

BAB V

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil observasi dan juga wawancara mengenai Strategi Pengembangan Desa Mandiri melalui Pengelolaan BUMDes Sinar Mulya dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Mulyosari. Maka diperoleh hasil pembahasan dengan mencocokkan data temuan dengan teori-teori yang sudah dikemukakan penulis dengan poin sebagai berikut:

A. Strategi Pengembangan Desa Mandiri melalui Pengelolaan BUMDes Sinar Mulya dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Mulyosari

Menurut Hamel dan Prahalad yang di kutip dalam buku *Strategic Management in Action* menyatakan:

strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.¹¹⁴

Menurut Ahmad Taufik dalam buku Menuju Desa yang Mandiri Bumdes memiliki beberapa program dalam jenis usaha yang dijalkannya:¹¹⁵

1. Bisnis Sosial (*Social Business*)
2. Bisnis Penyewaan (*Renting*) Barang
3. Usaha Perantara (*Brokering*)
4. Bisnis yang Berproduksi dan/atau Berdagang (*Trading*)

¹¹⁴ Husein Umar, *Strategic Management in Action*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), hlm. 31

¹¹⁵ Ahmad Taufik, *Menuju Desa yang Mandiri.....*, hlm. 86

5. Bisnis Keuangan (*Financial Business*)
6. Usaha Bersama (*Holding*)

BUMDes Sinar Mulya dalam melakukan program pengembangan desa mandiri senantiasa menambah jenis usaha yang ada di BUMDes dan disesuaikan dengan potensi desa yang ada. Sampai saat ini Bumdes Sinar Mulya memiliki 6 unit usaha yaitu unit simpan pinjam, unit susu, unit sapronak, unit lokahayangan hall & milk, unit toko dan ke agenan BNI dan unit usaha wisata. Dimana setiap unit usaha tersebut dapat membantu mensejahterakan masyarakat desa Mulyosari. Dalam pengembangan unit usaha yang ada, BUMDes Sinar Mulya selalu melakukan musyawarah dengan pemerintah desa dan juga masyarakat Desa Mulyosari. Hal ini dilakukan agar unit usaha yang dibentuk sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan mampu untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mario Wowor, Frans Singkoh dan Welly Woworundeng¹¹⁶ bahwasannya dalam pembentukan unit usaha membuat unit-unit usaha yang ada di BUMDes Desa Kemanga memperhatikan lingkungan yang ada di sekitarnya sehingga program yang dibuat tidak sia-sia dan membentuk suatu unit usaha BUMDes melalui musyawarah. Hal tersebut didasari dengan kebutuhan masyarakat desa serta potensi desa.

¹¹⁶ Mario Wowor, dkk, Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Kemanga Kecamatan Tompaso, *Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*, Vol. 3, No. 3, 2019.

Menurut David Prasetyo dalam buku *Membangun Desa Mandiri*, Secara umum desa sejahtera mandiri dicirikan oleh beberapa hal, diantaranya:¹¹⁷

1. Desa mampu mengurus dirinya sendiri dengan kekuatan yang dimilikinya.
2. Pemerintah desa mempunyai kewenangan dalam mengatur dan mengelola pembangunan yang didukung oleh kemandirian dalam hal perencanaan, penganggaran dan pelaksanaan pembangunan.
3. Sistem pemerintahan desa menjunjung tinggi aspirasi dan partisipasi warga desa, termasuk warga miskin, perempuan, kaum muda, kaum difabel, penyandang masalah sosial dan warga yang termarginalkan lainnya.
4. Sumber daya pembangunan dikelola secara optimal transparan dan akuntabel untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya demi kesejahteraan sosial seluruh masyarakatnya.

BUMDes Sinar Mulya dalam menjalankan kegiatan program pengembangan desa mandiri harus menjalin komunikasi yang baik dengan pemerintah desa dan masyarakat desa Mulyosari. Hal ini bertujuan agar dalam pengelolaan BUMDes sesuai dengan peraturan yang ada. Sehingga, masyarakat mempunyai rasa kepercayaan terhadap BUMDes Sinar Mulya, di sini pemerintah desa juga berperan sebagai pengawas dan pengontrol berjalannya kegiatan yang dilakukan oleh BUMDes.

¹¹⁷ David Prasetyo, *Membangun Desa Mandiri*, (Kalimantan Barat: CV Derwati Press, 2019), hlm. 72

Hal tersebut juga sesuai dengan salah satu prinsip yang terdapat pada teori dalam buku Departemen Pendidikan Nasional yang berjudul Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Desa (BUMDes)¹¹⁸ yang menjelaskan bahwa terdapat 6 (enam) prinsip dalam pengelolaan BUMDes yaitu (1) *kooperatif*, semua yang terlibat dalam BUMDes harus mampu bekerjasama dengan baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya, (2) *partisipatif*, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDes, (3) *emansipatif*, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, dan agama, (4) *transparan*, aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka, (5) *akuntabel*, seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggungjawabkan secara teknis maupun administratif, dan (6) *Suistainabel*, kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDes. Pada BUMDes Sinar Mulya telah melakukan keseluruhan prinsip yang ada pada teori tersebut.

BUMDes Sinar Mulya menjalin kerjasama dengan beberapa pihak. Hal ini dilakukan agar BUMDes dapat mengembangkan unit usaha dan juga potensi desa yang ada di desa Mulyosari. Selain itu, masyarakat juga mempunyai rasa kepercayaan yang tinggi sehingga perkembangan unit ini sangat menjanjikan.

