh sebab itu, sikap apatis warga tersebut terkadang menimbulkan perangkat desa yang berlaku sewenang-wenang karena merasa warga tidak akan bertindak apabila terjadi penyelewengan jabatan. Tidak adanya keseimbangan antara warga dan perangkat desa menyebabkan lemahnya proses pemberdayaan desa yang ingin menciptakan desa mandiri. Oleh karena itu, proses pemberdayaan di Desa Gedong harus menjadi fokus utama dalam mewujudkan desa mandiri dan hubungan yang interaktif antara pemerintah dan masyarakat.

Desa Gedong sendiri memiliki BUMDes Maju Mapan yang mulai aktif sejak tahun 2020. Berdasarkan wawancara dengan kepala desa gedong yang menyatakan bahwa BUMDes merupakan program kerja yang saat ini menjadi fokus utama bagi pembangunan desa. Berkaca pada sikap apatis warga, pemerintah berupaya untuk melibatkan warga melalui pembangunan BUMDes Maju Mapan yang akan menjadi suatu bentuk pelayanan bagi warga. Dengan mengenal BUMDes, masyarakat dapat berkontribusi dalam upaya pembangunan desa. Unit usaha BUMDes didirikan berdasarkan kebutuhan masyarakat Desa Gedong, sebab letak geografis Desa Gedong yang cukup jauh dari pusat kota maupun perbelanjaan mengakibatkan warga terkendala akses dan jarak tempuh dalam memenuhi kebutuhan dan kelangsungan hidup mereka. Terutama dalam rangka memberikan kemudahan bagi warga untuk membeli material bangunan. Warga Desa Gedong juga berupaya mengikuti arus

perkembangan, yang mana mereka berusaha secara mandiri untuk memenuhi dan mengekspresikan keinginannya, salah satunya dengan memperbaiki bangunan rumah tempat tinggal mereka. Keterbatasan akses tersebut yang mendorong pemerintah desa untuk berinisiatif membangun toko bangunan sebagai salah satu unit usaha BUMDes Maju Mapan Desa Gedong. Sebab, dengan adanya toko bangunan, warga tidak perlu lagi untuk merogoh kocek lebih dalam guna biaya akomodasi. Ditambah, toko bangunan BUMDes Maju Mapan memberikan harga yang terjangkau bagi warga, disesuaikan dengan kondisi ekonomi warga Desa Gedong. Selain untuk memberikan akses kemudahan bagi warga dalam memenuhi kebutuhan material, BUMDes Maju Mapan berupaya mengajak warga untuk taat dalam pembayaran pajak.

Sebagai warga negara, tentunya kita harus senantiasa menaati peraturan dan hal-hal yang sudah ditetapkan seperti melakukan pembayaran pajak kendaraan maupun bangunan yang mereka miliki. Maka, unit usaha Samsat Budiman menjadi wadah dari pemerintah desa untuk mendorong warga sadar akan kewajiban mereka dalam membayar pajak. Unit usaha yang dilengkapi dengan layanan pembayaran pajak, dimana biasanya pembayaran pajak dilaksanakan di Kabupaten/Kota yang mengharuskan masyarakat untuk mendatangi kantor pajak secara langsung. Seperti halnya di Desa Gedong ketika ingin melakukan pembayaran pajak harus ke Kabupaten Kendal yang mana memiliki jarak tempuh sejauh kurang lebih 40 kilometer, dan dengan waktu tempuh selama hampir lebih dari satu jam perjalanan. Berangkat dari masalah tersebut, pemerintah Desa berupaya untuk memberikan kemudahan akses bagi warga Desa Gedong agar tidak perlu jauh-jauh ke kota. Menurut pemerintah Desa Gedong, hal ini merupakan salah satu upaya guna mewujudkan kesejahteraan karena kesejahteraan tidak selalu dalam bentuk materi ataupun kekayaan. Melihat segala potensi yang tersedia, di mana terdapat beberapa warga Desa Gedong yang memiliki usaha rumahan menciptakan inovasi terbaru bagi BUMDes dalam menjalankan unit usahanya. Di mana BUMDes Maju Mapan membuka layanan pemasaran bagi seluruh pelaku UMKM di Desa Gedong. Tentunya dengan melalui bantuan dari Pemerintah Kabupaten Kendal, dalam hal ini pemberdayaan pelaku UMKM menjadi wadah bagi mereka untuk mengembangkan usahanya melalui upaya pemasaran yang dilakukan oleh BUMDes. Segala jenis unit usaha yang ingin didirikan oleh BUMDes Maju Mapan disepakati dalam Forum Musrenbangdes Desa Gedong sekaligus menjadi forum dalam pembentukan pengelola BUMDes.

Adanya sikap apatis dari warga Desa Gedong ini, menjadi tantangan tersendiri bagi pemerintah. Sebab untuk menuju keberhasilan peran warga desa juga menjadi hal yang penting. Akan tetapi, terdapat sebagian warga yang tidak

sependapat dengan pemerintah desa. Sebab warga Desa Gedong ditentukan ada yang tidak mempercayai Pemerintah Desa Gedong, dengan alasan bahwa dana dari pemerintah pusat digunakan untuk kepentingan pribadi dan mengira bahwa pendirian BUMDes hanya untuk kepentingan dan kesenangan pemerintah desa. Sebagai wakil direktur BUMDes, Kasiyanto mengakui bahwa adanya stigma masyarakat menjadi tantangan utama bagi Pemerintah Desa. Namun, beliau mengaku bahwa hingga saat ini pemerintah berusaha untuk membuktikan kepada warga jika BUMDes ini murni untuk kesejahteraan masyarakat.

System to be governed (GS) atau sistem yang akan diatur berfokus pada interaksi pemerintah dengan masyarakat, yang dimana masyarakat menjadi alat konseptual utama yang berfungsi sebagai batasan cakupan pemerintah. Dalam arti, untuk membentuk suatu program maupun kebijakan harus melihat sisi maupun sudut pandang dari dinamika, kompleksitas, keanekaragaman, dan skala dari masyarakat. Dengan ini, pemerintah dapat melakukan berbagai pertimbangan sebelum menentukan suatu keputusan. Berkaca pada realita bahwa masyarakat Desa Gedong cenderung bersikap apatis, maka dalam rangka menjalin hubungan baik dengan warga pemerintah desa bersama para kepala dusun sepakat untuk melakukan musdus (musyawarah dusun) yang diadakan di setiap dusun dalam rangka membahas BUMDes. Sebagai kepala dusun yang tentunya lebih dekat dengan masyarakat desa tentunya bukan hal yang sulit untuk mengajak warga dan mengetahui kebutuhan hingga keinginan warga. Sehingga dengan cara ini, desa menjadi memahami apa yang harus dibentuk dan bagaimana cara mengelola program kerja.

2. Praktik Nepotisme dan Dominasi Power oleh Direktur BUMDes Maju Mapan

Tata kelola (*governability*) antara satu organisasi dengan organisasi lain memiliki perbedaan, hal tersebut berdasar pada seperti apa kompleksitas, keberagaman, dinamika, dan skala dari suatu sistem yang akan dikelola. *Governability* merupakan suatu hal yang tidak konstan, dengan kata lain *governability* dapat berubah-ubah disesuaikan dengan faktor eksternal dan internal. Terkadang, pemerintah memiliki kemampuan tata kelola yang tinggi, namun di suatu waktu pemerintah memiliki kemampuan tata kelola yang rendah. Tata kelola juga dapat bersifat efektif dan tidak efektif, kondisi tersebut dapat terjadi sebab secara keseluruhan komponen tata kelola dipengaruhi oleh tindakan tata kelola. Berhasil atau tidaknya suatu sistem dipengaruhi oleh interaksi yang ada di dalamnya. Desa sebagai subject pembangunan yang berinteraksi secara langsung dengan masyarakat memiliki kebutuhan dan kepentingannya sendiri, oleh karena itu desa memiliki peran penting dalam mengubah suatu tatanan

kehidupan masyarakat melalui kapasitas dan kemampuan mengelola suatu sistem atau permasalahan

Sebelum mendirikan suatu badan usaha, tentunya kepala desa beserta pemerintah desa harus memahami terlebih dahulu landasan dan tujuan utama pembentukan suatu peraturan. Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa memberikan legal standing dan landasan strategis untuk pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa, menuju desa yang mandiri dan sejahtera. Kebijakan tersebut menjadi cikal bakal dan pegangan bagi pemerintah desa untuk menciptakan pembangunan sesuai dengan apa yang dicita-citakan oleh negara. Begitu pula dengan pemerintah Desa Gedong beserta pengelola BUMDes Maju Mapan, sebelum melaksanakan dan mendirikan badan usaha Kepala Direktur BUMDes mengaku bahwa beliau tidak mengetahui akan adanya undang-undang tentang desa, beliau hanya menjalankan tugas yang diamanahkan oleh Kepala Desa.

“Undang-Undang Nomor 6 itu tentang apa ya mbak? Saya di sini dilantik bersama pengurus yang lain untuk menjalankan BUMDes ini. Kalau tentang desa mandiri saya kurang paham, setau saya pendirian BUMDes ini ya untuk mensejahterakan masyarakat” (Wawancara, Riyanto, 10 Oktober 2023)

Hal yang sama disampaikan oleh wakil direktur BUMDes, Bapak Kasiyanto yang mengatakan bahwa beliau menerima tawaran sebagai wakil direktur karena itu adalah amanah dari Kepala Desa Gedong. Perihal pembentukan desa mandiri, beliau tidak memahami secara pasti. Beliau mengakui bahwa:

“Kalau desa mandiri saya kurang paham, tapi saya tau kalau pendirian BUMDes ini pasti tertuju pada ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Usaha berdiri, berjalan, berpenghasilan, kemudian berdampak kepada masyarakat ya itu tujuannya. Tanpa ada embel-embel mandiri ya pasti apapun akan dilakukan” (Wawancara, Riyanto, 25 Oktober 2023)

Sebagai orang yang memiliki jabatan sentral di BUMDes, tentunya sudah menjadi kewajiban apabila mereka memahami tentang konsep perundang-undangan serta kebijakan dari pemerintah pusat yang kemudian menjadi landasan dasar dalam menentukan arah pembangunan. Begitu juga berlaku bagi pengelola BUMDes Maju Mapan, sehingga dibutuhkan anggota dan pengurus yang benar-benar berkompeten agar BUMDes dapat berjalan dan berkembang. Namun apabila ditinjau lebih lanjut, ternyata pemilihan pengelola BUMDes Desa Gedong dirasa tidak dilakukan secara transparan. Sebab terdapat dua pendapat yang berbeda dari Kepala Desa Gedong beserta pengurus BUMDes Maju Mapan. Kepala Desa Gedong mengaku bahwa ketika pemilihan anggota pengelola BUMDes dilaksanakan secara terbuka melalui forum Musrenbangdes dan

menggunakan sistem *voting* dalam pemilihan Direktur BUMDes. Beliau mengatakan bahwa:

“Kalo milih anggota ya nggak sembarangan, kita musyawarah dulu terus kita juga milih direktur nggak sembarangan mbak. Ada voting, terus ya paling banyak ya mas Riyan itu. Akhirnya jadi direktur sampai sekarang” (Wawancara, Suwarno, 5 November 2023)

Keterangan yang diberikan secara langsung oleh kepala desa berbanding terbalik dengan keterangan sekretaris BUMDes Maju Mapan yang mengaku tidak mengetahui apa alasan utama mengapa dipilih menjadi sekretaris BUMDes Maju Mapan. Beliau mengatakan bahwa:

“Saya bingung kok tiba-tiba disuruh jadi sekretaris, sebelumnya juga nggak ada tembungan apa-apa ke saya. Yaudah saya terima aja lumayan saya jadi ada kerjaan tambahan, terus ikut dilantik sama pengurus yang lain” (Wawancara, Heni Riwayati, 23 Oktober 2023)

Alasan serupa disampaikan oleh Direktur BUMDes Maju Mapan, dimana beliau menjelaskan bahwa penunjukkan dirinya sebagai Direktur BUMDes merupakan suatu hal yang cukup mengejutkan. Bapak Riyanto bukanlah bagian dari pemerintah desa, akan tetapi dipercaya sebagai pemegang penuh kekuasaan di BUMDes Maju Mapan. Meski demikian, penunjukkan dirinya sebagai direktur BUMDes Maju Mapan secara langsung dipilih oleh Kepala Desa Gedong tanpa melakukan seleksi maupun *voting*. Realita yang berbanding terbalik dari penyampaian Kepala Desa Gedong ini seakan menunjukkan bahwa sejak awal BUMDes berdiri tidak didasari oleh komunikasi yang interaktif antara pengurus BUMDes dan pemerintah Desa. Peralannya, keterangan tersebut dibenarkan oleh salah satu tokoh masyarakat yaitu Kepala Dusun Dakah, dimana pemilihan ketua organisasi hingga pengurus organisasi tidak ada kesepakatan ataupun forum perumusan anggota.

Pemilihan Direktur BUMDes Maju Mapan tidak diketahui secara pasti oleh keseluruhan anggota BUMDes dan beberapa perangkat desa. Sebab, berdasarkan keterangan yang diperoleh dari Kepala Dusun Dakah bahwa Kepala Desa Gedong secara sepihak memutuskan Bapak Riyanto sebagai direktur BUMDes Maju Mapan. Alasan yang disampaikan oleh Bapak Riyanto mengapa dirinya ditunjuk sebagai direktur bahwa beliau dianggap kompeten dalam memimpin BUMDes Maju Mapan. Pemilihan anggota pengelola BUMDes yang tidak didasari oleh kesepakatan dari kedua belah pihak (calon pengurus dan pemerintah desa) hingga kesepakatan secara menyeluruh, ini akan berpengaruh pada keberlangsungan dan operasional BUMDes Maju Mapan. Seperti yang kita tahu bahwa sebagai seorang pengurus sudah seharusnya mengabdikan dirinya

pada sebuah organisasi yang dijalankan tentunya didasari oleh rasa tanggung jawab dan rasa memiliki kewajiban. Apabila pemilihan anggota organisasi tidak terdapat kerjasama yang pasti, dapat menyebabkan ketidakpuasan, ketidakpercayaan, hingga konflik internal. Hal tersebut mempengaruhi kualitas serta representasi organisasi, sebab mampu menghambat pertumbuhan dan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Mengamati dari kacamata *governability* menurut Jan Kooiman yang menyatakan bahwa kapasitas atau kemampuan pemerintah dalam mengatur tata kelola pemerintahan meliputi aspek politik, administrasi, dan ekonomi (Kooiman J., 2008). Dalam konteks administrasi yang akan dilaksanakan oleh pengurus dan pemegang kekuasaan ini tentunya membutuhkan kemampuan dan kapasitas yang mumpuni. Sebab pengelola atau anggota organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi administrasi suatu organisasi yang meliputi ketersediaan, tanggung jawab, partisipasi aktif, hingga kerjasama antar anggota. Apabila administrasi pemerintahan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi tidak dilaksanakan sesuai dengan semestinya maka kemungkinan terbesar adalah kegagalan.

Dalam skala penetapan pengurus organisasi BUMDes Maju Mapan tidak memperhatikan pola administratif yang akan dijalankan oleh BUMDes sebagai roda pelaksana program kerja. Apabila ditinjau dari Peraturan Desa Gedong Nomor 5 tahun 2018 tentang Pembentukan Kepengurusan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 15 yang menyatakan bahwa *Susunan Kepengurusan BUMDes dipilih oleh Masyarakat Desa Melalui Musyawarah Desa sesuai dengan Ketentuan Pedoman Tata Tertib dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa*. Sudah dipaparkan secara jelas apabila pemilihan anggota pengurus BUMDes harus didasari oleh musyawarah desa. Namun, pemerintah Desa Gedong agaknya melupakan peraturan yang telah ditentukan oleh dirinya sendiri, dalam kasus ini pembentukan administratif kepengurusan BUMDes Maju Mapan tidak disesuaikan dengan peraturan yang berlaku. Seakan memperlihatkan citra Pemerintah Desa Gedong yang hanya sekedar menjalankan tugas tanpa mengimplementasikan dasar-dasar dan landasan yang berlaku.

Kondisi yang sama terjadi pada proses perekrutan karyawan BUMDes Maju Mapan. Pendirian BUMDes sejatinya merupakan salah satu upaya untuk melakukan pemberdayaan bagi masyarakat sekaligus menjadi wadah bagi masyarakat untuk menciptakan kesejahteraan, khususnya dalam bidang ekonomi (Rahayuningsih, Budiarto, & Isminingsih, 2019). Sudah hal yang pasti apabila

perekrutan karyawan BUMDes harus mempertimbangkan kondisi dan kebutuhan calon karyawan. Sebagaimana yang terjadi di Desa Gedong, terdapat tiga karyawan yang bekerja di BUMDes Maju Mapan sejak awal BUMDes aktif beroperasi. Ketiga karyawan tersebut adalah warga Desa Gedong yang menjadi karyawan atas bantuan “orang dalam” atau orang yang berpengaruh dalam pemerintah desa.

Nepotisme merupakan suatu tindakan yang bersifat subjektif dalam memilih atau menentukan jabatan bagi seseorang, dengan kata lain praktik nepotisme cenderung mengedepankan saudara atau teman akrab untuk menempati jabatan tertentu (Hasibuan & Syafina, 2022). Praktik nepotisme merupakan kegiatan yang melanggar hukum maupun demokrasi di Indonesia, di mana kegiatan ini hanya akan menguntungkan satu belah pihak dalam arti kepentingan suatu elit atau kelompok berada di atas kepentingan masyarakat. praktik nepotisme yang terjadi di Desa Gedong menghiasi kegiatan perekrutan pemimpin dan karyawan BUMDes, yang di mana seluruh karyawan merupakan kerabat dekat salah satu perangkat desa. Seperti keterangan yang diperoleh dari salah satu karyawan BUMDes Maju Mapan:

“Nggak ada seleksi mbak saya jadi karyawan tinggal masuk aja, tinggal ngomong sama Pak Kadus kebetulan masih mbah.e saya yaudah minta dimasukin. Yang lain juga sama, jadi ya saya nggak ada interview tapi saya bikin lamaran itu ceritanya buat formalitas” (Wawancara, Rahma, 9 November 2023)

Praktik Nepotisme dalam perekrutan karyawan sangat jauh dari tujuan awal pendirian BUMDes, yaitu untuk mengurangi pengangguran karena hampir semua karyawan merupakan kerabat dari perangkat desa. Kasus tersebut mirip dengan terpilihnya Bapak Riyanto sebagai Direktur BUMDes Maju Mapan. Apabila dilihat fakta yang terjadi di Desa Gedong, terdapat beberapa pengangguran yang juga membutuhkan pekerjaan. Pemerintah Desa seakan menutup mata terhadap kasus tersebut, karena seharusnya diadakan proses rekrutmen yang adil dan transparan dalam mencari karyawan BUMDes Maju Mapan agar dapat mengetahui warga yang sebenarnya kompeten dalam bidangnya. Pengakuan karyawan tersebut seakan membantah keterangan yang diberikan oleh Kepala Desa Gedong, di mana beliau mengatakan bahwa proses rekrutmen dijalankan dengan proses yang sesuai dengan aturan. Selain itu, warga Desa Gedong banyak yang memiliki kesempatan untuk menjadi pemimpin di BUMDes Maju Mapan. Pemerintah Desa Gedong belum mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya secara transparan, artinya dalam pendirian BUMDes Maju Mapan ini masih ditunggangi oleh kepentingan beberapa elit desa.

