BAB V

PEMBAHASAN

A. Pembahasan tentang strategi optimalisasi peran BUMDes Sumber Sejahtera dalam pengembangan potensi ekonomi lokal sebagai pilar perekonomian desa Pujon Kidul

Optimalisasi merupakan upaya, proses, cara, dan perbuatan untuk menggunakan sumber–sumber yang dimiliki dalam rangka mencapai kondisi yang terbaik, paling menguntungkan dan paling diinginkan dalam batas–batas tertentu secara efektif dan efisien. Untuk mencapai optimalisasi dalam suatu lembaga atau organisasi maka diperlukan pengembangan kapasitas atau *capacity building* yang mana pengembangan kapasitas ini merupakan salah satu upaya peningkatan kemampuan lembaga atau organisasi untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai.[1] Berdasarkan hasil penelitian terkait dengan strategi optimalisasi yang dilakukan oleh BUMDes Sumber Sejahtera, dengan berbagai upaya dan strategi yang dilakukan telah menunjukkan bahwa saat ini BUMDes Sumber Sejahtera telah mampu menjalankan perannya dengan baik. Hal tersebut terlihat dari bagaimana BUMDes Sumber Sejahtera berhasil mengembangkan potensi ekonomi lokal yang dimiliki oleh desa Pujon Kidul menjadi unit usaha yang mampu menghasilkan keuntungan dan menjadi pilar ekonomi masyarakat dan desa. Potensi lokal yang dijadikan sebagai unit usaha oleh BUMDes Sumber

[1]Yeremias T. Keban, *Good Governance dan Capacity Building Sebagai Indikator Utama dan Fokus Penilaian Kinerja Pemerintah*, (Yogyakarta: Gava Media, 2000), hal. 7.

Sejahtera yaitu unit usaha Cafe Sawah dan Edukasi, Pengelolaan HIPPAM atau air bersih, serta unit usaha pertanian.

Langkah-langkah yang dilakukan BUMDes Sumber Sejahtera dalam pengembangan kapasitasnya yaitu dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, serta reformasi kelembagaan. Sebagaimana yang dikutip dari buku karangan Bambang Santoso, pada dasarnya *capacity building* atau pengembangan kapasitas meliputi tiga dimensi yaitu sumber daya manusia, penguatan organisasi, serta reformasi kelembagaan.[2] Dalam upaya pengembangan kapasitas yang dilakukan oleh BUMDes Sumber Sejahtera sebagai strategi optimalisasinya lebih memfokuskan pada kualitas sumber daya manusia, penguatan organisasi, serta reformasi kelembagaan.

Manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi. Pengembangan Sumber Daya Manusia berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi dan misi suatu organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Pengembangan kapasitas SDM sangat penting baik bagi organisasi, individu, maupun bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. Seperti yang dilakukan BUMDes Sumber Sejahtera, langkah awal sebelum turun langsung ke lapangan, pengurus BUMDes Sumber Sejahtera harus memiliki SDM yang mencukupi. Strategi yang dilakukan oleh BUMDes Sumber Sejahtera dalam meningkatkan SDM pengurus maupun masyarakat desa Pujon Kidul yaitu dengan mengadakan sosialisasi dan pelatihan. Sosialisasi dan pelatihan ini

[2]Bambang Santoso, dkk., *Capacity Building*..., hal. 25-26

biasanya dilakukan 1 bulan sekali dan diikuti oleh seluruh pengurus BUMDes Sumber Sejahtera serta masyarakat umum yang ingin mengikutinya.