Sejatinya, segala hal yang dilakukan untuk desa memang bertujuan untuk memberikan perubahan kepada desa, terutama bagi kondisi ekonomi dan kesejahteraan masyarakat itu sendiri. Maka, dalam lingkup luas pemerintah membentuk Undang-undang tentang desa agar pemerintah desa beserta jajarannya mampu menjalankan kebijakan sesuai dengan apa yang sudah disahkan dengan tujuan pembangunan tersebut memiliki strategi yang terstruktur. Akan tetapi, jika pemerintah desa tidak memahami peraturan dan kebijakan yang berlaku, hal tersebut dapat menyebabkan kebijakan yang tidak sesuai. Terlebih, pemahaman yang kurang dapat menghambat pengembangan desa serta mempengaruhi kredibilitas dan efektivitas pemerintahan desa. Pengakuan tersebut menunjukkan citra dan kualitas dari Perangkat Desa Gedong, sebab ketika perangkat desa tidak memahami pasti tujuan peraturan atau undang-undang diciptakan, dapat terjadi kesalahpahaman dan pelaksanaan yang kurang efektif. Keadaan tersebut tentunya akan berdampak pada keselarasan dan hasil BUMDes Maju Mapan. Kemandirian desa pada dasarnya dapat terwujud apabila pemerintah desa mampu memahami dan mengimplementasikan kebijakan yang berlaku. Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa pada dasarnya merupakan sebuah angin segar bagi desa dalam menentukan peran dan kewenangannya, sehingga diharapkan pemerintah desa mampu meningkatkan perekonomian agar masyarakat desa dapat menuju kemandirian (Triyanto, 2018).

Pemerintah desa sebagai sentral utama dalam pendirian BUMDes Maju Mapan memiliki peran penting dalam membantu perkembangan dan pemberdayaan BUMDes. Guna mengetahui dan memastikan jalannya program kerja BUMDes secara langsung, tidak jarang pemerintah desa melakukan evaluasi kinerja bersama pengelola BUMDes. Evaluasi tersebut dilakukan selama satu bulan sekali untuk membahas project-project yang sudah berjalan serta laporan keuangan BUMDes selama satu bulan.

“Kita biasanya ngadain evaluasi sama perangkat desa itu satu bulan sekali. Sekalian disitu saya menyampaikan keluhan ataupun rencana ke depan saya untuk BUMDes ini. Perangkat desa juga kebetulan welcome kalau dimintain saran, yaa mendukung juga” (Wawancara, Riyanto, 10 Oktober 2023)

Direktur BUMDes tersebut mengaku bahwa selama ini pemerintah desa selalu terbuka dan memberikan dukungan secara penuh terhadap segala sesuatu yang terjadi di BUMDes. Kegiatan evaluasi tersebut berupa evaluasi keuangan, yaitu mengenai uang yang keluar masuk di BUMDes selama satu bulan secara menyeluruh. Evaluasi tersebut sekaligus menjadi wadah penyampaian hambatan atau tantangan yang selama ini dirasakan oleh BUMDes. Sehingga akan menemukan jalan keluar untuk menangani masalah tersebut. Akan tetapi, hal

tersebut bertentangan dengan apa yang dikatakan oleh Sekretaris Desa Gedong yang mengatakan bahwa selama ini Pemerintah Desa hanya membantu penyertaan modal saja. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Mahfud, beliau mengatakan:

“Desa itu hanya memberikan modal awal saja, saya lupa berapa ya sekitar empat puluh atau lima puluh juta. Selain itu ada tambahan dari Disperindag tujuh puluh lima juta juga. Kalau soalan BUMDes yang lain saya nggaktau” (Wawancara, Mahfud, 17 Oktober 2023)

Sebagai sekretaris desa, beliau mengaku bahwa selama ini pemerintah desa hanya memberikan bantuan modal saja kepada BUMDes. Hal tersebut lantaran BUMDes Maju Mapan sendiri sudah memiliki organisasi pengelola BUMdes yang terdiri atas Penasehat, Pelaksana Operasional, serta Pengawas yang dimana masing-masing dari mereka memiliki tugas dan kewenangannya sendiri sesuai dengan Keputusan Kepala Desa Gedong Nomor 412.3.1/23/2018. Maka, Bapak Mahfud sebagai Sekretaris Desa Gedong mengatakan bahwa segala hal yang berkaitan dengan BUMDes sudah menjadi urusan pengelola BUMDes Maju Mapan. Berkaitan dengan tujuan pendirian BUMDes Maju Mapan, Bapak Mahfud mengaku bahwa BUMDes ini didirikan hanya untuk mengikuti aturan dari Pemerintah Pusat, bukan karena desa memiliki tujuan dan alasan yang logis.

”Saya nggak tau mbak, yang ngurus BUMDes itu yang paham ketuanya. Tapi setau saya kita bikin BUMDes ya manut aturan dari pusat, wong mereka nyuruhnya gitu yaudah to kita ngikut, jadi ya saya nggak tau kalau ada pembentukan desa mandiri dan sebagainya” (Wawancara, Mahfud, 17 Oktober 2023)

Berdasarkan pengakuan dari sekretaris desa di atas, maka pemerintah Desa Gedong sejatinya tidak memahami makna dari mengapa suatu kebijakan atau keputusan dibentuk. Mereka hanya sekedar menjalankan tugas formalitas sebagai perangkat desa yang menaati peraturan. Pemerintah desa berperan sebagai pendamping sekaligus pengawas pembangunan desa tentunya wajib membina dan mendampingi masyarakat untuk pembangunan desa yang partisipatif. Sebagai organisasi Pengelola BUMDes, Pemerintah Desa sudah membentuk aturan-aturan berupa AD/ART yang menjadi pegangan bagi para anggota organisasi pengelola BUMDes. Sehingga staff pemerintah desa tidak memiliki wewenang untuk ikut campur dalam urusan BUMDes kecuali Kepala Desa sebagai pemegang kekuasaan tertinggi di Desa.

Kondisi yang sama terjadi pada kepengurusan organisasi BUMDes Maju Mapan, yang mana terjadi hal yang cukup rancu. Sebagai sebuah organisasi yang memiliki AD/ART serta peraturan yang telah disepakati bersama, sudah seharusnya anggota dari organisasi tersebut menjalankan apa yang sudah menjadi

tugas pokok dan fungsinya. Di samping itu, sebagai sebuah organisasi yang memiliki tanggung jawab atas kehidupan suatu desa harus mampu menjalin kerjasama antara satu dengan yang lain agar program kerja yang direncanakan dapat terealisasi. Sayangnya, Organisasi Pengelola BUMDes Maju Mapan tidak terdapat koordinasi dan kerjasama yang baik antara anggota tim. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Heni Riwayati selaku mantan sekretaris BUMDes:

“Selama saya jadi sekretaris, saya belum pernah dikasih pekerjaan apa-apa Mbak. Waktu BUMDes mau ngadain penyewaan molen juga saya ngga tau, ngga ada rembugan kok tiba-tiba udah jadi aja. Terus gunanya saya di situ apa? Makanya saya mengundurkan diri” (Wawancara, Heni Riwayati, 23 Oktober 2023)

Penuturan tersebut seakan memberikan bukti bahwa organisasi pengelola BUMDes Maju Mapan terdapat komunikasi yang tidak efektif, hal tersebut berdampak pada ketidakjelasan dalam peran dan tanggung jawab, membuat koordinasi antar anggota jadi sulit, dan menghambat pertukaran informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Oleh karena itu, komunikasi menjadi suatu hal yang sangat penting agar BUMDes dapat beroperasi. Nampaknya, pengakuan dari mantan sekretaris BUMDes ini didukung oleh Bendahara BUMDes. Keduanya sama-sama mengatakan bahwa selama ini mereka belum mendapatkan *jobdesk* yang sesuai dengan jabatan mereka. Mereka mengaku bahwa tidak mengetahui secara pasti bagaimana administrasi di BUMDes selama mereka menjabat.

“Terus terang saya tidak tahu tentang keuangan BUMDes, Mbak. Saya aja kurang aktif kok. Tapi setau saya keuangan itu masih dikelola sama pemdes dan pak riyanto sebagai direktornya. Pokoknya mending langsung ke direktornya aja mbak, saya nggak tau apa-apa” (Wawancara, Siti Barokah, 23 Oktober 2023)

Sebagai bendahara BUMDes Maju Mapan yang memegang peran sentral dalam mengatur keuangan BUMDes, Ibu Siti mengaku tidak pernah berpartisipasi secara langsung pada kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh BUMDes seperti rapat maupun evaluasi kinerja BUMDes. Hal tersebut lantaran beliau memiliki kesibukan di luar BUMDes, sehingga tidak memungkinkan untuk selalu aktif mengelola BUMDes. Terlebih Ibu Siti mengaku bahwa tidak mengetahui secara persis bagaimana kondisi keuangan di BUMDes karena selama ini yang aktif mengatur dan mengelola BUMDes hanya Bapak Riyanto sebagai direktur BUMDes.

Pengakuan Ibu Siti sebagai Bendahara BUMDes diperkuat dengan pengakuan Bapak Tomo selaku Bendahara Desa, pemerintah desa setiap tahun memberikan modal kepada BUMDes Maju Mapan. Sejak awal pengesahan

pendirian BUMDes pada tahun 2018, pemerintah desa memberikan modal Rp 100.000.000 kepada BUMDes yang kemudian *vakum* selama hampir dua tahun yang karena adanya wabah covid-19, ditambah lokasi berdirinya BUMDes mengalami tanah longsor akibat abrasi sungai. Kemudian, pada tahun 2022 ketika BUMDes Maju Mapan sudah mulai aktif beroperasi Pemerintah Desa Gedong memberikan bantuan modal sebesar Rp 85.000.000 untuk membeli mesin pengaduk semen (molen) serta saldo Samsat Budiman dan Laku Pandai. Sementara pada tahun 2023, pemerintah desa memberikan modal sebesar Rp 25.000.000 untuk saldo Laku Pandai dan Samsat Budiman.

Dari semua penyertaan modal tersebut, Bapak Tomo mengaku bahwa selama ini belum pernah menerima laporan hasil keuangan dari BUMDes secara jelas dan terperinci. Beliau mengatakan bahwa:

“Sejak awal 2018, saya belum pernah menerima laporan tentang dana yang dikasih itu buat apa aja. Mereka (BUMDes) minta segini segini ya saya kasih, tapi belum ada sama sekali laporan yang rinci, istilahnya RAB ya. Makanya saya nggaktau apa aja yang udah dilakuin BUMDES. Nanti 2024, saya mau merubah sistemnya biar nggak kaya gini lagi” (Wawancara, Tomo, 14 November 2014)

Pengakuan Bapak Tomo selaku Bendahara Desa berbanding terbalik dengan keterangan direktur BUMDes yang mengaku bahwa setiap evaluasi yang dilaksanakan melibatkan Pemerintah Desa. Hal ini menunjukkan bahwa jalinan kerjasama dan komunikasi antara BUMDes dan Pemerintah Desa tidak berjalan dengan lancar. Terlebih pengakuan dari Direktur BUMDes Maju Mapan ditentang oleh pengurus BUMDes dan Pemerintah Desa. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa laporan keuangan meliputi pengeluaran dan pendapatan dipegang secara menyeluruh oleh karyawan BUMDes Maju Mapan.

Pemerintahan yang efektif adalah pemerintahan yang dapat diawasi maupun diarahkan oleh semua bagian negara, termasuk pemerintah itu sendiri dan terutama masyarakat. Pengawasan yang detail dan menyeluruh guna memastikan pelaksanaan program kerja sesuai dengan visi, misi, dan tujuannya, serta tidak dipengaruhi oleh kepentingan politik elit daerah atau kelompok tertentu. Akan tetapi kegiatan pengawasan tidak semata-mata dilakukan untuk memenuhi tugas dan kewajiban saja, pengawasan perlu menghasilkan evaluasi yang akan menjadi dasar pertimbangan dan keputusan yang disetujui bersama. Hasil pengawasan harus dilakukan tindak lanjut agar kinerja pemerintahan dapat berjalan dan berbenah menjadi lebih baik lagi.

Seperti halnya yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Gedong bersama Lembaga Pengawas dari Organisasi BUMDes Maju Mapan, mereka bertanggung

jawab melaksanakan pengawasan terhadap kegiatan dan keuangan BUMDes. Mereka memastikan bahwa BUMDes menjalankan operasinya sesuai dengan peraturan yang berlaku dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan yang dilakukan meliputi evaluasi kinerja karyawan BUMDes, keuangan, serta memastikan segala keputusan dan tindakan BUMDes dapat di pertanggung jawabkan. Seperti yang disampaikan oleh Kepala Desa Gedong:

”Sebagai pemerintah desa atau saya sebagai kepala desa kan memang harus memperhatikan program-program, terutama yang berkaitan langsung dengan masyarakat. Saya sering ke BUMDes sekedar liat-liat kegiatan di sana buat tanya-tanya sekiranya mereka membutuhkan apa, atau ada keluhan juga saya dengarkan” (Wawancara, Suwarno, 10 Oktober 2023)

Berdasarkan pengakuan dari Kepala Desa Gedong, fungsi pengawasan pemerintahan berjalan secara berkala. Akan tetapi berdasarkan fakta di lapangan, lembaga pengawas BUMDes Maju Mapan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya kurang efektif karena tidak melaksanakannya dengan semestinya. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Sutari sebagai salah satu anggota lembaga Pengawas BUMDes:

“Saya ngga aktif mbak di BUMDes, yang lain juga sama, dulu ya rencananya mau ada evaluasi gitu tapi kadang saya ngga sempet soalnya harus ngurusin rumah, saya juga banyak pekerjaan lain jadi ya kalo mau tilik BUMDes kayanya belum bisa. Tapi itu sudah diurus sama mas riyanto kok” (Wawancara, Sutari, 20 Oktober 2023)

Anggota pengawas BUMDes tidak menjalankan tanggung jawab sesuai tugas pokok dan fungsinya. Sikap tersebut dapat berdampak negatif pada operasional dan transparansi BUMDes. Terlebih, beberapa anggota dalam lembaga pengelola BUMDes mengaku mereka tidak mengetahui secara pasti terkait BUMDes dan yang mengetahui dan memahami kondisi dan perkembangan BUMDes adalah Direkturnya yaitu Bapak Riyanto. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak ada kerjasama yang efektif dalam kepengurusan BUMDes Maju Mapan ini karena sebagian besar anggotanya bersifat pasif.

Berdasar pengakuan anggota pengelola BUMDes Maju Mapan, nampaknya tidak terjadi komunikasi yang interaktif antar pengelola BUMDes. Mulai dari Direktur BUMDes yang tiba-tiba membentuk satu keputusan menambah unit usaha BUMDes yaitu penyewaan molen tanpa melakukan musyawarah dengan pengurus BUMDes yang lain. Kasus ini menunjukkan sikap kepemimpinan otoriter yang dijalankan oleh Direktur BUMDes Maju Mapan. Fakta selanjutnya dikatakan oleh salah satu karyawan BUMDes Maju Mapan bahwa:

“Saya kalau disuruh bikin laporan ya udah tinggal bikin, disuruh ini itu manut aja wong saya Cuma karyawan di sini. Saya emang bikin laporan tapi kalo yang ngatur modal, belanja, nyimpen hasil segala macam ya itu saya nggaktau. Soalnya semua langsung dipegang sama pak riyanto sebagai direktur, kalau soal evaluasi sama pelaporan selama ini nggak ada paling diajari cara bikin laporan” (Wawancara, Rahma, 17 Oktober 2023)

Pengakuan Bapak Riyanto yang mengatakan bahwa segala proses evaluasi hingga pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh elemen, seakan dibantah oleh anggota pengelola BUMDes hingga karyawan. Sebelumnya, beliau mengaku bahwa kegiatan evaluasi dan pengawasan senantiasa melibatkan pemerintah desa, pengurus BUMDes beserta karyawan BUMDes Maju Mapan. Akan tetapi, pada kenyataannya fakta di lapangan berbanding terbalik dengan apa yang dinyatakan oleh direktur BUMDes Maju Mapan. Faktanya bahwa, hampir sebagian besar keputusan yang ada di BUMDes Maju Mapan menjadi urusan Direktur BUMDes Maju Mapan. Dapat dilihat bahwa setiap kali pengakuan dari beberapa pengurus BUMDes yang cenderung mengaku tidak mengetahui dan memahami BUMDes secara detail, bahkan anggota sentral sekalipun.

Sebagai Kepala Desa Gedong yang menjabat sebagai Penasihat BUMDes, Bapak Suwarno memiliki kewenangan secara penuh atas keberlangsungan operasional BUMDes. Apalagi, jika terdapat problem atau masalah seperti saat ini dimana dapat dikatakan bahwa kepengurusan BUMDes Maju Mapan tidak berjalan sesuai dengan AD/ART yang telah ditetapkan. Kerja tim yang solid patut menjadi fokus utama dalam menjalankan suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan dan cita-cita bersama. Kinerja pengurus atau anggota suatu organisasi dapat menentukan masa depan organisasi yang di pegangnya. Semakin kuat kerja sama dan solidaritas yang mereka miliki, akan semakin hidup pula organisasi yang mereka jalankan. Tentunya, hal tersebut harus didasari rasa kekeluargaan dan rasa saling memiliki tanggung jawab. Sehingga tidak akan terjadi *double job* atau tugas yang berlipat ganda.

Melihat kondisi pengurus BUMDes Maju Mapan yang sudah tidak berjalan dengan baik, sebagai Penasihat sudah semestinya kepala desa memberikan evaluasi dan *problem solving* untuk mengatasi hal ini. Karena apabila suatu organisasi rusak akan berakibat fatal pada keberlangsungan dan hasil kinerja. Namun, Kepala Desa Gedong seakan menutup mata akan kondisi tersebut. Palsanya, beliau mengaku bahwa selama ini tidak memahami secara betul tentang apa yang sedang terjadi di BUMDes. Ungkapan tersebut diperkuat dengan alasan bahwa dirinya tidak hanya fokus di BUMDes saja. Beliau mengatakan bahwa:

“Saya itu nggak cuma ngurusin di BUMDes, mbak, banyak kerjaan saya. Sebagai lurah kan saya paling bikin rencana, ngambil keputusan, tanda

tangan udah to. Yang lain biar dikerjain sama pengurusnya ya sudah, saya kalo disuruh ngurus ini itu ngga kuat wong banyak” (Wawancara, Suwarno, 5 November 2023)

Alasan tersebut cukup menjawab mengapa Direktur BUMDes Maju Mapan selalu menjadi pemeran utama atau kekuasaan didominasi oleh Direktur BUMDes. Dengan jabatan yang dimilikinya sebagai kepala desa seakan membuat beliau merasa bahwa hanya dengan memberikan keputusan adalah hal yang cukup, tanpa memberikan pendampingan dan pengawasan secara penuh atas keputusan yang telah disepakati. Melihat dari sudut pandang *governability* sebagai *governing system* (GS) yang merupakan kapasitas pemerintah untuk mewujudkan, mengatur, hingga melaksanakan interaksi pemerintahan, Kepala Desa Gedong belum mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan apa yang tertera di AD/ART maupun Peraturan Desa Gedong. Keberadaan Kepala Desa sebagai penasihat BUMDes Maju Mapan seakan hanya menjadi formalitas, dimana segala bentuk urusan di BUMDes Maju Mapan diserahkan kepada Direktur BUMDes. Kondisi yang sama terjadi pada kepengurusan pengelola BUMDes, pada tiga lingkaran konsentris *governing system* memaparkan tiga tingkatan yang saling berkaitan mengenai tata kelola organisasi.