Yang kedua yaitu penguatan organisasi. Dalam hal penguatan organisasi ini BUMDes Sumber Sejahtera membuat kebijakan bahwa setiap pengurus harus bekerja pada tupoksi masing-masing. Selain itu BUMDes Sumber Sejahtera juga membuat media sosial untuk pengembangan jaringan atau *network* dimana hal ini bertujuan untuk membangun kerjasama berupa interaksi sosial dengan berbagai pihak. Seperti yang dikatakan Bambang Santoso, dalam upaya penguatan organisasi ini, hal-hal yang perlu diperhatikan terletak pada; pemanfaatan personil yaitu menempatkan pegawai/staff sesuai dengan kompetisinya, pemanfaatan manajerial yaitu bagaimana mendesain struktur manajerialnya baik, dan pengembangan jaringan atau *network* dalam hal kerjasama dalam hal interaksi sosial.[3] Kerjasama yang dilakukan oleh BUMDes Sumber Sejahtera tidak serta merta bertujuan untuk mencari *profit* melainkan lebih fokus bagaimana membangun nama baik BUMDes agar lebih dikenal baik oleh berbagai pihak. Seperti kerjasama dengan berbagai instansi pemerintah untuk melakukan edukasi, dan lainnya. Selain itu, penguatan organisasi dengan penempatan pengurus pada satu divisi ini bertujuan untuk menghindari kesalahpahaman yang terjadi serta meningkatkan efektifitas kerja mereka, sehingga satu pengurus dapat fokus pada satu pekerjaan saja. Seperti dalam setiap unit usaha yang dimiliki BUMDes Sumber Sejahtera ini memiliki koordinasinya masing-masing.

---

[3]*Ibid*, hal. 43.

Yang ketiga yaitu reformasi kelembagaan. Dalam reformasi kelembagaan ini, upaya yang dilakukan oleh BUMDes Sumber Sejahtera yaitu melakukan penyesuaian terhadap segala aspek. Seperti yang dikatakan Bambang Santoso, Reformasi Kelembagaan berarti mengubah aturan permainan dimana organisasi dan individu membuat keputusan dan melakukan aktivitas-aktivitas dengan memfokuskan pada sumber daya pengembangan hampir seluruhnya mengenai permasalahan sumber daya manusia, proses dan struktur organisasi.[4] Konsep kapasitas kelembagaan akan terus berkembang sehingga membuat BUMDes Sumber Sejahtera harus menyesuaikan strategi-strategi yang dilakukan dengan perkembangan yang ada seperti penguatan individu, organisasi maupun struktur manajemen dari BUMDes itu sendiri. Seperti dalam pengelolaan unit usahanya, sebisa mungkin BUMDes Sumber Sejahtera menyesuaikan kebutuhan masyarakat pada saat itu serta mengikuti *trend* yang sedang berkembang, dengan begitu maka BUMDes Sumber Sejahtera tidak akan tertinggal dan unit usaha yang dikelola akan terus berkembang.

Ketiga upaya pengembangan kapsitas yang dilakukan oleh BUMDes Sumber Sejahtera tersebut saling berkaitan dan ketiganya sama-sama memiliki peran yang sangat penting dalam keberlangsungan suatu lembaga. Pendirian badan usaha memang harus disertai dengan upaya penguatan kapasitas.[5] Desa Pujon Kidul yang semula hanya desa biasa yang memiliki kekayaan alam yang melimpah namun tidak dapat memanfaatkannya, dengan adanya pengembangan

---

[4]*Ibid*, hal. 55-56

[5]Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP) Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, *Buku Panduan Pendirian Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*, (PP RPDN: 2007), hal. 1.

kapasitas pada BUMDes Sumber Sejahtera ini berhasil membawa perubahan yang besar. Seperti yang dikatakan Purnomo, dimana salah satu strategi yang perlu diambil dalam pengoptimalisasian kelembagaan BUMDes yaitu dengan melakukan pengembangan kapasitas pada organisasi yang bertujuan untuk dapat mengelola kegiatan usaha ekonomi secara kompetitif dan menguntungkan serta dapat memberikan lapangan pekerjaan dan sebagai sumber perekonomian yang layak. Selain itu pengembangan kapasitas lembaga ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan kelembagaan BUMDes yang dibentuk oleh masyarakat setempat agar mampu menjadi wahana bagi masyarakat mengembangkan kegiatan ekonominya.[6]

Didirikannya BUMDes Sumber Sejahtera ini berdasarkan dari masyarakat dan potensi lokal yang dimiliki dengan tujuan untu menggerakkan segala potensi yang ada di desa Pujon Kidul sehingga dapat menjadi sumber perekonomian masyarakat. Seperti yang dikatakan pada buku karangan Anom Surya bahwasanya pendirian BUMDes didasarkan atas prakarsa Desa yang mempertimbangkan inisiatif pemerintah desa dan/atau masyarakat desa, potensi usaha ekonomi desa, sumberdaya alam di desa, sumber daya manusia yang mampu mengelola BUMDes dan penyertaan modal dari pemerintah desa dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan desa yang diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari usaha BUMDes.[7] Sama halnya dengan pemerintah desa Pujon Kidul yang berinisiatif untuk membentuk BUMDes Sumber Sejahtera dengan mempertimbangkan masyarakat setempat serta potensi yang ada di desa Pujon Kidul.

---

[6]Mangku Purnomo, *Pembaruan Desa: Mencari Bentuk Penataan Produksi Desa*, (Yogyakarta: Lapera Pustaka Utama, 2004), hal. 88

[7]Anom Surya Putra, *Badan Usaha Milik Desa*..., hal. 26.

Menurut pendapat Haniah Rahma, seperti upaya-upaya lain yang dilakukan dalam kerangka mencapai tujuan pembangunan yang melalui tahapan dalam penerapannya, pengembangan ekonomi lokal juga memiliki empat tahapan utama yaitu persiapan, perencanaan, pelaksanaan, serta monotoring dan evaluasi.[8] Sama halnya dengan yang dilakukan oleh BUMDes Sumber Sejahtera, dalam pelaksanaan pengembangan potensi ekonomi lokal yang pertama dilakukan yaitu persiapan. Persiapan ini meliputi mendirian BUMDes itu sendiri, menganalisis potensi yang ada serta bermusyawarah dengan masyarakat setempat terkait kegiatan tersebut. Kedua yaitu perencanaan yang meliputi pengembangan kapasitas dan strategi-strategi untuk pelaksanaan selanjutnya. Ketiga yaitu pelaksanaan dimana pelaksanaan ini dilakukan sesuai dengan strategi yang telah disusun oleh BUMDes Sumber Sejahtera pada tahap perencanaan. Tahap terakhir yang dilakukan oleh BUMDes Sumber Sejahtera yaitu monitoring dan evaluasi, dimana kegiatan tersebut dilakukan secara terus menerus untuk mengetahui perkembangan usaha BUMDes Sumber Sejahtera. Untuk tahap evaluasi tersebut biasanya dilakukan oleh BUMDes Sumber Sejahtera satu bulan sekali bersamaan dengan kegiatan sosialisasi dan pelatihan.

Keberhasilan BUMDes Sumber Sejahtera dalam mengembangkan potensi ekonomi lokal tentunya tidak terlepas dari campur tangan dari masyarakat desa Pujon Kidul itu sendiri. Adanya pengembangan ekonomi lokal merupakan proses untuk merangsang pertumbuhan kegiatan ekonomi suatu wilayah dan menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat setempat. Potensi suatu wilayah

---

[8]Haniah Rahma, *Acuan Penerapan Pengembangan Ekonomi Lokal untuk Kota dan Kabupaten,* (jakarta: Direktorat Jenderal Cipta Karya, Kementerian Pekerjaan Umum, 2012), hal. 23-26