Tata kelola organisasi pada tingkat pertama dalam kacamata *governability* memaparkan bahwa adanya sikap saling berinteraksi dalam pemecahan masalah dan menciptakan peluang melalui analisis keragaman, kompleksitas, dinamika dan skala. Dalam kasus yang terjadi di kepengurusan Organisasi BUMDes Maju Mapan tidak terjadi interaksi antar anggota yang menyebabkan kekuasaan didominasi oleh Direktur BUMDes. Sebab, sejak pertama kali BUMDes dibentuk tidak terjadi pola komunikasi yang interaktif antara pengurus dan Direktur BUMDes hingga Pemerintah Desa. Pola komunikasi yang tidak teratur berdampak pada keberlangsungan pengelolaan BUMDes yang cenderung tidak memiliki kerjasama tim yang saling mengisi satu sama lain. Hal tersebut menjadi faktor utama mengapa direktur BUMDes kedapatan mengerjakan segala sesuatunya tanpa bantuan dan koordinasi dengan seluruh pengurus. Dengan ini, proses pengambilan keputusan dan proses resolusi konflik yang terjadi dalam BUMDes tidak akan mampu berjalan.

Sedangkan pada tingkatan kedua, tata kelola yang mengatakan bahwa tiap-tiap organisasi berpegang teguh pada aturan kelembagaan, hukum, norma hingga prosedur organisasi yang ditetapkan oleh pemerintah tingkat pertama yang dijadikan sebagai kerangka kerja. AD/ART dan undang-undang yang diciptakan sebagai landasan dalam melaksanakan peran dan tanggung jawab pengelola BUMDes Maju Mapan seakan hanya sebagai formalitas belaka. Sebab, jika

melihat pada realita yang terjadi di lapangan bahwa pengurus BUMDes hingga pemerintah desa tidak bertanggung jawab dan menjalankan perannya sesuai dengan AD/ART dan undang-undang yang telah diciptakan. Sikap yang dijalankan tersebut menunjukkan minimnya kredibilitas dan kualitas pengurus dalam menjalankan tugasnya. Bukan menjadi hal yang mengejutkan apabila hingga saat ini BUMDes Maju Mapan masih mengalami stagnansi. Sebab, keberhasilan dari sebuah program kerja ditentukan dari kualitas kinerja pengurus yang menjalankan roda organisasi.

Efektivitas organisasi BUMDes Maju Mapan diciptakan oleh kerja sama dan pola komunikasi yang seimbang dan saling terikat antar pengurus organisasi. Mengingat peraturan legitimasi yang dibentuk untuk menciptakan prinsip organisasi serta tanggung jawab, pada tingkat meta *governance* dijelaskan bahwa tata kelola memberikan umpan, dan mengevaluasi pelaksanaan. Pelaksanaan operasional BUMDes Maju Mapan tentunya harus disertai dengan evaluasi yang akan menjadi catatan terkait hal-hal yang cenderung merugikan ataupun menguntungkan bagi BUMDes. Sehingga melalui proses evaluasi tersebut dapat diketahui proses dan pemecahan masalah yang harus dikerjakan oleh pengurus BUMDes. Namun, berdasarkan pengakuan yang disampaikan oleh Bendahara Desa dan pengurus BUMDes selain Direktur, agaknya proses evaluasi BUMDes Maju Mapan hanya menjadi jawaban aman Direktur BUMDes agar kinerjanya dinilai baik oleh masyarakat awam. Padahal, dalam realita yang terjadi di lapangan hingga saat ini tidak ada resolusi yang digunakan untuk BUMDes yang dapat dirasakan pada hasil BUMDes yang masih belum terlihat. Hingga tiga tahun berdirinya, BUMDes masih bergantung pada pemerintah desa dan belum memiliki hasil yang signifikan. Dalam arti, perwujudan kemandirian ekonomi desa belum mampu direalisasikan oleh BUMDes Maju Mapan Desa Gedong.

Kondisi yang sama terjadi pada pengurus BUMDes, yang di mana dalam kepengurusannya cenderung mengedepankan kepentingan pribadi di atas kepentingan bersama seperti yang dikatakan oleh Pengawas dan Bendahara BUMDes. Selain itu, Direktur BUMDes Maju Mapan juga belum mampu menciptakan kerjasama antar pengurus BUMDes. Pasalnya, seringkali beliau mengambil keputusan secara sepihak tanpa mengajak dan mengadakan musyawarah kepada seluruh anggota BUMDes. Keputusan yang diambil akan segera disepakati oleh Kepala Desa Gedong karena beliau akan selalu menyetujui dengan apa yang akan dilaksanakan. Sikap yang ditunjukkan oleh Direktur BUMDes ini menjadi alasan utama sekretaris BUMDes memutuskan untuk mengundurkan diri, karena beliau merasa bahwa tidak dibutuhkan dan tidak memiliki pekerjaan yang jelas. Terlebih, ketika menjabat sebagai Sekretaris

BUMDes Ibu Heni Riwayati sedang dalam kondisi hamil, sehingga memutuskan untuk mengundurkan diri. Hingga saat ini, belum ada pengganti sekretaris BUMDes.

Pengelolaan keuangan BUMDes Maju Mapan cukup menjadi tanda tanya, sebab tidak ada yang tahu pasti laporan kinerja (LAKIP) pertahun secara menyeluruh. Bendahara BUMDes Maju Mapan mengaku bahwa selama menjabat, dirinya mengaku tidak pernah ikut campur dalam urusan keuangan. Beliau mengaku bahwa segala bentuk urusan dan keuangan BUMDes diketahui oleh Bapak Riyanto selaku Direktur BUMDes Maju Mapan. Pengakuan tersebut berbanding terbalik dengan pernyataan Direktur BUMDes yang mana mengatakan bahwa setiap proses evaluasi dan pelaporan hasil keuangan seluruh pengurus BUMDes bersama karyawan dan perangkat desa turut hadir. Pengakuan perangkat desa yang mengatakan bahwa selama ini tidak ikut campur dengan urusan BUMDes, ditambah kepala desa menunjukkan bahwa pemerintah desa dan pengurus BUMDes Maju Mapan tidak memiliki kerja sama tim yang efektif. Terlihat bahwa secara menyeluruh menyampaikan informasi dan pengakuan yang berbeda, dengan kata lain tidak ada informasi yang dapat diterima dan dibuktikan kebenarannya.

Ketidak teraturan kepengurusan BUMDes Maju Mapan menjadi masalah yang cukup kompleks, sebab BUMDes yang sudah berdiri ini tidak akan berkembang apabila tidak dirawat dan diperhatikan dengan seksama. Dengan kata lain, pendirian BUMDes hanya seakan menjadi alat atau perwujudan program kerja yang nantinya akan di pertanggung jawabkan kepada pemerintah di atasnya tanpa memperhatikan strategi dan keberlangsungan BUMDes. Artinya, kesejahteraan dan pemberdayaan masyarakat bukanlah prioritas utama dalam pembangunan BUMDes Maju Mapan. Mengingat bahwa sebagian besar warga Desa Gedong adalah masyarakat yang pasif, tentunya pemerintah desa beserta pengurus BUMDes cenderung menganggap enteng tanggung jawab mereka yang dirasa bahwa masyarakat adalah orang awam yang tidak akan memahami program kerja dan kegiatan politik di desa. Padahal, kondisi tersebutlah yang sudah seharusnya menjadi fokus utama pemerintah desa dalam upaya mewujudkan pemberdayaan desa.

3. Program Unggulan yang Tidak Menguntungkan

Sejak awal berdirinya, BUMDes Maju Mapan Desa Gedong memiliki unit usaha yang mana dari masing-masing unit usaha memiliki skala perkembangannya sendiri. Contoh yang paling relevan dan mencolok adalah

bertambahnya jumlah ruko yang disewakan, yang di mana awalnya BUMDes memiliki 3 ruko kini bertambah menjadi 12 ruko. Selain itu, Samsat budiman dan Toko Bangunan juga menjadi program unggulan BUMDes Maju Mapan.

Penyewaan Ruko, berdasarkan penuturan dari Direktur BUMDes, pemerintah desa sengaja menambahkan ruko tersebut untuk memberikan kesempatan lebih luas kepada masyarakat Desa Gedong untuk berwirausaha. Nampaknya, penyewaan ruko ini membuahkan hasil sebab ruko tersebut kini sudah disewa oleh lima warga Desa Gedong meliputi satu warung Mie Ayam, warung sate, warung angkringan, serta warung *snacks* dan jajanan seperti sosis bakar, minuman, dll, serta warung pakan hewan ternak. Penyewaan ruko ini menjadi produk unggulan dari BUMDes Maju Mapan, sebab ruko ini menjadi rencana jangka panjang yang akan akan merubah kondisi ekonomi masyarakat. Dalam arti, pemerintah desa berusaha memberdayakan masyarakat melalui minat warga dalam membuka usaha di penyewaan ruko BUMDes.

Gambar 8 Penyewaan Ruko



Sumber: Doc. Peneliti

Dibalik keberhasilan BUMDes dalam menyewakan ruko, peneliti berusaha menyelidik sudut pandang para pelaku usaha di ruko tersebut. Seperti Ibu Juwariyah, warga Dusun Gedong yang memulai usahanya pada sekitar bulan januari 2023. Ibu Juwariyah membuka usaha angkringan dan berjualan lauk pauk. Beliau mengaku bahwa selama berjualan belum mendapatkan hasil yang dapat menutup modal awalnya dan uang sewa.

”Yaa gini lah mbak, kadang sepi kadang rame, tapi banyak sepihnya. Ini juga penghasilannya belum nutup, tapi nggih lumayan bisa buat bayar sekolah anak” (Wawancara, Ibu Juwariyah, 17 Oktober 2023)

Beliau mengaku bahwa tujuannya berjualan di ruko BUMDes ini adalah untuk mencari pekerjaan dan mengisi waktu luang, lebih jauh beliau bercerita bahwa masih memiliki tanggungan anak sekolah maka harus mencari pekerjaan untuk memenuhi kebutuhannya. Meskipun hasil dari penjualan belum bisa menutup modal awal dan modal sewa, akan tetapi hasil dari penjualan sehari-hari cukup untuk memenuhi kebutuhan sekolah anak dan belanja modal jualan sehari-hari.

Berbeda dengan ibu Tari Purwanti yang baru saja menyewa ruko BUMDes selama dua bulan, yang mana beliau memulai usahanya di ruko BUMDes ini sejak bulan Agustus 2023. Alasan utama beliau memilih membuka usaha di sini adalah BUMDes memiliki lokasi yang strategis dan dilengkapi dengan area parkir yang luas. Sebelumnya, beliau membuka usaha warung di kediamannya di Dusun Kreo, namun warung tersebut terkendala oleh akses parkir yang sulit mengingat pelanggan Ibu Tri Purwanti mayoritas adalah pelajar sehingga membutuhkan area parkir yang luas.

“Saya tu dulu buka warung di rumah, mbak di Kreo. Rame banget anak-anak sekolah yang beli tapi ya gitu di protes warga katanya anak-anak parkir sembarangan ngalengin jalan. Jadi yaudah saya nyewa di BUMDes, dapet warung yang luas area parkir yang luas juga terus pelanggan ngikut ke sini” (Wawancara, Tri Purwanti, 17 Oktober 2023)

Ibu Tari Purwanti mengaku bahwa dengan adanya penyewaan ruko ini menjadikan usahanya semakin berkembang pesat, terbukti bahwa dalam dua bulan ini beliau berhasil meraup Rp 2.000.000,- dalam satu hari ketika ada event desa, sementara hari-hari biasa beliau mengaku mendapatkan penghasilan sebesar Rp 200.000,- - Rp 500.000,-.

Sebagai salah satu program unggulan BUMDes, penyewaan ruko ini adalah sebuah investasi desa jangka panjang karena saat ini pemerintah desa sedang berusaha menciptakan Pasar Desa melalui penyewaan ruko BUMDes Maju Mapan. Semakin banyak warga yang menyewa ruko, maka akan semakin berhasil program tersebut, karena hasil penyewaan ruko masuk ke dalam pendapatan BUMDes. Akan tetapi sangat disayangkan apabila keberhasilan program pemerintah desa tidak dibarengi dengan keberhasilan warga sebagai pelaku usaha.

Toko Bangunan Maju Mapan, saat ini mempekerjakan dua karyawan yang merupakan warga Desa Gedong. Satu karyawan sebagai kasir, sedangkan satu karyawan lain bertugas sebagai supir pengantar barang pesanan pelanggan. Toko bangunan BUMDes Maju Mapan dapat dikatakan sebagai program yang berhasil, pasalnya banyak warga yang belanja bahan material di toko bangunan ini. Untuk memenuhi kebutuhan pokok masyarakat lokal, Toko Bangunan

BUMDes Maju Mapan menyediakan beragam bahan material yang dapat ditemukan dengan mudah oleh warga Desa Gedong, sehingga tidak heran apabila toko bangunan ini menjadi produk unggulan BUMDes Maju Mapan mengingat banyaknya warga yang melakukan renovasi maupun proyek tertentu. Berikut merupakan rincian pendapatan dan pengeluaran TB BUMDes Maju Mapan 2022 :

Tabel 6 Pendapatan Dan Pengeluaran TB BUMDes Maju Mapan 2022

No.	Bulan	Pendapatan	Pengeluaran
1.	Februari	Rp 19.268.500	Rp 9.242.000
2.	Maret	Rp 47.900.500	Rp 59.760.000
3.	April	Rp 42.263.000	Rp 40.174.500
4.	Mei	Rp 32.783.000	Rp 32.146.000
5.	Juni	Rp 30.345.000	Rp 32.440.500
6.	Juli	Rp 39.374.500	Rp 44.331.500
7.	Agustus	Rp 50.933.500	Rp 44.138.000
8.	September	Rp 81.519.000	Rp 84.144.500
9.	Oktober	Rp 75.621.500	Rp 73.226.000
10.	November	Rp 31.231.000	Rp 30.504.500
11.	Desember	Rp 36.273.000	Rp 42.770.000
JUMLAH		Rp 487.513.000	Rp494.030.000

Sumber: Laporan Keuangan toko bangunan BUMDes 2022

Dari data pendapatan dan pengeluaran Toko Bangunan BUMDes Maju Mapan mengalami minus, atau jumlah pengeluaran > dari pendapatan. Meski demikian, hingga tahun 2023 ini Toko Bangunan BUMDes Maju Mapan masih menjadi salah satu produk unggulan BUMDes karena dapat bertahan dan memberi gaji kepada 2 karyawannya. Sepanjang tahun 2022, rata-rata penghasilan bersih Toko Bangunan adalah Rp 10.000.000, jumlah tersebut cukup besar mengingat gaji karyawan diambil dari hasil penjualan di Toko Bangunan BUMDes Maju Mapan sedangkan penghasilan yang lain digunakan untuk membelanjakan bahan bangunan. Meski demikian, Toko Bangunan BUMDes Maju Mapan merupakan satu-satunya toko bangunan program unit usaha BUMDes yang berjalan di Eks-Kawedanan Sukorejo. Dengan kata lain toko bangunan di BUMDes lain tidak berjalan seperti toko bangunan di BUMDes Maju Mapan.

Penghasilan toko bangunan dibantu dengan adanya penyewaan molen atau mesin pengaduk semen. Hal ini merupakan salah satu strategi dari pengelola BUMDes yang mana setiap warga yang membeli bahan material guna

pembangunan, toko bangunan menawarkan satu paket dengan penyewaan molen agar warga tidak perlu mencari penyewaan molen di luar daerah. Bisnis penyewaan molen merupakan bisnis yang menjanjikan untuk menambah uang masuk pada toko bangunan dan BUMDes secara menyeluruh. Di samping itu, toko bangunan BUMDe Maju Mapan sudah mampu menyediakan alat transportasi (1 truk dan 1 Tossa) yang digunakan untuk mengantar pesanan pelanggan. Namun, modal pembelian kedua alat transportasi tersebut masih berasal dari peminjaman dana ke desa. Artinya Toko Bangunan BUMDes Maju Mapan belum mampu memberikan hasil pendapatan yang maksimal.

Samsat Budiman, program layanan masyarakat ini merupakan bentuk strategi yang dilakukan oleh pemerintah Jawa Tengah berbasis *e-government* untuk meningkatkan kesadaran masyarakat atas pentingnya wajib pajak. Di samping itu, program layanan masyarakat ini bertujuan untuk mengoptimalkan pendapatan daerah maka Pemerintah Provinsi Jawa Tengah membangun sinergitas bersama pemerintah kabupaten atau pemerintah kota untuk saling mensukseskan program ini. BUMDes Maju Mapan menyediakan Samsat Budiman sebagai unit pelayanan masyarakat mendapatkan dukungan yang penuh oleh masyarakat, terlihat dari antusiasme warga dalam partisipasi aktif. Warga Desa Gedong secara masif ikut serta dalam kegiatan edukasi terkait program tersebut, menunjukkan kesadaran akan pentingnya kepatuhan pajak dan dampak positifnya pada pembangunan lokal. Seiring waktu, tingkat kepatuhan pajak meningkat, menciptakan lingkungan yang stabil dan berdaya bagi masyarakat setempat.

Unit pelayanan Samsat Budiman merupakan salah satu produk unggulan di BUMDes Maju Mapan, sebab banyak warga Desa Gedong yang membayar pajak mereka ke BUMDes hingga warga dari luar desa juga memilih untuk membayar pajak mereka di Samsat Budiman Desa Gedong. Tercatat dalam bulan september lalu dalam kurun waktu satu bulan ada (12) dua belas orang yang membayar pajaknya di Samsat Budiman, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 7 Data Pembayaran Pajak Samsat Budiman Bulan September 2022

No.	Hari/tanggal	Nama pemilik dan NoPol	Pemasukan
1.	Jumat, 9/9/2023	NUROKHIM, H 6933 JM	Rp 404.500
2.	Jumat, 9/9/2023	SUTRISNO, H 4473 CU	Rp 242.500
3.	Selasa, 12/9/2023	MARWATI, H 6972 AJD	Rp 223.500
4.	Kamis, 14/9/2023	SITI MASRUOH, H 4828 BED	Rp 437.000
5.	Kamis, 14/9/2023	BAHRUN, H 4132 JU	Rp 297.500
6.	Kamis, 14/9/2023	KUSMIYATI, H 4280 AED	Rp 226.000
7.	Kamis, 14/9/2023	SENIMAN, H 1559 FM	Rp 131.000
8.	Kamis, 14/9/2023	WIJI SUPRIYADI, H 6787 LD	Rp 247.500
9.	Sabtu, 16/9/2023	BEJO, H 3462 AJD	Rp 667.000
10.	Minggu, 17/9/2023	NURUL ULLA H 3481 YM	Rp 306.000
11.	Sabtu, 23/9/2023	SURIPTO, H 6189 YU	Rp 248.500
12.	Selasa, 26/9/2023	DWI RAHMA F H 5944 XM	Rp 283.000

Sumber: Data Samsat Budiman BUMDes Maju Mapan 2023.