harus mampu digali sesuai dengan kondisi yang ada di daerah tersebut. Selain keadaan wilayah yang mendukung namun juga lingkungan sekitar harus diperhitungkan.[9] Hal tersebut telah dilakukan oleh BUMDes Sumber Sejahtera. Seperti pada unit usaha pengelolaan air bersih, sumber aitr yang awalnya tidak ada yang mengelola, dengan berbagai pertimbangan yaitu untuk mencukupi kebutuhan air bersih masyarakat serta sebagai cadangan air ketika musim kemarau, BUMDes Sumber Sejahtera memutuskan untuk mengembangan sumber air tersebut sebagai salah satu unit usaha, selain untuk keuntungan juga untuk kemakmuran masyarakat. Unit usaha selanjutnya yaitu pertanian, pada awal memutuskan untuk mendirikan unit usaha ini pengurus BUMDes telah bermusyawarah dengan masyarakat yang mayoritas sebagai petani agar tidak terjadi kesalahpahaman, dimana BUMDes sendiri juga tidak ingin mematikan usaha masyarakat. Sehingga, BUMDes mengajak masyarakat desa untuk berpartisipasi dalam unit usaha pertanian ini dengan memberikan timbal balik kepada mereka.

Selain itu juga terdapat unit usaha lain yang mampu menjadikan desa Pujon Kidul dijuluki sebagai desa wisata yaitu Cafe Sawah. Dimana cafe sawah ini merupakan lahan persawahan yang dikelola dan dikembangkan oleh BUMDes Sumber Sejahtera menjadi sebuah wahana wisata cafe. Seperti yang dikatakan oleh Haniah Rahma dalam buku karangannya, beberapa prinsip utama dalam mendasari konsep pengembangan ekonomi lokal yaitu pengembangan ekonomi lokal memaksimalkan pemanfaatan sumber daya lokal, kemampuan, ketrampilan,

---

[9]Candra Fajri Ananda, *Pembangunan Ekonomi Daerah: Dinamika dan Strategi Pembangunan*, (Malang: UB Press, 2017), hal. 28-29

keterlibatan masyarakat, dan peluang bagi pencapaian tujuan, menciptakan dan memeratakan kesempatan kerja, meningkatkan pendapatan dan memperbaiki distribusi pendapatan masyarakat.[10] Kurang lebih 200 masyarakat ikut serta aktif bekerja dalam unit usaha BUMDes Sumber Sejahtera. Dengan mayoritas masyarakatnya yang memiliki ijazah lulusan SD/SMP/SMA ini, unit usaha BUMDes menjadi sarana lapangan pekerjaan bagi mereka dan menjadi wadah mereka untuk mengembangkan sumber daya dan keterampilannya tanpa harus melihat gelar yang dimiliki dan mereka bisa mendapatkan pekerjaan tanpa harus pergi ke luar desa untuk mencari pekerjaan yang belum pasti.

Selain memberikan peluang pekerjaan, adanya unit usaha khususnya cafe sawah ini memberikan peluang usaha bagi individu untuk membuka wahana wisata lain seperti petik strawberry, menunggang kuda, serta banyak masyarakat yang dapat membuka usaha makanan maupun oleh-oleh. Seperti yang diungkapkan Coristya dalam penelitiannya, bahwa jika potensi ekonomi lokal yang ada di suatu desa mampu dikelola dan dikembangkan dengan baik maka akan diperoleh hasil yang baik pula sehingga dapat menjadi pilar perekonomian masyarakat.[11] Adanya unit usaha BUMDes Sumber Sejahtera yang mengangkat potensi lokal ini telah membawa perekonomian masyarakat desa Pujon Kidul menjadi lebih baik. Keberhasilan dari optimalisasi peran BUMDes Sumber Sejahtera terlihat dari pendapatan bersih yang diperoleh oleh BUMDes Sumber Sejahtera yang setiap tahunnya bisa mencapai Rp 1 miliar. Pendapatan tersebut

---

[10]Haniah Rahma, *Acuan Penerapan Pengembangan Ekonomi Lokal...*, hal. 18.

[11]Coristya Berlian Ramadana, dkk. Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) sebagai Penguatan Ekonomi Desa (Studi di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang), *Jurnal Administrasi Publik,* Vol. 1 No. 6, hal. 1069

hanya dihasilkan dari satu unit usaha yaitu cafe sawah. Terlihat dari pengunjung yang datang setiap harinya, cafe sawah memang telah dikenal masyarakat luas sebagai wisata keluarga. Dengan tiket masuk seharga Rp 8.000,- pengunjung sudah bisa menikmati keindahan dari cafe sawah. Pendapatan dari keseluruhan unit usaha yang dihasilkan digunakan untuk memberi gaji karyawan, serta untuk pengembangan unit usaha BUMDes Sumber Sejahtera itu sendiri dan sisanya kembali ke kas desa yang nantinya juga akan kembali ke masyarakat dan pembangunan desa Pujon Kidul.

B. Pembahasan tentang faktor pendukung dan penghambat proses optimalisasi peran BUMDes Sumber Sejahtera dalam pengembangan potensi ekonomi lokal sebagai pilar perekonomian desa Pujon Kidul

Dalam proses optimalisasi yang dilakukan oleh BUMDes Sumber Sejahtera tentunya banyak faktor yang dapat mempengaruhi proses tersebut. Seperti dalam penelitian Jenivia, Di dalam pengembangan kapasitas sebuah organisasi baik sektor publik maupun swasta, terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan kapasitas yaitu: *Collective Comitmen* (komitmen bersama), *Condusive Leadership* (kepemimpinan yang kondusif), Partisipasi dan Inovasi.[12] Sama halnya dengan faktor yang mempengaruhi optimalisasi dalam BUMDes, menurut bapak Prayit faktor-faktor yang yang menjadi pengaruh dalam proses optimalisasi peran BUMDes Sumber Sejahtera, yaitu yang pertama komitmen dari kepengurusan BUMDes Sumber Sejahtera maupun masyarakat.

[12]Jenivia Dwi Ratnasari, dkk., Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang, *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 1 No. 3, hal. 106

Komitmen menjadi dasar seseorang dalam menjalankan sesuatu. Disini pengurus bumdes serta masyarakat bersama-sama berkomitmen untuk mengembangkan potensi yang ada di desa pujon kidul sehingga hal tersebut akan mempermudah BUMDes dalam pelaksanaannya. Kedua yaitu kepemimpinan. Dalam hal ini ketua BUMDes Sumber Sejahtera berusaha semaksimal mungkin untuk menjaga kondisi dalam kepemimpinannya tetap kondusif. Hal tersebut dilakukan dengan cara memberikan kebebasan pada kepengurusan untuk mengembangkan kapasitasnya asalkan dalam batas wajar.

Ketiga yaitu partisipasi masyarakat. Keterkaitan masyarakat dalam BUMDes Sumber Sejahtera ini sangat penting. Jika keterlibatan masyarakat dalam BUMDes sangat besar akan lebih mempermudah BUMDes dalam mencapai tujuannya. Dan begitu sebaliknya, jika partisipasi masyarakat rendah maka BUMDes akan kesulitan untuk melakukan kegiatannya karena masyarakat merupakan dasar dari seluruh rangkaian kegiatan yang ada di desa itu sendiri. Terakhir yaitu inovasi. Inovasi ini diperlukan oleh BUMDes agar dapat terus mengikuti permintaan publik. Jika inovasi ini tidak terus berkembang, maka secara otomatis BUMDes akan tertinggal dan masyarakat akan jenuh dengan usaha ataupun kegiatan dari BUMDes Sumber Sejahtera. Dari keempat faktor di atas menjadi faktor yang mempengaruhi dari proses optimalisasi BUMDes Sumber Sejahtera. Jika dari keempat faktor tersebut berjalan dengan baik maka proses optimalisasi yang dilakukan BUMDes pun juga akan berjalan dan begitu sebaliknya, jika dari keempat faktor tidak diperhatikan maka hal tersebut akan menghambat dan bahkan bisa menjadikan kegagalan dalam proses optimalisasi.