Data tersebut menunjukkan bahwa unit pelayanan BUMDes dalam bentuk Samsat Budiman mampu menarik minat masyarakat Desa Gedong dalam memanfaatkan unit pelayanan di BUMDes Maju Mapan. Serta, menunjukkan bahwa di Desa Gedong terdapat warga yang sadar akan pentingnya membayar pajak.

4. *Stagnansi* BUMDes Maju Mapan Desa Gedong

Saat ini BUMDes tidak dapat dipisahkan dari masyarakat, karena BUMDes menjadi bagian paling penting dari ekonomi desa. BUMDes yang memiliki tujuan membangun ekonomi masyarakat, wajar apabila masyarakat acap kali mengandalkan BUMDes. Di samping itu, pendirian BUMDes tidak sekedar untuk mendapatkan legitimasi penggunaan dana desa yang dianjurkan oleh pemerintah, melainkan juga sebagai wujud nyata dalam menggerakkan serta mengembangkan potensi desa. Dari segi sosial, BUMDes diharapkan memberikan kontribusi langsung kepada masyarakat dengan meningkatkan kualitas hidup mereka dan lingkungan sekitarnya (Pradesa & Agustina, 2020). Sebagai badan usaha sekaligus lembaga ekonomi, BUMDes sering mengalami kegagalan dan keberhasilan. Dalam dinamika perjalanan BUMDes tidak terlepas dari problematika yang dihadapinya, tantangan tersebut dapat berasal dari faktor eksternal maupun internal.

Hasil kinerja BUMDes yang menentukan kemandirian ekonomi melibatkan pencapaian berbagai indikator ekonomi, seperti peningkatan pendapatan, keberlanjutan usaha, pertumbuhan pekerjaan, dan berkontribusi terhadap perekonomian lokal. Keberhasilan dalam mencapai tujuan-tujuan ini dapat menciptakan siklus positif di mana BUMDes dapat lebih mandiri secara ekonomi, memberdayakan masyarakat lokal, dan mendukung pengembangan ekonomi secara menyeluruh. Strategi yang digunakan oleh BUMDes memiliki dampak besar terhadap keberhasilannya. Pemilihan strategi yang tepat, seperti diversifikasi usaha, pemasaran, manajemen keuangan yang tepat, pemanfaatan dana yang tepat guna, dan memahami kebutuhan dan kondisi pasar, mampu memberikan peluang bagi BUMDes dalam menjalankan usahanya. Sebaliknya, apabila strategi yang digunakan kurang tepat atau tidak sesuai dengan kebutuhan maupun potensi lokal dapat menjadi tantangan tersendiri bagi BUMDes. Maka dari itu, penting untuk merancang dan melaksanakan strategi dengan cermat agar BUMDes dapat berhasil menciptakan kemandirian ekonomi.

BUMDes Maju Mapan Desa Gedong yang sudah berjalan secara aktif selama kurang lebih tiga tahun ini telah melewati berbagai macam rintangan. Dalam tiga tahun terakhir, BUMDes Maju Mapan belum mendapatkan hasil yang signifikan dari setiap unit usaha yang didirikannya. Masing-masing dari unit usaha tersebut mengalami pasang surut, performanya mengalami naik turun dari waktu ke waktu, begitupun pada produk unggulan BUMDes. Sesuai tujuan awal BUMDes ini didirikan adalah untuk memberikan kesejahteraan bagi masyarakat desa, terutama dalam hal mendekatkan jarak tempuh belanja bagi warga Desa Gedong. Dapat dikatakan bahwa produk yang ditawarkan oleh

BUMDes belum lengkap, contohnya toko bangunan belum menjual jenis-jenis cat yang lengkap, pilihan desain keramik, dan beberapa barang lain yang belum dilengkapi. Selain itu, toko ATK yang terkadang tidak memiliki stok atau barang yang diinginkan oleh para pembeli. Stok barang di toko belum lengkap karena adanya kekurangan modal, kondisi tersebut membatasi kemampuan untuk menyediakan barang yang dibutuhkan oleh konsumen atau pembeli.

Keterbatasan tersebut mempengaruhi penghasilan toko karena pembeli akan memilih belanja di tempat lain, serta omset penghasilan yang rendah tersebut berdampak pada gaji karyawan BUMDes. Sejak awal BUMDes berdiri sudah disepakati bahwa gaji karyawan BUMDes adalah Rp 1.400.000,- per bulan, maka dari setiap penghasilan BUMDes perbulan harus disisihkan sebanyak Rp 4.200.000,- untuk menggaji ketiga karyawan BUMDes. Artinya, semua penghasilan unit usaha BUMDes Maju Mapan selama satu bulan dikurangi gaji karyawan merupakan pendapatan bersih BUMDes Maju Mapan. Penghasilan BUMDes tersebut belum dapat dikatakan sebagai keuntungan, pasalnya BUMDes Maju Mapan belum mampu menyisihkan uang keuntungan setiap satu bulan sekali.

Pendapatan dari hasil penjualan unit usaha BUMDes cenderung digunakan kembali sebagai modal, guna membeli stok barang-barang yang habis di toko ATK dan *fotovopy* serta modal untuk membeli material bahan bangunan. Di samping itu, modal *top-up* saldo pelayanan Laku Pandai dan Samsat Budiman hingga saat ini masih menjaid tanggungan pemerintah desa. Saldo yang diberikan sebesar Rp 10.000.000 untuk satu tahun. Selain itu, pendapatan dari toko bangunan cenderung digunakan untuk belanja barang material lagi. Setiap bulan BUMDes Maju Mapan wajib untuk memperoleh keuntungan lebih dari Rp 4.200.000,- karena harus menggaji karyawan. Akan tetapi, berdasar realita di lapangan terkadang BUMDes mengalami kerugian karena pendapatan BUMDes tiap bulan berbeda-beda tergantung permintaan pasar dan jumlah pembelian. Maka terkadang hasil evaluasi menunjukkan angka minus, seperti pada penghasilan dan pendapatan di toko bangunan pada bulan september.

Hal tersebut mendapatkan afirmasi oleh pernyataan Rahma, selaku salah satu karyawan di BUMDes Maju Mapan yang mengatakan:

“Saya kan udah kerja di sini dari awal BUMDes berdiri, sama dua karyawan yang lain. Tapi ya gitu, belum ada hasil yang terlihat di BUMDes karena semua pendapatan juga buat muter modal lagi terus kita juga harus cari keuntungan sebesar itu buat gaji perbulan” (Wawancara, Rahma, 17 Oktober 2023)

Selama kiprahnya sebagai unit usaha dan lembaga ekonomi dalam tiga tahun ini, BUMDes Maju Mapan belum memberikan dampak yang signifikan

dalam konteks ekonomi kepada masyarakat Desa Gedong maupun bagi Desa Gedong. Pasaunya, selain mendekatkan jarak tempuh bagi warga BUMDes Maju Mapan belum mampu memperoleh penghasilan secara penuh dan belum mampu membangun dan mengembangkan usahanya tanpa bantuan dana dari pemerintah desa.

Berkaca dari kondisi pendapatan BUMDes tersebut, Bapak Kasiyanto mengaku bahwa kondisi tersebut merupakan hal yang masih wajar mengingat BUMDes Maju Mapan mulai aktif beroperasi dari tahun 2020 yang mana BUMDes Maju Mapan memiliki usia yang masih tergolong muda. BUMDes Maju Mapan masih dalam tahap merintis usaha, artinya BUMDes sedang membangun dan mengembangkan usahanya. Tentunya hal tersebut membutuhkan waktu dan upaya agar usaha tersebut dapat berkembang dan memberikan dampak positif bagi masyarakat. Berdasarkan pengakuan dari Pak Kasiyanto, beliau mengatakan:

“Ya, kalau untuk saat ini saya rasa BUMDes belum ada hasil yang signifikan, penghasilannya juga masih stagnan malah kadang kita rugi karena hasilnya minus. Tapi yaa sekarang Pemdes itu lebih milih mau fokus buat bangun infrastruktur dulu, menambah ruko, terus bangun fasilitas juga kemaren dananya buat benerin jalan di BUMDes, terus bikin pembatas di pinggir sungai itu jadi ya modal nya kebanyakan lari ke pembangunan” (Wawancara, Kasiyanto, 25 Oktober 2023).

Saat ini Pemerintah Desa Gedong sedang berfokus pada pembangunan infrastruktur BUMDes, dalam rangka membangun ekonomi yang berkelanjutan pemerintah desa cenderung berfokus pada infrastruktur BUMDes. Melalui pembangunan ruko baru yang akan disewakan, serta memperbaiki kondisi lingkungan di sekitar BUMDes karena sebelum BUMDes ini berdiri tanah tersebut berada di tepi sungai besar di Desa Gedong. Sehingga untuk menghindari tanah longsor akibat pengikisan air sungai pemerintah desa membangun tanggul di atas sungai untuk tetap mempertahankan bangunan ruko di BUMDes Maju Mapan. Dalam rangka mewujudkan rencana jangka panjang, Pemerintah Desa Gedong berencana akan membangun sarana bermain bagi anak-anak, hal tersebut akan menjadi jalan untuk menarik perhatian anak-anak dan memperluas branding BUMDes Maju Mapan kepada warga agar mereka datang ke BUMDes dan membeli jualan penyewa ruko.

Berbicara mengenai dampak yang dirasakan oleh warga termasuk warga yang menyewa ruko, sebagian besar dari mereka mengaku sangat antusias oleh pembangunan BUMDes. Karena mereka akhirnya memiliki unit pelayanan yang dekat dan harga yang ditawarkan oleh BUMDes lebih murah. Jadi, warga

tidak perlu pergi jauh untuk memenuhi kebutuhannya. Terkait ruko, terdapat beberapa warga yang menyewaya karena mereka ingin mencoba berwirausaha dari pada menganggur. Seperti pengakuan dari ibu Bening yang merupakan salah satu penyewa ruko di BUMDes, beliau memulai usahanya dengan berjualan sate ayam di BUMDes. Beliau mengatakan bahwa:

“Lumayan lah mbak, saya kan dulu nggak ada kerjaan eh kok tiba-tiba dapet info kalo ada BUMDes buka penyewaan ruko. Saya pikir lumayan lah nyewa aja buat usaha, soalnya kalau nggak gitu saya nggak ada kerjaan bingung mau makan, belanja, bayar sekolah anak juga. Tapi ya modalnya utang-utang dulu” (Wawancara, Ibu Bening, 17 Oktober 2023)

Keberadaan BUMDes Maju Mapan sebagai pembuka lapangan kerja bagi warga Desa Gedong nampaknya berjalan sesuai dengan tujuan awal. Hampir seluruh penyewa ruko mengaku bahwa dengan hadirnya ruko tersebut mampu memberikan kesempatan mereka untuk mencari peluang kesempatan kerja baru dengan harap mampu membantu memenuhi kebutuhan hidup. Meski demikian, penyewa ruko tidak mendapatkan keuntungan apapun dari desa, mereka membayar uang sewa dan memenuhi kebutuhan modalnya sendiri. jadi, untung atau rugi hasil penjualan bukanlah urusan dari BUMDes. Pendapat yang sama dikatakan oleh warga Desa Gedong, seperti yang dikatakan oleh Ikhwan salah satu warga:

“Kalau ada BUMDes kita jadi enak mbak, dulu kan ngga ada foto copy kita harus ke Sukorejo, jauh, belanja bahan bangunan juga harus ke Sukorejo. Sekarang di desa sendiri udah ada kan enak malah bisa jalan nggausah naik motor lagi. Bisa bayar pajak juga saya nggak perlu jauh-jauh ke Kendal. Pokoknya ya banyak positifnya” (Wawancara, Ikhwan, 20 Oktober 2023)

Nampaknya, BUMDes Maju Mapan telah berhasil memberikan kemudahan akses bagi warga Desa Gedong. Namun sayangnya, unit usaha Jual Tabung dan Isi Ulang Gas LPG di BUMDes Maju Mapan belum dapat dilaksanakan. Kondisi tersebut lantaran toko mengalami musibah pencurian. Terhitung ada sekitar 30 tabung gas yang dicuri, sehingga hal tersebut menyebabkan kerugian bagi BUMDes. Musibah tersebut terjadi lantaran tidak ada jaminan keamanan di BUMDes, berdasarkan bukti yang ditemukan si pencuri berhasil membobol pintu masuk ruko yang mengakibatkan ruko kehilangan Gas LPG, hal ini membuat kerugian yang cukup besar bagi BUMDes. Selama kiprahnya, BUMDes Maju Mapan juga menuai tanggapan negatif dari salah satu warga lantaran ia menganggap bahwa BUMDes ini hanya untuk memuaskan kepentingan pribadi saja. Dengan kata lain, BUMDes ini

merupakan sebuah ladang bisnis elite Desa Gedong. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Tini sebagai salah satu warga:

“saya pribadi belum merasakan dampak apa-apa dengan kehadiran BUMDes, wong yang keliatan tu orangnya itu-itu aja yang ngurus udah hafal saya dompetnya pada tebal-tebel mereka, jujur aja saya nggak percaya sama kinerja mereka, bisa dilihat ya mbak anggaran yang ditampilkan di balai desa sebanyak itu tapi kok realisasinya gitu-gitu aja.” (Wawancara, Tini, 9 November 2023)

Stigma negatif tersebut yang hingga saat ini masih menjadi perkara serius oleh pemerintah desa dan pengelola BUMDes, dimana mereka belum mendapatkan kepercayaan warga dalam kinerjanya selama ini. Perbedaan pendapat antar warga tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi pembangunan BUMDes, sebab partisipasi dan dukungan dari masyarakat merupakan kunci dari keberhasilan BUMDes Maju Mapan yang sedang dirintis oleh desa. Akan tetapi jika melihat kinerja pemerintah desa dan pengurus BUMDes yang tidak teratur, wajar apabila warga masih tidak percaya dengan pemerintahannya sendiri. Kepala Desa sekaligus pencetus berdirinya BUMDes Maju Mapan mengaku bahwa BUMDes ini belum mampu memberikan hasil yang memuaskan. Grafik BUMDes Maju Mapan yang sudah berdiri selama tiga tahun ini masih belum mengalami kenaikan atau cenderung masih pada posisi stagnan. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Suwarno:

“Kalo menurut saya ya belum ada hasil sama sekali malah, karena belum ada hasil yang bisa dilihat maupun dirasakan bagi saya, kita kan menyediakan banyak ruko to, yang disewa baru empat. Ya belum berhasil” (Wawancara, Suwarno, 10 Oktober 2023)

Berdasar pada penjelasan dari Kepala Desa terkait hasil dari BUMDes yang belum mampu memberikan hasil yang sesuai dengan cita-cita awal BUMDes. Beliau mengaku bahwa merintis BUMDes dari nol bukanlah hal yang mudah, selama kurang lebih tiga tahun BUMDes Maju Mapan berdiri mengalami pasang surut yang diakibatkan oleh berbagai macam faktor. Hingga saat ini, Kepala Desa Gedong masih merancang strategi dan cara-cara yang sekiranya mampu memajukan BUMDes Maju Mapan.

BAB V

KETERLIBATAN MASYARAKAT, PENGUSAHA, DAN PEMERINTAH SUPRA DESA DALAM BUMDES MAJU MAPAN

A. Keterlibatan Masyarakat dalam BUMDes Maju Mapan

Keberhasilan BUMDes (Badan Usaha Masyarakat Desa) sangat bergantung pada partisipasi aktif warga. Semakin banyak warga yang terlibat dan mendukung inisiatif BUMDes, semakin besar potensi untuk mencapai tujuan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat. Partisipasi warga menciptakan sinergi yang kuat dan memperkuat fondasi keberlanjutan BUMDes. Partisipasi atau keterlibatan masyarakat bukan hanya sebatas tindakan fisik, tetapi juga melibatkan keterlibatan mental dan emosional individu dalam konteks kelompok, dengan memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan bersama (Davis & Newstorm, 2007). Keterlibatan mental dan emosional seseorang dalam setiap bentuk partisipasi merupakan aspek yang diharapkan dalam pelaksanaan BUMDes. Dalam setiap tahap pembangunan, keterlibatan warga negara sepanjang proses, termasuk identifikasi kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi berkelanjutan, merupakan aspek utama dalam menentukan keberhasilan BUMDes. Proses ini dikenal dengan pembangunan partisipatif, yang di mana partisipasi masyarakat melibatkan mereka dalam mengidentifikasi masalah, menggali potensi, mencari solusi, menjalankan solusi yang dipilih, dan langsung mengevaluasi perubahan yang terjadi (Faedlulloh, 2018). Di samping itu, pada Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa pasal 68 ayat (2), masyarakat memiliki kewajiban turut serta mendorong terciptanya kegiatan penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa dengan baik. Artinya, proses perwujudan desa mandiri tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah desa, keterlibatan masyarakat hingga pihak-pihak luar juga diperlukan.

Interactive government dalam konsep *governability* pada dasarnya mengajak seluruh pihak untuk saling berpartisipasi dalam suatu praktik yang menghasilkan interaksi satu sama lain. Keterlibatan warga dalam pengambilan keputusan merupakan upaya utama sebelum mendirikan BUMDes, yang mana dalam hal ini warga turut menyumbangkan ide dan gagasan mereka terhadap suatu keputusan yang akan diambil. Dalam hal pelaksanaan, selama keputusan sudah diambil maka seluruh warga harus mampu melaksanakan keputusan tersebut. Dalam arti, semua warga bertanggung jawab atas segala sesuatu yang telah menjadi keputusan bersama. Beitupun dengan pelaksanaan unit usaha BUMDes. Sebagai lembaga penggerak ekonomi yang bertujuan untuk melahirkan perubahan bagi kehidupan warga, tentunya warga juga harus terlibat karena segala sesuatu yang dihasilkan oleh BUMDes akan berdampak pada kehidupan

warga. Keterlibatan masyarakat akan membuat pembangunan BUMDes menjadi tepat sasaran, sebab pada dasarnya keseluruhan yang dibangun BUMDes adalah dengan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat. Tanpa keterlibatan masyarakat, upaya pembangunan tidak akan berhasil karena tujuan dari setiap bentuk partisipasi adalah untuk meningkatkan kemampuan setiap individu yang terlibat, baik secara langsung maupun tidak langsung.