Kemampuan dan kondisi yang khas dari suatu daerah akan menjadi faktor pendukung bahkan menghambat dari pengembangan ekonomi lokal itu sendiri. Menurut pendapat bapak Prayit selaku ketua BUMDes Sumber Sejahtera, faktor pendukung dari proses optimalisasi yang dilakukan oleh BUMDes Sumber Sejahtera dilihat dari tiga aspek yaitu dari aspek penguatan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi lembaga. Faktor pendukung dari segi penguatan sumber daya manusinya terletak pada pemberian sosialisasi dan pelatihan oleh BUMDes Sumber Sejahtera maupun pemerintah dan juga motivasi dalam bentuk pemahaman untuk membangun kepercayaan diri masyarakat. Dari segi penguatan organisasi menurut bapak Prayit, faktor pendukung proses optimalisasi yaitu komunikasi yang terjalin antara pengurus maupun keanggotaan BUMDes Sumber Sejahtera, motivasi yang diberikan oleh pimpinan untuk meningkatkan kinerja individu dalam organisasi dan banyaknya relasi atau jaringan yang telah dibangun oleh BUMDes Sumber Sejahtera maupun pemerintah desa. Dari segi reformasi kelembagaan menurut bapak Prayit, faktor pendukungnya yaitu pada inovasi dari pengurus maupun keanggotaan BUMDes Sumber Sejahtera dalam mengikuti trend yang sedang bekembang, serta support pemerintah untuk mendukung kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh BUMDes Sumber Sejahtera.

Sedangkan dari faktor penghambatnya, menurut bapak Prayit faktor yang menghambat proses optimalisasi yang dilakukan oleh BUMDes Sumber Sejahtera dari segi penguatan sumber daya manusia yaitu sikap dan budaya dari masyarakat yang masih tradisional. Dari segi penguatan organisasi yaitu keadaan organisasi

yang tidak kondusif. Yang terakhir dari segi reformasi kelembagaan yang menjadi penghambat yaitu dana atau modal dan kebijakan yang ada. Indikasi dari faktor pendukung maupun faktor penghambat dari optimalisasi BUMDes Sumber Sejahtera terkait penguatan sumber daya manusia, penguatan organisasi serta reformasi kelembagaan pada intinya terletak pada kepengurusan dan masyarakat yang bergabung dalam kegiatan BUMDes itu sendiri, serta campur tangan masyarakat setempat dan pemerintah dalam mendorong kegiatan yang dilakukan BUMDes. Seperti yang dikatakan Mas Roro dalam buku karangannya, untuk dapat memaksimalkan kemampuan dan mengatasi hambatan dalam pencapaian tujuan dan mengisi peluang ekonomi yang ada tersebut diperlukan proses kolaborasi yang mantap dari berbagai pihak yaitu terutama pemerintah dimana dalam proses pengembangan ekonomi lokal ini pemerintah memegang peran yang penting.[13] Dalam hal ini pemerintah memiliki peran dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi keberhasilan usaha dan penciptaan lapangan pekerjaan. Salah satu upaya pemerintah dalam menghimpun modal untuk pengembangan potensi ekonomi lokal yaitu mengajak sektor privat dan masyarakat untuk bermitra. Seperti pada desa Pujon Kidul ini, upaya yang dilakukan pemerintah untuk mendapatkan bantuan modal untuk pengembangan potensi ekonomi lokal yaitu dengan menjalin kerjasama dengan berbagai pihak salah satunya dengan Bank Negara Indonesia (BNI). Selain itu, bentuk support pemerintah desa dalam hal pengembangan ekonomi lokal yaitu berpartisipasi dan ikut membantu program yang diadakan BUMDes Sumber Sejahtera serta

[13] Mas Roro Lilik Ekowati, *Kemitraan dalam Otonomi Daerah,* (Malang: Inteligensia Media, 2017), hal. 77-78.

membantu memberikan pengarahan atau pemahaman terhadap masyarakat terkait pentingnya pengembangan potensi ekonomi lokal dalam meningkatkan perekonomian masyarakat.