1. Musyawarah dalam Pengambilan Keputusan

Dalam diskusi tersebut, ketua RT memperkenalkan program BUMDes kepada warga dengan memberikan informasi secara detail termasuk menyampaikan tujuan program, manfaat yang diharapkan, serta cara partisipasi warga. Diskusi ini bertujuan untuk mengetahui hal-hal apa saja yang dibutuhkan oleh warga Desa Gedong secara menyeluruh. Melalui cara tersebut warga akan senantiasa menyumbangkan ide dan menyampaikan pendapat mereka, sehingga apresiasi warga dapat di dengar. Pengambilan keputusan di Desa Gedong dilakukan dengan melihat suara terbanyak dan prioritas desa. Keterlibatan warga dalam mengambil sebuah keputusan dalam membangun BUMDes merupakan salah satu wujud implementasi demokrasi yang mana menurut Schumpeter, Demokrasi merupakan wujud prosedur kelembagaan dalam mencapai keputusan politik, sehingga masyarakat mampu memperoleh kekuasaan untuk terlibat dalam menentukan keputusan melalui perjuangan yang kompetitif.

Sesuai Undang-Undang No. 6 tahun 2014 tentang Desa Pasal 80 ayat (1) yang mengatakan bahwa *Perencanaan Pembangunan Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 79 diselenggarakan dengan mengikutsertakan masyarakat desa*, tertera jelas bahwa masyarakat desa memiliki hak dan kewenangan dalam pengambilan sebuah keputusan. Serta berdasar pada Peraturan Desa Gedong nomor 5 tahun 2018 tentang Pembentukan Kepengurusan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pasal 2 ayat (3) yang mengatakan *BUMDesa sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan*, serta Pasal 5 ayat (1), bahwa *pembentukan BUMDesa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 disepakati melalui musyawarah*. Maka, sudah jelas bahwa dalam membangun program kerja hingga unit usaha diperlukan keterlibatan dan gotong-royong dari seluruh warga guna mengetahui dan memenuhi segala kebutuhan masyarakat desa.

Berdasar pada pemaparan Bapak Susanto selaku Ketua RT 5 di Dusun Dakah, beliau menyatakan bahwa:

“Waktu itu kebetulan yang bisa ke balai desa kan pak kadus, terus pak kadus ketemu sama saya buat ngadain kumpulan mau bahas BUMDes. Yaudah kita RT 5 ngadain kumpulan ke rumahnya mas Afit sebagai ketua karang taruna.

Banyak sebenarnya kebetulan yang mau kita bahas, termasuk BUMDes itu” (Wawancara, Susanto, 11 Oktober 2023)

Musyawarah yang dilaksanakan oleh RT 5 Dusun Dakah tersebut dibarengi oleh kegiatan rutin kumpulan mingguan Karang Taruna setiap dua minggu sekali di malam minggu. Kumpulan tersebut dihadiri oleh anggota karang taruna. Bapak Susanto menambahkan:

“Tadinya mereka bingung ini tujuannya apa, terus Pak Kadus ikut hadir waktu kumpulan kan, dijelasin sekalian sama Pak Kadus. Kami (anggota karang taruna) tadinya menyarankan mengembangkan usaha lele, kan disini banyak yang budidaya nah itu kalau bisa buat sarana edukasi” (Wawancara, Susanto, 11 Oktober 2023)

Desa Gedong memang memiliki lokasi budi daya lele yang sebagian besar dikembangkan oleh warga Dusun Dakah dan menjadi produksi hasil panen terbanyak tiap tahunnya. Maka tidak heran apabila warga Dusun Dakah ingin usahanya dikembangkan, dengan harapan mendapatkan bantuan modal dari pemerintah desa dapat menambah penghasilan mereka sebagai peternak lele.

Hal yang sama terjadi di Dusun Gedong yang mana lokasinya bertepatan dengan lokasi pembangunan BUMDes. Tentunya hal tersebut akan memberikan banyak keuntungan dan dampak positif bagi warga Dusun Gedong itu sendiri. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Juari selaku Ketua RT 3 Dusun Gedong yang mengatakan:

“Waktu kumpulan sama RT dulu, warga tanggapannya positif malahan mau bantu buat ngurug lemah mbak. Kan tadinya di lokasi situ ada warungnya Mbak Nah, saya nggaktau ngurusnya sama Mbak Nah gimana karena itu kan urusan pemdes sama Mbak Nah. Tapi waktu ngurug nya itu kita bantu. Lumayan mbak kalau ada pembangunan kayak gitu desanya jadi makin maju dikit-dikit” (Wawancara, Juari, 11 Oktober 2023)

Respon positif dari sebagian besar warga menjadikan BUMDes Maju Mapan dapat berdiri hingga sekarang. Sebelum didirikan BUMDes Maju Mapan, di lokasi tersebut sempat dibangun warung Mbak Nah, karena tanah tersebut merupakan tanah milik pemerintah Desa Gedong, maka pemerintah desa melakukan mediasi dengan Mbak Nah terkait pembangunan BUMDes. Berdasar pada keterangan yang disampaikan oleh Kepala Desa Gedong, yang mengatakan bahwa:

“Dulu sebelum kita ada rencana mau bangun BUMDes memang di situ ada warung, tapi kita nggak langsung gusur, kita ngomong baik-baik sama yang punya warung kalo di sini mau dibangun usaha desa, karena kan itu hak desa to wong itu tanah nya Pemerintah Desa. Terus Mbak Nah nya mau, akhirnya beliau buka warung di depan rumahnya. Jadi ya nggak ada ribut-ribut, kita baik-baik diskusi ngobrol santai saja” (Wawancara, Suwarno, 10 Oktober 2023)

Sebisa mungkin dalam pembangunan BUMDes Maju Mapan Desa Gedong ini melibatkan warga di dalamnya, dengan melakukan Musrenbangdes maupun kumpulan yang dilaksanakan di tingkat dusun. Kegiatan tersebut tentunya bertujuan untuk menampung seluruh pendapat dan aspirasi seluruh warga Desa Gedong agar tidak ada kesalah pahaman dalam pengambilan keputusan. Musyawarah merupakan salah satu bentuk keterlibatan masyarakat dalam mengambil keputusan yang paling tepat bagi pembangunan desa. Sebab, mengacu pada *interactive governance* dalam *governability* yang dicetuskan oleh Jan Kooiman menyatakan bahwa musyawarah merupakan konsep utama pemikiran demokrasi yang dianggap cara paling efektif untuk meredakan perbedaan dan menghasilkan kebijakan yang sah, rasional, dan adil.

2. Keterlibatan Warga Desa Gedong Dalam Upaya Memperkenalkan BUMDes

Segala proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembangunan harus melibatkan peran aktif masyarakat. Masyarakat lebih memahami tentang permasalahan dan kebutuhan mereka serta menjadi penilai utama keberhasilan pembangunan. Berdasarkan pendapat Ericson (dalam Slamet 1994) mengatakan bahwa terdapat tiga jenis partisipasi yang dapat dilakukan oleh masyarakat, meliputi:

- Partisipasi dalam tahap perencanaan (*idea planning stage*), masyarakat turut serta dilibatkan dalam tahap perencanaan, mulai dari tahap penyusunan ide, anggaran, penyampaian pendapat dan saran hingga kritik melalui musyawarah
- Partisipasi dalam hal pelaksanaan artinya masyarakat dapat memberikan partisipasinya melalui bantuan tenaga, uang, ataupun material.
- Partisipasi dalam pemanfaatan (*utilization stage*). Masyarakat harus terlibat dalam pemanfaatan program kerja yang sudah dilaksanakan meliputi pemeliharaan dan operasional.

Berkaca dari ketiga wujud partisipasi tersebut, maka partisipasi masyarakat tidak hanya dalam bentuk ide ataupun penyampaian pendapat dalam kegiatan musyawarah. Terdapat banyak hal yang dapat dilakukan oleh masyarakat dalam mengimplementasikan diksi Partisipasi. Dalam BUMDes Maju Mapan Desa Gedong yang mendapatkan antusiasme warga ini, terdapat berbagai jenis partisipasi yang dilakukan oleh warga. Seperti dalam kegiatan Menyambut Hari Kemerdekaan Indonesia, dengan memanfaatkan area terbuka BUMDes yang cukup luas Pemerintah Desa bersama Pengelola BUMDes sepakat untuk menghadirkan event yang dapat dinikmati oleh seluruh warga Desa Gedong. Event tersebut berupa Lomba Agustusan dan Acara Kesenian Kuda Lumping Dusun Kandang. Selain untuk menyambut hari kemerdekaan Indonesia, acara tersebut sengaja

diadakan di area BUMDes untuk menarik perhatian masyarakat agar mereka lebih mengenal BUMDes Maju Mapan.

Acara tersebut juga memberikan panggung bagi Kelompok Seni di Desa Gedong untuk menunjukkan kesenian dan kreativitas mereka melalui acara tersebut. Selain itu, event ini juga merupakan bentuk apresiasi terhadap kesenian yang ada di Desa Gedong. Dalam arti secara luas, warga Desa Gedong turut mensukseskan event yang diadakan oleh pemerintah desa dalam menyambut hari kemerdekaan. Pasalnya, kesenian kuda lumping ini didatangkan langsung dari salah satu kelompok seni yang ada di Desa Gedong. Anggota kesenian kuda lumping mayoritas adalah anak-anak kecil dan remaja, sehingga kelompok seni ini merupakan wadah bagi mereka untuk mengembangkan bakat seni mereka dan budaya tidak akan luntur dimakan oleh zaman. Di samping itu, mengingat BUMDes Maju Mapan merupakan lembaga usaha sekaligus lembaga ekonomi yang masih muda dan masih dalam proses pembangunan, acara yang digelar ini merupakan salah satu usaha pemerintah desa untuk branding kepada warga Desa Gedong secara menyeluruh. Seperti yang disampaikan oleh Wakil Direktur BUMDes:

“Kemaren waktu agustusan emang sengaja ngadain jaran kepong sama lomba di depan BUMDes, kan luas itu lahannya. Nah warga banyak yang jualan disitu juga, kita mau ngenalin ke warga ini loh ada BUMDes di Gedong” (Wawancara, Kasiyanto, 25 Oktober 2023)

Event yang direncanakan oleh Pemerintah Desa Gedong bersama Pengelola BUMDes mengundang antusiasime warga, pasalnya acara yang diadakan untuk memperingati hari kemerdekaan itu diadakan di hari libur sekolah sehingga banyak anak-anak hingga orangtua yang datang. Berkat acara tersebut, penjual di BUMDes berhasil meraup untung yang cukup banyak. Seperti yang telah disampaikan oleh Ibu Tari Purwanti selaku penyewa ruko BUMDes Maju Mapan, yang mana beliau mendapatkan hasil bersih sebanyak Rp 1.500.000 – Rp 2.000.000 perhari, sedangkan acara ini diadakan selama dua hari. Dalam event tersebut, dapat dikatakan bahwa hampir sebagian besar warga Desa Gedong terlibat dalam upaya mengembangkan BUMDes. Kelompok kesenian Kuda Lumpung yang menjadi pengisi acara secara tidak langsung terlibat dalam strategi pembangunan dan branding BUMDes Maju Mapan. Kelompok kesenian yang sebagian besar anggotanya adalah para remaja dan pemuda ini tentunya akan menjadi dorongan bagi anak muda untuk bersedia terlibat dalam program-program yang dicanangkan oleh desa yang bertujuan untuk kebaikan dan kemajuan desa. Demikian juga warga Desa Gedong, dengan mereka turut hadir dan merayakan acara yang diadakan desa merupakan suatu bentuk keterlibatan masyarakat dalam konteks pelaksanaan.

Masyarakat Desa Gedong juga berkontribusi menjadi pegawai di unit usaha BUMDes Maju Mapan. Yang di mana terdapat tiga warga Desa Gedong yang menjadi tenaga kerja lokal yang turut menyumbang dalam pengelolaan dan pengembangan BUMDes. Sebagai badan usaha yang masih di rintis oleh desa, BUMDes Maju Mapan belum mampu menyerap tenaga kerja yang banyak dari desa. Mengingat pendapatan desa yang masih belum stabil dan terkadang merugi menjadi alasan mengapa kini masih memiliki tiga karyawan. Warga yang menjadi karyawan BUMDes Maju Mapan tersebut merupakan salah satu bentuk mewujudkan kesejahteraan bagi warga paslanya BUMDes Maju Mapan menarik warga yang tidak memiliki pekerjaan untuk bekerja dan menjadi salah satu bagian yang turut serta mewujudkan kesuksesan BUMDes. Akan tetapi, jumlah pengangguran di Desa Gedong masih tergolong banyak dan apabila yang menjadi karyawan BUMDes hanya tiga warga hal tersebut belum mampu menutup jumlah pengangguran di Desa Gedong.

Tenaga kerja yang dikontribusikan oleh warga tidak hanya berwujud sebagai karyawan BUMDes. Seperti yang telah dikatakan oleh Pak Juara selaku ketua RT 3 Dusun Gedong bahwa warga bersedia membantu dalam proses pengurangan tanah dengan menyumbangkan tenaganya sebagai bentuk kontribusi positif dalam membangun BUMDes. Berbicara mengenai tenaga kerja yang diberikan oleh warga, saat ini BUMDes Maju Mapan sedang membangun infrastruktur dan ruko baru guna menyempurnakan lokasi BUMDes. Dalam hal pembangunan tersebut, Pemerintah Desa Gedong mempekerjakan warga Desa Gedong sebagai tenaga pemborong atau penggarap. Melalui strategi tersebut pemerintah Desa Gedong dapat memberikan kesempatan kerja bagi warga desa yang hanya bekerja ketika ada proyek pembangunan saja. Dengan mempekerjakan warga dalam proses pembangunan tersebut artinya warga juga terlibat di dalam BUMDes, di sisi lain pemerintah juga memberikan kesempatan kerja bagi warga.

Keterlibatan warga Desa Gedong dalam BUMDes Maju Mapan juga dapat dilihat dari seberapa besar keinginan mereka untuk berbelanja atau sekedar membeli suatu barang di setiap unit usaha BUMDes Maju Mapan. Didirikannya unit usaha di BUMDes Maju Mapan adalah bertujuan untuk memberikan kemudahan akses kepada warga sehingga warga tidak perlu pergi jauh untuk membeli suatu kebutuhannya. BUMDes telah memberikan kemudahan bagi warga untuk mengakses berbagai pelayanan masyarakat, sangat disayangkan apabila warga tidak memanfaatkan kesempatan tersebut. BUMDes Maju Mapan sejak awal sudah berusaha memperkenalkan dirinya, mulai dari musyawarah, doa bersama sebelum pembangunan, hingga mengadakan event besar. Tentunya, BUMDes Maju Mapan bukanlah hal asing lagi bagi masyarakat Desa Gedong. Akan tetapi faktanya, masih

ada warga yang belum mengetahui bahwa di Desa Gedong terdapat BUMDes. Seperti salah satu warga Desa Gedong dari Dusun Ngrandu, beliau mengaku bahwa hingga saat ini tidak mengetahui mengenai pendirian BUMDes dan unit usaha yang dikembangkan BUMDes. Beliau mengatakan bahwa:

“Saya biasanya kalau jajan ya kalau nggak ke Sukorejo ya ke Patean, soalnya banyak pilihannya meskipun lumayan jauh. Saya juga nggaktau kalau di desa ini ada usaha BUMDes itu, nggak mudeng saya” (Wawancara, Latifah, 11 Oktober 2023)

Banyak sedikitnya warga yang membeli kebutuhannya di BUMDes juga bergantung pada pengetahuan dari warga tersebut akan keberadaan BUMDes Maju Mapan. Semakin banyak warga yang mengetahui keberadaan BUMDes maka pendapatan BUMDes akan semakin meningkat. Tapi pada kenyataannya, masih terdapat warga yang belum mengetahui keberadaan BUMDes, kondisi tersebut lantaran warga desa Gedong terkadang bersifat pasif akan pembangunan desa. Hal tersebut diakui oleh Ibu Latifah yang di mana beliau mengaku bahwa selama menjadi warga Desa Gedong tidak pernah ikut campur dengan urusan Pemerintah Desa karena menurutnya kebijakan yang dibentuk oleh Desa tidak mempengaruhi hidupnya, sehingga beliau lebih memilih untuk menerima apapun yang dikerjakan oleh Pemerintah Desa tanpa mengetahui fungsi dan tujuan dari kebijakan tersebut. Akan tetapi, meski demikian masih banyak warga yang berbelanja kebutuhan maupun hanya sekedar mampir ke BUMDes Maju Mapan untuk sekedar *nongkrong* di Angkringan. Berdasarkan pengakuan dari para penjual di BUMDes yang sering datang adalah warga yang tinggalnya di sekitar lokasi BUMDes, yaitu Dusun Gedong, Dusun Kandang, Dusun Dakah, dan Dusun Kreo. Ke empat dusun tersebut memang memiliki jarak yang lebih dekat dengan lokasi sentral BUMDes.

BUMDes Maju Mapan memberikan pelayanan kepada pelaku UMKM di Desa Gedong yang memiliki usaha rumahan berupa bantuan pemasaran produk. Terdapat lebih dari lima pengusaha rumahan di bidang camilan yang ada Di Desa Gedong yang sebagian besar berada di Dusun Dakah. Usaha tersebut kebanyakan memanfaatkan hasil olahan dari pohon singkong, yaitu kerupuk, renggenek, serta kripik singkong. Para pengusaha terbiasa memasarkan produknya melalui mulut ke mulut, hal tersebut mengakibatkan pemasaran produk mereka belum mencakup wilayah yang luas. Hal yang sama berlaku pada produk yang berasal dari Gedong Kopi, dimana mereka membuat produk kopi yang berasal dari kebun kopi di Desa Gedong. Melalui layanan pemasaran yang ada di Desa Gedong ini mereka dengan senang hati menerima tawaran BUMDes untuk membantu memasarkan produknya lebih luas lagi. Artinya, para pelaku UMKM terlibat dalam program usaha BUMDes Maju Mapan dalam Program Pemasaran Produk UMKM.

Dengan menciptakan interaksi dan hubungan dengan masyarakat, Pemerintah Desa Gedong berupaya untuk melakukan pemberdayaan dan pengembangan BUMDes Maju Mapan yang hingga saat ini masih membutuhkan dukungan dan evaluasi dari seluruh elemen masyarakat demi mewujudkan keberhasilan. Guna mengimplementasikan kerangka gagasan dan praktik demokrasi yang partisipatif, masyarakat wajib dilibatkan dalam setiap proses yang bertujuan untuk pembangunan desa yang meliputi pembangua keadilan sosial hingga kesejahteraan masyarakat. Sebab masyarakat merupakan subjek dari pembangunan yang dicanangkan dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Dalam kacamata *governability* dan *interactive government* masyarakat sebagai pihak yang dipimpin, dengan turut menyumbangkan partisipasinya dapat memberikan pengaruh pada pihak yang memimpin. Dengan kata lain, partisipasi Warga Desa Gedong mampu mendorong keberhasilan pendirian BUMDes Maju Mapan yang didirikan oleh pemerintah desa. Sebaliknya, pemerintah desa Gedong dengan mampu mengembangkan unit usaha dengan adanya keterlibatan masyarakat, tentunya keterlibatan di sini tidak hanya berupa pengambilan keputusan akan tetapi masyarakat turut berpartisipasi dalam pelaksanaan program pemerintah yang ditujukan untuk kesejahteraan masyarakat. Melalui pemerintahan bersama dalam konsep *interactive governance* yang dikenalkan oleh Jan Kooiman yang mana keberhasilan diciptakan dengan adanya kerjasama antara yang dipimpin dan yang memimpin karena mempersatukan tujuan dan cita-cita yang selaras.

B. Pihak-Pihak yang Terlibat dalam Pembangunan BUMDes

1. Pihak Swasta

a. Toko Bangunan Rejo Mulyo

Seiring dengan perkembangan zaman, tentunya akan terjadi perubahan-perubahan yang ada di dalam hidup. Manusia secara tidak langsung akan mengikuti arus perubahan tersebut, yang dimana globalisasi menuntut manusia untuk berubah karena membuka akses informasi, memperluas pasar kerja, dan menghadirkan berbagai budaya. Perubahan ini dibutuhkan agar masyarakat mampu beradaptasi dengan dinamika dunia yang semakin terkoneksi. Berbagai perubahan tersebut berdampak pada kehidupan masyarakat, yang mana pada era ini masyarakat lebih aktif dalam membangun dan memperbaiki bangunan mereka. Kondisi tersebut diakibatkan oleh perkembangan teknologi, tuntutan gaya hidup, dan kebutuhan ruang yang terus berkembang. Dapat dikatakan bahwa dewasa ini sebagian besar kegiatan masyarakat digantikan dengan teknologi, sebelumnya segala sesuatu dilakukan secara manual dan di zaman ini semua beralih ke mesin otomatis (Gultom & Maryam, 2020).

Guna memenuhi segala kebutuhan pembangunan, masyarakat akan melakukan berbagai cara yang dapat mendukung dan memenuhi kebutuhannya.

Semakin maju suatu negara, tentunya semakin beraneka ragam kebutuhan yang digunakan. Dalam konteks memenuhi kebutuhan ruang dan tempat tinggal yang semakin menjamur, masyarakat tentunya membutuhkan alat-alat dan bahan material yang berkualitas, sehingga masyarakat membutuhkan toko bangunan untuk memperoleh material dan peralatan yang diperlukan dalam pembangunan rumah atau proyek konstruksi lainnya. Toko bangunan merupakan suatu usaha yang menyediakan berbagai macam material konstruksi, peralatan, dan produk-produk terkait pembangunan. Keberadaan toko bangunan, masyarakat dapat dengan mudah mendapatkan berbagai kebutuhan mereka untuk membangun atau merenovasi properti.

Toko Bangunan BUMDes Maju Mapan merupakan toko bangunan yang tergolong masih baru, sebagai salah satu unit usaha unggulan di BUMDes toko bangunan tentunya menjadi prioritas bagi BUMDes Maju Mapan dalam meningkatkan pendapatan. Dengan diciptakannya toko bangunan ini, diharapkan bahwa usaha ini dapat meningkatkan ekonomi desa dan menjadi Pendapatan Asli Desa (PAD). Tujuan awal dari pendirian toko bangunan ini adalah untuk menyediakan akses bagi masyarakat Desa Gedong dalam menyediakan material bangunan dan peralatan konstruksi di tingkat lokal. Melihat pembangunan di Desa Gedong yang cukup banyak, pemerintah desa bersama warga berinisiatif mendirikan toko bangunan BUMDes Maju Mapan. Akan tetapi, Toko bangunan ini belum memiliki bahan-bahan dan alat material yang cukup lengkap, sebab masih dalam tahap merintis dan belum memiliki modal yang cukup besar untuk melengkapi alat dan bahan material.

Sebagai sebuah toko bangunan yang masih baru, tentunya Toko Bangunan BUMDes Maju Mapan membutuhkan agent pemasok barang yang dapat membantu memenuhi kebutuhannya atau sebagai tangan pertama alat dan bahan material. Dengan demikian, toko bangunan BUMDes Maju Mapan dapat berbelanja modal dan melengkapi alat serta bahan material yang hendak di jual di BUMDes. Sejak awal berdiri hingga saat ini, toko bangunan BUMDes Maju Mapan menjalin kerjasama dengan Toko Bangunan Rejo Mulyo, toko bangunan ini terletak di Kecamatan Sukorejo yang dimana merupakan toko bangunan yang sudah berdiri lebih dari 20 (duapuluh) tahun. Sebagai salah satu toko bangunan terbesar yang ada di Kecamatan Sukorejo, Toko Bangunan Rejo Mulyo memiliki bahan-bahan dan alat material yang lebih lengkap apabila dibandingkan dengan toko bangunan lainnya.

Berangkat dari alasan tersebut, Toko Bangunan BUMDes Maju Mapan memutuskan untuk menjalin mitra dengan toko bangunan Rejo Mulyo sebagai agent pemasok barang bangunan. Selain memiliki barang yang lengkap, toko bangunan Rejo Mulyo juga memiliki jarak tempuh yang tidak begitu jauh

dengan Desa Gedong, sehingga lebih memudahkan akses pengangkutan barang. Dalam kerja sama ini, toko bangunan BUMDes Maju Mapan melakukan belanja untuk kebutuhan stok barang karena pada awal berdirinya, toko bangunan BUMDes Maju Mapan belum memiliki mitra yang pasti. Seperti yang dikatakan oleh Direktur BUMDes Maju Mapan, bahwa:

“Kalau untuk modal awal kita ngambil barang di Toko Bangunan Rejo Mulyo di sana kan lengkap, kita dulu ngambil mulai dari sedikit-sedikit sekitar lima juta seingat saya, terus nyoba di tempat lain tuh harganya beda jauh sama di Rejo Mulyo jadi ya udah kita kembali lagi ke toko bangunan Rejo Mulyo” (Wawancara, Riyanto, 10 Oktober 2023)

Dalam kerjasama ini, toko bangunan BUMDes Maju Mapan mengambil harga grosir dari pihak pertama (Toko Bangunan Rejo Mulyo). Harga grosir merupakan harga yang diberikan kepada pembeli yang membeli barang dalam jumlah besar. Semakin banyak barang yang dibeli, semakin rendah harga per unitnya. Hal ini bertujuan untuk membantu pengecer atau pelaku bisnis untuk mendapatkan keuntungan dengan menjual kembali barang tersebut dengan harga lebih tinggi kepada konsumen. Meski demikian, BUMDes Maju Mapan hanya mengambil keuntungan sebesar 3-5% dari harga grosir, sebab BUMDes Maju Mapan ingin mengambil keuntungan yang wajar dan tidak memberikan harga yang terlalu tinggi kepada warga. Warga sebagai konsumen akan melihat harga terlebih dahulu sebelum memutuskan untuk membeli sesuatu, mereka akan mempertimbangkan barang yang mahal, murah, dan sedang sebelum membeli, tentunya berdasarkan kemampuan mereka (Hidayah, 2019).

b. Sinar Terang Wates

Seiring bertambahnya kebutuhan masyarakat, Pemerintah meluncurkan kebijakan energi nasional guna menetapkan pengembangan energi terbarukan di Indonesia. Alternatif tersebut menjadi prioritas pemerintah untuk mengeksplorasi gas alam sebagai sumber daya energi primer yang ramah lingkungan (Andriawan, Budiman, & Febriansyah, 2020). Di Indonesia sendiri pemanfaatan gas bumi untuk ekspor masih sangat besar yang kemudian disalurkan kepada konsumen bagi kebutuhan rumah tangga. Semakin tinggi kebutuhan gas oleh masyarakat berpengaruh pada jumlah cadangan gas di dalam negeri. Sebab, semakin banyak gas yang digunakan akan berdampak pada penurunan stok maupun keberadaan bahan baku gas. Diketahui bahwa sejak tahun 2018 produksi gas mengalami penurunan akibat kebutuhan yang kian hari makin bertambah. Hal tersebut akan terjadi hingga tahun 2050, diperkirakan bahwa pada tahun 2018 yang semula jumlah produksi gas sebesar 75,4 MTOE akan turun menjadi 66,3 MTOE pada tahun 2050 mendatang.

Artinya, penggunaan gas sebagai salah satu pemenuhan kebutuhan akan terus mengalami kenaikan terutama dalam lingkup rumah tangga.

Penggunaan LPG yang semakin bertambah berbanding terbalik dengan ketersediaan LPG, kondisi tersebut mengharuskan pemerintah memutar otak untuk memberikan resolusi dari permasalahan tersebut. Pada tahun 2018 diketahui bahwa sumber energi gas yang berasal dari produksi gas dalam negeri mencapai 26%, sedangkan untuk memenuhi permintaan konsumen dibutuhkan impor sumber gas sebesar 5,5 juta ton atau sebesar 74% (Arinda Ristawati, 2023). Rata-rata orang Indonesia menggunakan LPG 3 Kg yang merupakan program subsidi dari pemerintah yang berbahan dasar batu bara. Namun terkadang subsidi gas LPG 3 Kg seringkali tidak sesuai sasaran, sehingga hal inilah yang menyebabkan permintaan gas LPG semakin melambung naik dan seringkali mengalami kelangkaan. Kondisi tersebut sejalan dengan penggunaan gas LPG sebagai kebutuhan rumah tangga untuk memasak kian meningkat yang didasari oleh kegiatan rumah tangga yang kian mengalami perubahan.

Kelangkaan gas LPG sangat berdampak bagi masyarakat, terutama bagi masyarakat wilayah pedesaan. Kelangkaan LPG tersebut seringkali disebabkan oleh faktor distribusi, atau pasokan yang tidak memadai. Sehingga diperlukan perusahaan pemasok gas LPG yang dekat dengan wilayah pedesaan, warga desa kini turut menggunakan gas LPG sebagai bahan baku memasak dan keperluan rumah tangga. Apabila pasokan gas LPG tidak stabil akan berdampak pada kualitas hidup dan kehidupan sehari-hari warga desa. Seperti Pemasok gas Sinar Terang, perusahaan yang bekerja sama dengan PT Pertamina ini memiliki peran krusial dalam menyediakan gas LPG untuk kebutuhan rumah tangga. Namun, mengingat lokasinya yang cukup jauh dari Desa Gedong pemerintah Desa Gedong berinisiatif untuk mendirikan unit usaha toko tabung gas dan isi ulang gas LPG untuk memberikan kemudahan bagi warga Desa Gedong. Seringkali warung-warung kecil di sekitar Desa Gedong tidak menyediakan gas LPG dengan jumlah yang besar, sehingga warga harus mencari ke sana ke mari untuk memenuhi kebutuhannya.

Berangkat dari masalah tersebut unit usaha penjualan tabung gas dan gas LPG BUMDes Maju Mapan bekerja sama dengan PT. Sinar Terang Wates sebagai pemasok ketersediaan tabung gas dan gas LPG. Sebagai awal modal, BUMDes Maju Mapan harus membeli tabung gas terlebih dahulu sebagai bentuk perjanjian. Sebanyak 150 tabung gas yang dibeli oleh BUMDes menggunakan bantuan modal dari Disperindag Kabupaten Kendal. Kerjasama tersebut tidak membutuhkan MoU atau perjanjian khusus yang mewajibkan kedua belah pihak harus memenuhi persyaratan yang sudah ditentukan atau bahkan ditandatangani. Pelaksanaan kerjasama antara PT. Sinar Terang Wates

dengan BUMDes Maju Mapan berupa penyediaan stok gas LPG secara reguler kepada toko BUMDes. Yang kemudian Toko BUMDes Maju Mapan menjual LPG kepada warga Desa Gedong, dalam kerja sama ini nantinya PT Sinar Terang akan mengirim persediaan gas LPG apabila stok di toko masih tersisa minimal 5 (lima) buah sehingga akan terciptanya sistem distribusi yang efisien dan teratur untuk memastikan ketersediaan LPG secara berkelanjutan.

BUMDes Maju Mapan tidak mengambil keuntungan yang besar dalam penjualan tabung gas LPG, mengingat gas LPG akan diperjual belikan kepada warga sehingga BUMDes hanya mengambil sekitar 3-5% sama seperti di toko bangunan. Sayangnya, toko gas LPG di BUMDes Maju Mapan tidak bertahan lama dan mengalami kerugian. Sebab, toko gas LPG mengalami musibah pencurian yang menyebabkan toko kehilangan hampir sebagian tabung gas LPG. Sehingga mau tidak mau toko BUMDes menutup sementara tokonya, kejadian tersebut menyebabkan kerugian yang sangat besar sebab BUMDes mengeluarkan modal sebesar Rp 30.000.000 dan belum menghasilkan keuntungan sama sekali dari penjualan gas LPG. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa BUMDes Maju Mapan tidak memiliki jaminan keamanan yang terpercaya, sehingga BUMDes sebaiknya harus dilengkapi dengan keamanan seperti CCTV agar kejadian seperti ini tidak akan terulang kembali.

Keterlibatan pihak swasta dalam pembangunan unit usaha BUMDes Maju Mapan menunjukkan kerjasama yang menghasilkan simbiosis mutualisme atau saling menguntungkan. Dengan kata lain perwujudan *interactive government* tidak hanya bersifat dalam pengambilan keputusan, akan tetapi memiliki intaksi yang menghasilkan intensitas yang sama. Kerja sama antara BUMDes Maju Mapan Desa Gedong dengan Tb. Rejo Mulyo dan PT Sinar Terang Wates merupakan perwujudan dari tata kelola hierarki dengan melibatkan pihak swasta maupun pihak perusahaan dalam wujud tata kelola dengan intervensi dari atas ke bawah. Di mana perusahaan yang lebih besar membantu perusahaan yang sedang dirintis dengan memiliki tujuan yang sama-sama ingin membuahkan keuntungan. Keterlibatan interaktif antara pemerintahan dengan pihak swasta menunjukkan bahwa *governability* atau tata kelola mencakup skala yang luas, dengan kata lain keberhasilan dari konsep *governability* tidak hanya berasal dari internal pemerintah akan tetapi bersumber dari pihak-pihak eksternal yang turut serta di dalamnya. Tentunya, keterlibatan pihak eksternal juga mempertimbangkan kepentingannya dan mengedepankan keuntungan bersama. Sayangnya, dalam kerja sama ini BUMDes Maju Mapan Desa Gedong belum menyediakan MoU untuk perjanjian kerja sama lebih lanjut. Sudah menjadi suatu kewajiban apabila terdapat tanda hitam di atas putih agar terdapat

kerja sama yang jelas dan detail, sehingga salah satu pihak tidak mudah untuk menyelewengkan suatu kepercayaan.

2. Pemerintah Supra Desa

a. Dispermades (Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa) Kabupaten Kendal

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (Dispermasdes) merupakan lembaga pelaksana pemerintahan yang bergerak dalam bidang pemberdayaan. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa bertanggung jawab sebagai pelaksana urusan pemerintahan di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa. Lembaga pemerintahan ini memiliki tugas pokok dan fungsi sendiri, mencakup peningkatan pelayanan pegawai, hal tersebut merupakan bagian utama yang tidak dapat dipisahkan. Sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 4 tahun 2022 tentang Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Kabupaten Kendal Pasal 26 yang mana Pemerintah Daerah melakukan program pemberdayaan usaha ekonomi masyarakat dan desa yang meliputi: a). Fasilitasi akses permodalan; b). Peningkatan pengetahuan, keahlian, keterampilan teknis produksi, budidaya, dan keterampilan usaha; c). Peningkatan akses teknologi tepat guna melalui upaya pengenalan, proses transformasi dan pelatihan; d). Pembinaan kemampuan manajemen usaha, distribusi, jaringan, dan pemasaran; e). Pendampingan usaha; f). Fasilitasi kemitraan usaha dengan sektor usaha menengah dan besar; dan g). Fasilitasi pembentukan dan pembinaan BUMDesa. Serta Pasal 27 yang mengatakan bahwa Dalam rangka pengembangan lembaga keuangan mikro perdesaan, Pemerintah Daerah melakukan koordinasi, fasilitasi, pembinaan, supervisi, monitoring, dan evaluasi penyelenggaraan usaha ekonomi desa.

Beragam pelayanan yang harus diberikan Dispermasdes kepada masyarakat dan desa dikatakan sebagai pelayanan publik, atau pelayanan yang diselenggarakan oleh instansi pemerintahan, baik pusat maupun daerah dengan tujuan memenuhi kebutuhan masyarakat dan mengatasi masalah di tengah masyarakat (Hygia Altonie, 2022). Kondisi tersebut menjadi wadah kolaborasi antara berbagai pihak guna merespons masalah publik secara rasional dan dapat diterima oleh berbagai kelompok kepentingan. Sementara itu, Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 memaparkan bahwa Pemberdayaan Masyarakat Desa merupakan suatu usaha guna menciptakan kemandirian dan kesejahteraan melalui peningkatan pengetahuan, sikap, keterampilan, perilaku, kemampuan, kesadaran, serta memanfaatkan sumber daya melalui penetapan kebijakan, program, hingga pendampingan yang sesuai dengan kondisi masyarakat desa.

Melihat tugas pokok dan fungsi Dispermasdes, khususnya Dispermasdes Kabupaten Kendal tentunya Desa Gedong termasuk dalam target pelayanan

lembaga pemerintahan yang bergerak dalam pemberdayaan masyarakat Desa tersebut. Sebagai desa yang dapat dikatakan sebagai desa yang cukup tertinggal, baik secara lokasi maupun pembangunan Desa Gedong membutuhkan dorongan yang lebih masif lagi dari pemerintah daerah. Mengingat bahwa Desa Gedong memiliki lembaga ekonomi dalam wujud usaha masyarakat atau Badan Usaha Masyarakat Desa (BUMDes) Maju Mapan yang saat ini dikelola secara langsung oleh masyarakat melalui organisasi pengelola BUMDes, Desa Gedong membutuhkan pelayanan secara penuh. Baik dalam hal pendampingan, pengawasan, pelatihan, hingga dukungan agar usaha yang sedang didirikan mampu berjalan sedemikian rupa sesuai dengan cita-cita masyarakat desa.

Masyarakat Desa Gedong sebagian besar bekerja sebagai petani dan buruh tani, sehingga bukanlah hal yang mengherankan apabila masyarakat Desa Gedong masih cukup tertinggal apabila dibandingkan dengan desa yang sudah lebih berkembang. Di samping itu, pendidikan di Desa Gedong masih tergolong rendah, pasalnya sebagian besararganya memilih untuk langsung bekerja setelah lulus sekolah Menengah Pertama atau Sekolah Menengah Atas dan tidak jarang didapati bahwa mereka memilih untuk menikah muda. Beberapa alasan tersebut menjadikan Desa Gedong kekurangan Sumber daya manusia, mulai dari kualitas, partisipasi, hingga kemampuan dari masyarakat itu sendiri dalam mengelola dan mengembangkan sesuatu.

Kehadiran pelayanan Dispermasdes diharapkan mampu memberikan angin segar bagi warga Desa Gedong agar mereka mampu berkembang, dengan kata lain Dispermasdes membantu pemerintah desa untuk memberdayakan warga Desa Gedong. Dalam hal ini, Dispermasdes berperan dalam meningkatkan mutu layanan serta kemampuan karyawan BUMDes Maju Mapan dalam mengelola hasil pendapatan BUMDes. Karyawan BUMDes merupakan warga Desa Gedong yang masih awam dalam mengelola data atau keuangan, sehingga diperlukan pelatihan atau arahan yang tepat untuk karyawan BUMDes agar mereka mampu mengolah hasil keuangan di BUMDes. Sehingga tidak akan ada kesalah pahaman terkait hasil penjualan BUMDes dan hasil akan diketahui secara pasti.

Pemerintah Desa Gedong selain mengadakan perencanaan pembangunan dan pelaksanaan pembangunan, wajib melakukan evaluasi pembangunan guna mengetahui hal-hal apa saja yang masih kurang dalam pelaksanaan unit usaha. Dispermasdes sebagai lembaga pelayanan masyarakat memiliki peran yang cukup krusial dalam hal ini. Sebab, guna menjalankan kewenangannya, Dispermasdes perlu melakukan evaluasi hingga pelatihan bagi desa untuk meningkatkan pemberdayaan desa. Karyawan BUMDes Maju Mapan Desa Gedong merupakan warga yang belum mengetahui dan memahami bagaimana

cara untuk menjalankan sebuah usaha dan mengatur hasil keuangan. Maka, pada evaluasi yang dilakukan dan didampingi oleh Dispermasdes, diketahui bahwa dalam pelaksanaan operasionalnya karyawan BUMDes Maju Mapan belum mampu menyusun laporan penjualan per-hari hingga laporan akhir bulan.

Maka dari itu, Dispermasdes pada kasus ini berperan untuk memberikan pelatihan bagi karyawan BUMDes Maju Mapan. Seperti keterangan dari Direktur BUMDes, yang mengatakan:

“Kan waktu evaluasi ke berapa ya saya lupa, kita disitu bareng Dispermasdes juga. Nah di situ mereka yang ngasih pelatihan ke karyawan buat ngatur uang yang keluar masuk, terus ngajarin bikin laporan juga jadinya ya mereka bisa ngerti nanti kalo laporan bulanan gimana” (Wawancara, Riyanto, 10 Oktober 2023)

Pelatihan yang dilakukan oleh Dispermasdes tersebut ditujukan kepada karyawan BUMDes Maju Mapan tersebut berhasil memberikan edukasi serta pengetahuan baru bagi mereka. Dengan ini diharapkan karyawan BUMDes Maju Mapan dapat menyusun laporan dengan cermat dan tepat agar penghasilan BUMDes dapat dikalkulasi dengan tepat. Di samping itu, Dispermasdes juga berperan sebagai badan yang membantu pemasaran usaha dari BUMDes Maju Mapan.

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa juga memiliki kewenangan untuk memberikan dukungan bagi segala jenis usaha desa. Tentunya hal tersebut bertujuan untuk memberikan dukungan kepada desa dalam hal pengembangan potensi masyarakat, pemberdayaan ekonomi, dan peningkatan kesejahteraan. Mengingat Desa Gedong memiliki potensi atau pelaku UMKM yang dapat untuk dikembangkan dan layak untuk dikenal masyarakat secara luas, maka Dispermasdes Kabupaten Kendal menjalin komunikasi dengan BUMDes Maju Mapan terkait kegiatan-kegiatan atau event yang berkaitan dengan pengembangan UMKM.

“Kalau pelatihan khusus itu nggak ada, paling ya itu ngasih arahan buat bikin laporan. Nah kalau UMKM didukung sama Dispermasdes, mereka sempet ngadain gimana caranya packing buat kopi, cara pemasaran online juga” (Wawancara, Riyanto, 10 Oktober 2023)

Untuk mengembangkan produk-produk yang ada di Gedong Kopi khususnya, Dispermasdes mengajak perwakilan di Gedong Kopi untuk mengikuti event pelatihan UMKM yang diadakan oleh Kabupaten Kendal. Selain acara tersebut, keterlibatan Dispermasdes Kabupaten Kendal dalam pemasaran UMKM yang ada di Desa Gedong juga mengantarkan UMKM yang ada di Desa Gedong lebih dikenal oleh masyarakat secara luas. Mengingat, banyak produk hasil bumi di Desa Gedong yang hingga saat ini masih tetap

berjalan melalui bisnis rumahan. Dorongan promosi yang dilakukan oleh Dispermasdes Kabupaten Kendal ini menghantarkan produk-produk rumahan yang dikembangkan di Desa Gedong dapat dikenal oleh masyarakat secara luas, pasalnya para pelaku UMKM Desa Gedong diberikan wadah untuk menjajakan produknya di event yang diadakan di Kabupaten Kendal. Selain BUMDes Maju Mapan yang menjadi wadah dalam pemasaran produk, Dispermasdes Kabupaten Kendal juga turut serta menjadi lembaga yang mendorong masyarakat untuk berwirausaha.

b. Disperindag (Dinas Perindustrian dan Perdagangan) Kabupaten Kendal

Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kendal memiliki tugas pokok dan fungsi dalam melaksanakan kewajibannya yang tercantum dalam Peraturan Bupati Kendal Nomor 66 tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja pada Dinas Perdagangan Kabupaten Kendal. Peran Disperindag sangat signifikan sebagai pelaksana pemerintah daerah memajukan sektor perindustrian dan perdagangan, berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi regional (Nielwaty, Prihati, & Zuhi, 2017). Sesuai dengan misinya yaitu Menumbuhkan Ekonomi Rakyat Yang Mandiri Secara Terpadu, maka sudah seharusnya Disperindag Kabupaten Kendal terlibat dalam mengelola dan mengembangkan sektor industri dan perdagangan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah, khususnya bagi Kabupaten Kendal. Keterlibatan Disperindag dalam pembanguana ekonomi dapat berupa pemantauan kebijakan, pengembangan infrastruktur, serta dukungan terhadap pelaku usaha untuk mendorong investasi dan daya saing di sektor tersebut.

Bentuk dukungan Disperindag dapat direalisasikan dalam berbagai macam, seperti bimbingan, pelatihan, modal, maupun akses informasi terkait industri perdagangan. Dukungan yang diberikan berhubungan secara langsung dengan pengembangan usaha, pemahaman regulasi, serta upaya untuk meningkatkan daya saing pelaku usaha. Dalam BUMDes Maju Mapan Desa Gedong Disperindag Kabupaten Kendal memberikan bantuan modal sebagai wujud dukungn keuangan. Meski demikian, Disperindag Kabupaten Kendal tidak memberikan modal secara Cuma-Cuma, melainkan melalui program dengan persyaratan tertentu. BUMDes Maju Mapan wajib menyusun proposal yang rinci dan jelas. Proposal ini harus mencakup informasi mengenai tujuan penggunaan dana, rencana bisnis, manfaat yang diharapkan, dan detail keuangan. Proses ini merupakan sebuah syarat untuk memastikan bahwa alokasi dana disalurkan secara efektif dan sesuai dengan program pengembangan yang diinginkan.

BUMDes Maju Mapan mengajukan proposal pengajuan modal kepada Disperindag Kabupaten Kendal bertujuan untuk melakukan pengembangan dan peningkatan unit usaha yang sedang didirikan. Dana tersebut akan digunakan untuk membiayai modal pembelian barang dan perlengkapan di unit usaha Toko ATK dan Fotocopy serta belanja isi dan tabung Gas LPG sebanyak 150 buah. Proposal yang diajukan oleh BUMDes Maju Mapan mendapatkan persetujuan oleh Disperindag Kabupaten Kendal, namun nominal yang diberikan tidak sesuai dengan jumlah yang diajukan. Awalnya BUMDes Maju Mapan mengajukan permintaan modal sebesar Rp 100.000.000 akan tetapi jumlah nominal yang disetujui oleh Disperindag adalah sebesar Rp 75.000.000 yang disetujui oleh kedua belah pihak dengan penyertaan MoU Nomor 161/SPK/BUM DESA/IV/2021. Dengan selisih yang cukup besar tersebut, BUMDes Maju Mapan dapat menyerap keseluruhan dana dengan rincian realisasi anggaran sebagai berikut:

Tabel 8 Realisasi Anggaran Biaya Bantuan Pengembangan BUMDes Oleh Disperindag

No.	Komponen Biaya	Jumlah	Satuan	Total Biaya
1.	Belanja Barang Mesin <i>Foto copy</i> dan Perlengkapan	1	Paket	Rp 40.000.000,-
2.	Belanja Tabung Gas dan Isi (150 Tabung 3kg)	1	Paket	Rp 30.000.000,-
3.	Belanja Kelengkapan Alat Tulis Kantor	1	Paket	Rp 5.000.000,-
TOTAL				Rp 75.000.000,-

Sumber: Surat MoU BUMDes Maju Mapan 2021

Realisasi anggaran yang dibelanjakan oleh BUMDes Maju Mapan kemudian dipertanggung jawabkan melalui penyusunan Laporan Pertanggung jawaban (LPJ) yang digunakan untuk memberikan transparansi dan akuntabilitas terkait penggunaan dana yang diberikan oleh Disperindag Kabupaten Kendal. LPJ ini mencakup detail penggunaan dana untuk membeli alat-alat yang dibutuhkan dalam unit usaha BUMDes. Melalui penyusunan LPJ, BUMDes dapat memastikan bahwa pengelolaan dana dilakukan secara efisien dan sesuai dengan tujuan awal, sehingga dapat memperoleh dukungan berkelanjutan dari pihak Disperindag.

Gambar 9 Alat Foto Copy dan ATK



Sumber: Doc. Peneliti

Perwujudan pemerintahan interaktif melalui model pemerintahan bersama yang menunjukkan adanya interaksi antara pemerintah dan yang diperintah yang sama-sama memiliki tujuan yang sama. Disperindag dengan misinya dan BUMDes Maju Mapan dengan tujuan dan cita-citanya memiliki keterkaitan satu sama lain, sehingga dalam hal ini kerja sama antara kedua belah pihak menjadi interaksi yang saling menguntungkan. Alat-alat dan bahan yang sudah dibelanjakan oleh BUMDes Maju Mapan saat ini dikelola secara langsung oleh karyawan BUMDes. Penggunaan alat foto copy dan ATK ini tidak memerlukan modal besar sejak pembelian pertama, justru akan menghasilkan keuntungan bagi BUMDes secara bertahap mengingat alat-alat ini dapat digunakan dalam jangka panjang.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian ini mengenai studi kemandirian ekonomi desa dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, Proses Kemandirian Ekonomi Desa dalam BUMDes Maju Mapan menunjukkan bahwa kapasitas dan kemampuan Pemerintah Desa Gedong dapat dikatakan masih rendah, sebab sejak awal BUMDes berdiri tidak ada transparansi terkait pemilihan pengurus BUMDes. Kondisi tersebut berdampak pada proses operasional BUMDes yang di mana pengurus BUMDes tidak mampu bekerja sama dan menjalin komunikasi yang interaktif. Hal tersebut menjalar pada dominasi kekuasaan yang lebih condong kepada Direktur BUMDes Maju Mapan, sebab segala bentuk persoalan hanya diketahui secara pasti oleh direktur BUMDes. Pemerintah Desa Gedong dalam kinerjanya tidak sesuai dengan Peraturan Desa Nomor 5 tahun 2018 tentang Kepengurusan BUMDes serta AD/ART yang telah disahkan. Kapasitas pemerintah Desa Gedong yang masih sangat rendah tersebut berdampak pada hasil kinerja BUMDes yang sampai saat ini masih stagnan dan belum mampu menghasilkan keuntungan bagi desa. Pemerintah Desa Gedong belum mampu mewujudkan kemandirian ekonomi desa dan mewujudkan kesejahteraan bagi warga Desa Gedong

Kedua, warga Desa Gedong cenderung bersifat apatis merupakan sebuah tantangan tersendiri bagi Pemerintah Desa Gedong, sebab dalam Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa menyatakan bahwa seluruh elemen masyarakat harus turut serta berpartisipasi dalam mewujudkan desa mandiri. Masyarakat sebagai komponen utama dalam pembangunan desa memiliki peran sentral di dalamnya. Dapat dilihat bahwa dalam proses perencanaan BUMDes Maju Mapan pemerintah melibatkan warga Desa Gedong melalui Musdus (Musyawarah Dusun) yang diselenggarakan oleh masing-masing dusun dengan tujuan mengetahui kebutuhan utama warga serta memperkenalkan program BUMDes yang akan dibangun oleh pemerintah desa. Lebih dari itu, masyarakat Desa Gedong juga turut dilibatkan dalam upaya-upaya membangun BUMDes. Namun, seharusnya keterlibatan masyarakat tidak hanya berhenti di situ, masyarakat harus turut serta memantau, dan mengevaluasi jalannya BUMDes sebab tujuan utama BUMDes adalah masyarakat. Pemerintah Desa Gedong dalam upaya membangun BUMDes juga turut melibatkan pihak swasta maupun pemerintah supra desa demi menunjang keberhasilan BUMDes. Keterlibatan pihak-pihak tersebut memiliki peran penting dalam pembangunan BUMDes, sebab BUMDes tidak mampu berdiri sendiri tanpa dorongan dari pihak-pihak lain.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagai pejabat negara yang bertanggung jawab atas keberlangsungan hidup masyarakat, tentunya pemerintah desa harus memiliki kesadaran secara penuh akan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga pemerintah desa beserta jajarannya mampu menciptakan kondisi politik, sosial, dan ekonomi yang dapat memberikan dampak positif bagi masyarakat terutama bagi kesejahteraan masyarakat. Diperlukan adanya edukasi secara lanjut bagi pemerintah desa serta pengurus BUMDes terkait desa mandiri, agar mereka mampu memahami secara mendalam terkait apa yang sedang diupayakan oleh pemerintah dalam membangun negara. Masyarakat harus aktif berpartisipasi dan terlibat dalam seluruh pengelolaan BUMDes. Mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi sebab hal tersebut dapat mendorong terciptanya transparansi dan demokratisasi dalam pembangunan sehingga pemerintah desa tidak bertindak sewenang-wenang terhadap kekuasaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Fatah Fanani, S. I. (2018). Collaborative Governance Dalam Kemandirian Desa. *Jurnal Dialektika*.
- Aini, F. N. (2020). Mengkaji Efektivitas Badan Usaha Milik Desa Sebagai Penopang Perekonomian Desa (Studi Kasus Kegagalan Bumdes Di Desa Beji Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Banyumas). *Majalah Ilmiah Dinamika Administrasi*.
- Andriawan, Budiman, R., & Febriansyah, D. (2020). Pemanfaatan Pengembangan Jaringan Gas Bumi Sebagai Pengganti Lpg Rumah Tangga Di Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur. *Jurnal Asimetrik*.
- Arinda Ristawati, D. (2023). Sosialisasi Kegunaan Dan Manfaat Jaringan Gas Perkotaan Bagi Masyarakat Kawasan Tanjung Gedong, Jakarta Barat. *Vol. 5 No. 1*.
- Aritonang, D. M. (2016). Kebijakan Desentralisasi Untuk Desa Dalam Uu No. 6 Tahun 2014 . *Jurnal Legislasi Indonesia* .
- Barniat, Z. (2019). Otonomi Desa : Konsepsi Teoritis Dan Legal. *Jurnal Analisis Sosial Politik*.
- Basir, Alkadafi, M., & Fithriyyah, M. U. (2020). Evaluasi Implementasi Program Pembangunan Dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (P3md) Dalam Mewujudkan Desa Mandiri Di Desa Kualu Menas Kecamatan Tambang Kabupaten Kampar. *Jurnal El-Riyasah*.
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Davis, K., & Newstorm, J. (2007). *Perilaku Dalam Organisasi* . Jakarta: Erlangga.
- Dinna Tri Yulihantini, H. S. (2018). Pengaruh Belanja Modal Dan Alokasi Dana Desa Terhadap Kemandirian Dan Kinerja Keuangan Desa Kabupaten Jember. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*.
- Eko, S. (2014). *Desa Membangun Indonesia*. Yogyakarta: Forum Pengembangan Pembaharuan Desa (Fppd).
- Faedlulloh, D. (2018). Bumdes Dan Kepemilikan Warga: Membangun Skema Organisasi Partisipatoris. *Jurnal Of Governance*.
- Gultom, M. M., & Maryam. (2020). Sistem Informasi Penjualann Material Bangunan Pada Toko Bangunan Berkah . *Jurnal Teknik Informatika*.
- Hasibuan, H. A., & Syafina, L. (2022). Urgensi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Sebagai Upaya Pencegahan Praktik Korupsi Kolusi Dan Nepotisme Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Provinsi Sumtaera Utara. *Jurnal Masharif Al-Syariah*.
- Hidayah, S. A. (2019). Analisis Pengaruh Brand Image, Harga, Kualitas Produk, Dan Daya Tarik Promosi Terhadap Minat Beli Ulang Konsumen Batik Pekalongan (Studi

- Pada Pasar Grosris Setono Batik Pekalongan). *Journal Of Economic, Business And Engineering*.
- Hossain, B. (1999). *Pergeseran Paradigma Otonomi Daerah Dalam Rangka Reformasi Hubungan Pusat-Daerah Menuju Indonesia Baru: Beberapa Masukan Kritis Untuk Pembahasan Ruu Otonomi Daerah Dan Transisi Implementasinya*. Jakarta: Asrodia Universitas Indonesia.
- Hygia Altonie, D. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kepuasan Pengguna Jasa Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Katingan. *Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial* .
- Indonesia, K. K. (2022, Desember 8). *Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Desa Melalui Penyertaan Badan Usaha Milik Desa*. Retrieved From Djpb.Kemenkeu.Go.Id: <https://Djpb.Kemenkeu.Go.Id>
- Jepri, A. (2019). Strategi Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Dalam Upaya Mewujudkan Kemandirian Ekonomi Melalui Bumdes Program Pasar Desa. *Jisip*.
- Juliantara, D. (2003). *Pembaharuan Desa, Bertumpu Pada Angka Terbawah* . Yogyakarta: Lappera Pustaka Utama.
- Kooiman, J. (2003). *Governing As Governance* . London : Sage Publication London.
- Kooiman, J. (2008). Exploring The Concept Of Governability. *Journal Of Comparative Policy Analysis: Research And Practice*.
- Madiyono, I. (2016). Kapasits Perangkat Desa Teluk Bakau Kecamatan Gunung Kijang Dalam Mengelola Alokasi Dana Desa. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*.
- Maimunah, Aisyah, S., & Hidayah, N. (2023). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Perekonomian Desa. *Jurnal Ideas Publishing*.
- Mamonto, N., Sumampouw, I., & Undap, G. (2018). Implementasi Pembangunan Infrastruktur Desa Dalam Penggunaan Dana Desa Tahun 2017 (Studi) Desa Ongkaw Ii Kecamatan Sinonsayang Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*.
- Manan, B. (1993). *Perjalanan Historis Pasal 18 Uud 1945*. Karawang: Unsika.
- Maschab, M. (2013). *Politik Pemerintahan Desa Di Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit Polgov.
- Muslim, A. (2017). Analisis Kegagalan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Dalam Membangun Kemandirian Masyarakat Miskin (Studi Kasus Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Tengah, Dan Jawa Timur). *Jurnal Penyuluhan* .
- Nadir, S. (2013). Otonomi Daerah Dan Desentralisasi Desa. *Jurnal Politik Profetikvolume 1 Nomor1*.
- Nielwaty, E., Prihati, & Zuhdi, S. (2017). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan Barang Dan Jasa Provinsi Riau. *Jurnal Niara*.

- Nugroho, H. S. (2018). Democratic Governance (Studi Mengenai Governability Dalam Pengembangan Umkm Berbasis E-Commerce Di Kota Yogyakarta). *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*.
- Pamungkas, B. A. (2019). Pelaksanaan Otonomi Desa Pasca Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa . *Jurnal Usm Law Review Vol 2 Nomor 2*.
- Peraturan Bupati Kendal Nomor 66 tahun 2016 tentang Kedudukan, Satuan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja pada Dinas Perdagangan Kabupaten Kendal*
- Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 4 tahun 2022 tentang Pemberdayaan Masyarakat dan Desa*
- Peraturan Desa Gedong Nomor 5 tahun 2018 tentang Pembentukan Kepengurusan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*
- Peraturan Desa Gedong Nomor 8 tahun 2019 tentang Penyertaan Modal Pemerintah Desa Gedong pada Badan Usaha Milik Desa "Gedong Maju Mapan"*
- Pradesa, H. A., & Agustina, I. (2020). Implementasi Konsep Tanggung Jawab Sosial Sebagai Upaya Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Bumdes. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*.
- Puspayanthi, N. L., Wahyuni, M. A., & Prayudi, M. A. (2017). Penguatan Pengelolaan Keuangan Desa Dan Optimalisasi Peran Bumdes Untuk Kemandirian Desa Pada Desa Di Kabupaten Jembrana. *Jurnal Akuntansi*.
- Rahayuningsih, Y., Budiarto, S., & Isminingsih, S. (2019). Peran Bumdes Dalam Penguatan Ekonomi Desa Sukaratu Kabupaten Serang Banten. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*.
- Ra'is, D. U. (2017). Kebijakan Pemberdayaan Masyarakat Dalam Perspektif Asas Rekognisi Dan Subsidiaritas Undangundangdesa Nomor 6 Tahun 2014. *Reformasi Vol. 7 Nomor 1*.
- Sidik, F. (2015). Menggali Potensi Lokal Mewujudkan Kemandirian Desa . *Jurnal Kebijakan & Administrasi Publik*.
- Sumelung, R. (2016). Evaluasi Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Pedesaan Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat . *Jurnal Eksekutif*, 1-7.
- Susanti, M. H. (2017). Peran Pendamping Desa Dalam Mendorong Prakarsa Dan Partisipasi Masyarakat Menuju Desa Mandiri Di Desa Gonoharjo Kecamatan Limbangan Kabupaten Kendal. *Jurnal Integralistik No.1/Th. Xxviii/2017*, 29-39.
- Triyanto, D. (2018). Analisis Kinerja Pendamping Desa Dalam Upaya Membangun Kemandirian Desa. *Jurnal Penelitian Sosial Dan Politik*.
- Tryatmoko, M. W. (2016). Pemekaran Daerah Dan Persoalan Governability Lokal Di Indonesia. *Jurnal Penelitian Politik*, 13.
- Widjaja, H. (2003). *Otonomi Desa Merupakan Otonomi Asli, Bulat, Dan Utuh* . Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada.

- Yulihantini, D. T. (2018). Pengaruh Belanja Modal Dan Alokasi Dana Desa Terhadap Kemandirian Dan Kinerja Keuangan Desa Kabupaten Jember. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*.
- Zamzam Rizky Faizal Dio, H. W. (2015). Kajian Yuridis Partisipasi Masyarakat Dalam Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. *Jurnal Mahasiswa Fakultas Hukum*.
- Zitri, I. (2020). Implementasi Dana Desa Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Berdasarkan Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa (Studi Kasus Desa Poto Tano Kecamatan Poto Tano Kabupaten Sumbawa Barat). *Journal Of Governance And Local Politics*.

Daftar Wawancara

- Wawancara, Dwi, 12 Oktober 2023
- Wawancara, Suwarno, 10 Oktober & 5 November 2023
- Wawancara, Kasiyanto, 25 Oktober 2023
- Wawancara, Riyanto 10&25 Oktober 2023
- Wawancara, Heni Riwayati, 23 Oktober 2023
- Wawancara, Rahma 17 Oktober & 9 November 2023
- Wawancara, Mahfud, 17 Oktober 2023
- Wawancara, Siti Barokah, 23 Oktober 2023
- Wawancara, Tomo 14 November 2023
- Wawancara, Juwariyah 17 November 2023
- Wawancara, Tari Purwanti, 17 Oktober 2023
- Wawancara, Sutari, 20 Oktober 2023
- Wawancara, Bening, 17 Oktober 2023
- Wawancara, Ikhwan, 20 Oktober 2023
- Wawancara, Tini 9 November 2023
- Wawancara, Susanto, 11 Oktober 2023
- Wawancara, Juari 11 Oktober 2023
- Wawancara, Latifah 11 Oktober 2023

LAMPIRAN

DAFTAR HADIR
RAPAT KOORDINASI BUMDES MAJU MAPAN
DESA GEDONG KECAMATAN PATEAN
TAHUN 2019

Hari/ Tanggal : Selasa 19 Mei 2019
 Waktu : 08.30 - 09.00
 Tempat : Kantor BUMDES MAJU MAPAN

NO	NAMA	ALAMAT	JABATAN	TANDA TANGAN
1	Uliran A	Semarang	As Kades	1
2	M. Setiadi	Wirocan	Kasi PM	2
3	Moh. Mahidul	Kaligandu	sektor	3
4	Puhtingyana	Kerayo	BPD	4
5	Yuwikanto	Cedawang	Tembels	5
6	Juwanti	Kawagandu	P.D.	6
7	Dewanti	Dakati	P.D.	7
8	Shaulin	Kepri	P.D.	8
9	Suryono	Karang	P.D.	9
10	Nestominti	Sabak	P.D.	10
11	Mimiary	Candibaru		11
12				12
13	Bepi Susanto	Nikandu	Korantama	13
14	Yas. Harry SIV	Kalen	Korantama	14
15	Eko Ritvo	Tempuran	BPD	15
16	Setyo	Harandu	BPD	16
17	Yas. H	Karanda	BPD	17
18	Agus Nurca	Sabak	BPD	18
19	Sulman	Kabate	P.D.	19
20	Juwanto	Kawagandu	BPD	20
21	Wahyuni	Cedawang	Tempas	21
22	Wahyuni	Waler	P.D.	22
23	Sri W. Masri	Kawagandu	P.D.	23
24				24
25				25

DAFTAR HADIR
RAPAT KOORDINASI BUMDES MAJU MAPAN
DESA GEDONG KECAMATAN PATEAN
TAHUN 2021

Hari/ Tanggal : Rabu 9 Juni 2021
 Waktu : 09.00
 Tempat : Balai Desa Gedong

NO	NAMA	ALAMAT	JABATAN	TANDA TANGAN
1	Gil. Prahara	Gedong	Wardis	1
2				2
3	S. W. Masri	Banyuwangi	Pembantu	3
4	Riswantha	Danah	PD	4
5	Katiganto	Kawagandu	gumdes	5
6	Selawati	Dakati	PD	6
7	Moh. Mahidul	Kaligandu	sektor	7
8	Pemantia	Dakati	P.D.	8
9	Juwanti	Kawagandu	P.D.	9
10	Nestominti	Sabak	P.D.	10
11	Baharwan	Karipuro	PD	11
12	Niduyah	Waler	P.D.	12
13	Suryono	Karang	P.D.	13
14	Siswadi	Tempuran	PD	14
15	SHoludin	Kawagandu	PD	15
16	Muntanica	Tempuran	P.D.	16
17	Suryono	Cedawang		17
18	Suryono	Dakati	P.D.	18
19	Uliran	Kawagandu	P.D.	19
20				20
21				21
22				22
23				23
24				24
25				25

(Data Rapat Koordinasi BUMDes Maju Mapan)

**PERUBAHAN RENCANA ANGGARAN BIAYA
TAHUN ANGGARAN 2019**

2	3	4	5	6	7	8	9	
15. Paku Reng	DDS	10 Kg	20.000,00	200.000,00	10 Kg	0,00	0,00	(200.000,00)
16. Bendrat	DDS	10 Kg	20.000,00	200.000,00	8 Kg	22.000,00	176.000,00	(24.000,00)
17. Keramik	DDS	122 M2	80.000,00	9.760.000,00	60 M2	60.000,00	3.600.000,00	(6.160.000,00)
18. Tanah Urug	DDS	17 Rit	350.000,00	5.950.000,00	17 Rit	350.000,00	5.950.000,00	0,00
19. Benang	DDS	2 Roll	3.500,00	7.000,00	2 Roll	3.000,00	6.000,00	(1.000,00)
20. Prasasti	DDS	1 Buah	300.000,00	300.000,00	1 Buah	300.000,00	300.000,00	0,00
21. Papan Proyek	DDS	1 Buah	100.000,00	100.000,00	1 Buah	100.000,00	100.000,00	0,00
22. Penyusunan RAB dan Gambar	DDS	1 Paket	500.000,00	500.000,00	1 Paket	500.000,00	500.000,00	0,00
23. Dokumentasi	DDS	1 Paket	150.000,00	150.000,00	1 Paket	0,00	0,00	(150.000,00)
24. Ember Cor	DDS	13 Buah	10.000,00	130.000,00	15 Buah	14.000,00	210.000,00	80.000,00
25. Semen 40 Kg	DDS	0 Zak	0,00	0,00	169 Zak	50.000,00	8.450.000,00	8.450.000,00
26. Bataco	DDS	0 Buah	0,00	0,00	1.200 Buah	4.000,00	4.800.000,00	4.800.000,00
27. Besi 6"	DDS	0 Batang	0,00	0,00	55 Batang	27.000,00	1.485.000,00	1.485.000,00
28. Cal Tembok 5 Kg	DDS	0 Kaleng	0,00	0,00	6 Kaleng	113.000,00	678.000,00	678.000,00
29. Cal Tembok Luar 5 Kg	DDS	0 Kaleng	0,00	0,00	6 Kaleng	205.000,00	1.230.000,00	1.230.000,00
30. Kuwas	DDS	0 Buah	0,00	0,00	2 Buah	10.000,00	20.000,00	20.000,00
31. Kuwas Roll	DDS	0 Buah	0,00	0,00	3 Buah	20.000,00	60.000,00	60.000,00
32. Kayu Usuk 3 M	DDS	0 Batang	0,00	0,00	46 Batang	30.000,00	1.380.000,00	1.380.000,00
33. Tanah Urug Lahsan Pasar Desa	DDS	0 Rit	0,00	0,00	74 Rit	350.000,00	25.900.000,00	25.900.000,00
JUMLAH (Rp)				150.000,00			143.000.000,00	(7.000.000,00)

Telah Diperiksa
M. WAHAFUD

Gedong, 07 November 2019
Pelaksana Kegiatan Anggaran.
SUSRI BISRI MUSTOFA

**PERUBAHAN RENCANA ANGGARAN BIAYA
TAHUN ANGGARAN 2019**

Bidang : 4. BIDANG PEMBERDAYAAN MASYARAKAT
Sub Bidang : 4.7. Sub Bidang Perdagangan dan Perindustrian
Kegiatan : 4.7.02. Pembangunan/Rehab Pasar Desa/Kios Milik Desa
Waktu Pelaksanaan : 1 Tahun
Output/Keluaran : Terlaksananya Pembangunan Pasar Desa

KODE	URAIAN	SEMULA			MENJADI			BERTAMBAH / (BERKURANG)
		VOLUME	HARGA SATUAN	JUMLAH (Rp)	VOLUME	HARGA SATUAN	JUMLAH (Rp)	
5.	BELANJA			150.000.000,00			143.000.000,00	(7.000.000,00)
	01. Pasar Desa			150.000.000,00			143.000.000,00	(7.000.000,00)
5.3.4.	Belanja Modal Gedung, Bangunan dan Taman			150.000.000,00			143.000.000,00	(7.000.000,00)
5.3.4.02.	Belanja Modal Gedung, Bangunan, Taman - Upah Tenaga Kerja			36.535.000,00			31.190.000,00	(5.345.000,00)
	01. Kepala Tukang	DDS	5 HOK	95.000,00	4 HOK	85.000,00	380.000,00	(95.000,00)
	02. Tukang	DDS	139 HOK	90.000,00	154 HOK	90.000,00	13.860.000,00	1.350.000,00
	03. Pekerja	DDS	314 HOK	75.000,00	226 HOK	75.000,00	16.950.000,00	(8.600.000,00)
5.3.4.03.	Belanja Modal Gedung, Bangunan, Taman - Bahan Baku/Material			113.465.000,00			111.810.000,00	(1.655.000,00)
	01. Batu Belah	DDS	24 M3	350.000,00	48 M3	350.000,00	16.800.000,00	8.400.000,00
	02. Pasir	DDS	32 M3	415.000,00	34 M3	415.000,00	14.110.000,00	830.000,00
	03. Batu Bata	DDS	12.000 Buah	750,00	12.000 Buah	0,00	0,00	(9.000.000,00)
	04. Split	DDS	6 M3	370.000,00	5 M3	370.000,00	1.850.000,00	(370.000,00)
	05. Semen @50 Kg	DDS	265 Zak	60.000,00	265 Zak	0,00	0,00	(15.900.000,00)
	06. Besi 4"	DDS	90 Batang	23.000,00	90 Batang	0,00	0,00	(2.070.000,00)
	07. Besi 8"	DDS	30 Batang	38.000,00	69 Batang	51.000,00	3.519.000,00	2.379.000,00
	08. Besi 10"	DDS	58 Batang	73.000,00	58 Batang	0,00	0,00	(4.234.000,00)
	09. Pintu Rolling Door	DDS	6 Unit	3.500.000,00	3 Unit	4.200.000,00	12.600.000,00	(8.400.000,00)
	10. Baja Ringan	DDS	64 Batang	91.000,00	18 Batang	89.000,00	1.602.000,00	(4.222.000,00)
	11. Galvalum Baja Ringan	DDS	35 Lembar	240.000,00	18 Lembar	238.000,00	4.284.000,00	(4.118.000,00)
	12. Papan Cor	DDS	100 Lembar	25.000,00	70 Lembar	20.000,00	1.400.000,00	(1.100.000,00)
	13. Bambu	DDS	100 Batang	20.000,00	40 Batang	20.000,00	800.000,00	(1.200.000,00)
	14. Paku Usuk	DDS	10 Kg	20.000,00	10 Kg	0,00	0,00	(200.000,00)

Printed by: Siskreandri 07/11/2019 14:08:11

(APBD Pembangunan Gedung Pasar Desa sebagai BUMDes Maju Mapan)

**BADAN USAHA MILIK DESA (BUM Desa) MAJU MAPAN
DESA GEDONG KECAMATAN PATEAN KAB. KENDAL**

Kantor : Ruko Pasar Desa Gedong RT. 02 RW. 05 Gedong Patean 51364

BERITA ACARA SERAH TERIMA

Nomor :

Pada hari ini Rabu tanggal delapan belas bulan Agustus tahun dua ribu dua puluh satu yang bertanda tangan dibawah ini :

1. Nama : RIYANTO
Jabatan : Direktur BUM Desa Maju Mapan Desa Gedong Kecamatan Patean
Kabupaten Kendal Provinsi Jawa Tengah 51364

Yang selanjutnya disebut sebagai **PIHAK KESATU**

2. Nama : AGUS HARTANTO, ST, M.Si
NIP : 19830813 201101 1 006
Jabatan : PPK III Satker DITJEN. PEI
Alamat : Jalan TMP Kalibata Nomor 17, Jakarta Selatan

Yang selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**

Dengan ini menyatakan sebagai berikut

- PIHAK KESATU** telah melaksanakan penyelesaian pekerjaan berupa pemanfaatan Bantuan Pengembangan Usaha BUM Desa sesuai dengan surat keputusan No.35 tahun 2021 dan surat perjanjian kerjasama Nomor : 161/SPK/BUM DESA/IV/2021
- PIHAK KESATU** telah menerima dana bantuan dari **PIHAK KEDUA** dan telah dipergunakan untuk keperluan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan surat perjanjian kerjasama, dengan rincian sebagai berikut :
 - Jumlah total dana yang diterima : Tujuh puluh lima juta rupiah (Rp. 75.000.000,-)
 - Jumlah total dana yang digunakan : Tujuh puluh lima juta rupiah (Rp. 75.000.000,-)
 - Jumlah total sisa dana : Rp. 0 (Nihil)
- PIHAK KESATU** menyatakan bahwa bukti- bukti pengeluaran dana Bantuan Pengembangan usaha BUM Desa tahun anggaran 2021 sebesar Rp. 75.000.000,- (Tujuh puluh lima juta rupiah) telah disimpan sesuai dengan ketentuan untuk kelengkapan administrasi dan keperluan pemeriksaan aparat pengawas fungsional.
- PIHAK KEDUA** menyerahkan kepada **PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK PERTAMA** menerima dari **PIHAK KEDUA** berupa uang tunai dengan nilai sebesar Tujuh puluh lima juta rupiah (75.000.000,-).
- ~~PIHAK KESATU telah menyetorkan sisa dana bantuan ke kas Negara sebesar Rp.0 (Nihil) sebagaimana bukti penerimaan Negara (BPN) Terlampir,*~~

Demikian Berita Acara ini dibuat dengan sebenarnya dan ditandatangani oleh Para Pihak pada hari ini dan tanggal tersebut diatas, untuk dipergunakan sebagai mana mestinya.



RIYANTO
Direktur BUM Desa

PIHAK KEDUA
PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN III

AGUS HARTANTO, ST, M.Si
NIP. 19830813 201101 1 006

*) angka 5 di coret apabila tidak terdapat sisa dana

(MoU BUMDes Maju Mapan dengan Disperindag Kabupaten Kendal terkait penambahan modal)



(Wawancara dengan Kepala Desa)



(Wawancara dengan Bendahara Desa)



(Wawancara dengan Wakil Direktur BUMDes)

CURICULUM VITAE

Nama : Della Ayu Rukmana
TTL : Kendal, 1 Juni 2001
Alamat : Dakah Gedong RT 5 RW 4 Kecamatan Patean Kabupaten Kendal
NIM : 2006016080
Jurusan : Ilmu Politik
Fakultas : FISIP
IPK :
Agama : Islam
E-mail : dellaarukmana@gmail.com
HP : 082 225 433 799



RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SD N 3 Gedong
2. SMP N 1 Patean
3. SMA N 1 Sukorejo
4. S1 Ilmu Politik UIN Walisongo Semarang

RIWAYAT ORGANISASI

1. DEMA FISIP UIN Walisongo Semarang 2022
2. Menteri Kemenlu DEMA FISIP UIN Walisongo Semarang 2023
3. Bendahara Walisongo English Club 2022