¹¹⁸ Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP), *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*...., hlm. 12

Dalam melaksanakan seluruh usaha BUMDesa Sinar Mulya, dewan direksi bekerjasama dengan berbagai pihak antara lain: (1) Unit Layanan Jasa Keuangan Mikro yang bekerjasama dengan bank BNI cabang Tulungagung memberikan fasilitas KUR untuk para petani anggota BUMDesa, (2) Unit Perdagangan Susu Sapi bekerjasama dengan PT Nestle Indonesia mengirimkan susu ke pabrik Kejayan Pasuruan. Selain itu, untuk peralatan pendukung bekerjasama dengan CV Indra Jaya Gresik, (3) Unit Perdagangan Pakan Ternak bekerjasama dengan CV Sinar Mentari Blitar dan UD Bancar Tulungagung dan CV. Berkat Pasuruan dalam pengadaan konsentrat pakan ternak, (4) Unit Wisata yang bekerjasama dengan beberapa palaku wisata antara lain Wonorejo Resort, Golden swalayan, PLUT Tulungagung, dinas Pariwisata, Pokdarwis dan juga pihak terkait.

B. Dampak Strategi Pengembangan Desa Mandiri melalui Pengelolaan BUMDes Sinar Mulya dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Mulyosari

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), dampak secara umum yaitu pengaruh kuat yang dapat mendatangkan akibat baik positif maupun negatif.¹¹⁹ Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam setiap keputusan yang diambil oleh seseorang biasanya mempunyai dampak tersendiri, baik itu dampak positif maupun dampak negatif. Dampak juga merupakan proses lanjutan dari sebuah pelaksanaan pengawasan internal. Dampak dari adanya program

¹¹⁹ Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), dalam <https://kbbi.web.id/dampak>, Diakses pada Minggu, 29 Maret 2020, Pukul 12.40

pengembangan desa mandiri yang dikelola BUMDes Sinar Mulya ini memberikan dampak luas bagi masyarakat Desa Mulyosari.

Hal ini sesuai dengan teori Ahmad Taufik dalam buku Menuju Desa Mandiri yakni sebagai berikut: (1) Berkembangnya potensi desa yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat di wilayahnya melalui penciptaan lapangan kerja, (2) Meningkatnya kegiatan usaha ekonomi masyarakat dan budaya berbasis kearifan lokal di desa. (3) Meningkatnya kemandirian desa dalam melaksanakan kegiatan pembangunan, dan (4) Menurunnya ketimpangan pembangunan wilayah antara desa dengan kota.¹²⁰

Dampak positif dalam program pengembangan desa mandiri BUMDes Sinar Mulya diantaranya:

1. Masyarakat yang bermata pencaharian sebagai peternak sapi perah mempunyai pasar untuk menjual susu sapi. Masyarakat Desa Mulyosari yang bekerja sebagai peternak sapi perah dan menjadi anggota BUMDes sebanyak ± 250 peternak. BUMDes Sinar Mulya memberikan fasilitas berupa pos-pos yang berada di beberapa titik untuk pengambilan susu yang memudahkan masyarakat dalam menjual hasil produksi susu.
2. Mengurangi angka pengangguran di wilayah Desa Mulyosari. Hal ini disebabkan oleh bertambahnya kebutuhan tenaga kerja yang merupakan dampak secara langsung dari bertambahnya unit-unit usaha yang ada di BUMDes Sinar Mulya. Dalam kegiatan pengelolaan kegiatan BUMDes

¹²⁰ Ahmad Taufik, *Menuju Desa yang Mandiri*..., hlm. 55

mampu menghadirkan ketersediaan lapangan kerja yang baik akan mampu memberikan peluang bekerja yang akan meminimalkan arus urbanisasi ataupun buruh migran luar negeri. Seluruh karyawan BUMDesa Sinar Mulya adalah penduduk asli Desa Mulyosari yang memiliki identitas dari Desa Mulyosari, bertempat tinggal di Mulyosari dan menginginkan kemajuan untuk Mulyosari. Seluruh karyawan BUMDesa Sinar Mulya telah disertakan dalam asuransi BNI Life dan BPJS Kesehatan.

3. Meningkatkan pendapatan masyarakat. Selain unit pengelolaan susu, potensi wisata Kampung Pelangi dan Agro Khahayangan juga menumbuhkan ekonomi sektor riil yaitu para pedagang makanan dan souvenir yang saat ini telah berjumlah 15 pedagang yang awalnya hanya ibu rumah tangga sekarang telah memiliki usaha mandiri, yang juga mendapatkan modal dari BUMDes. Ditambahkan pula, adanya kontribusi parkir dan karcis masuk di Kampung Pelangi yang dikelola oleh karang taruna setempat telah memberi kontribusi ekonomi bagi pengelola.
4. Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADesa) Mulyosari yang berguna untuk pembangunan desa. BUMDes Sinar Mulya turut aktif menyumbangkan sebagian besar keuntungan sebesar 30% setiap tahunnya, sehingga dapat mengurangi ketergantungan terhadap pemerintah. Sebagai suatu perusahaan milik desa BUMDesa Sinar

Mulya turut berperan aktif dalam kegiatan desa. Berikut data keikutsertaan BUMDes Sinar Mulya dalam kegiatan desa:

- | | |
|---|-------------|
| a. Dana sosial santunan lansia rutin setiap bulan | : 1.500.000 |
| b. Dana pendidikan setiap tahun | : 2.500.000 |
| c. Dana peringatan hari besar agama | : 2.000.000 |
| d. Dana PHBN | : 5.000.000 |
| e. Dana bantuan bersih desa | : 5.000.000 |
| f. Dana santunan anak yatim per semester | : 2.000.000 |

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi Kirowati dan Lutfiyah Dwi S. bahwasannya dampak dari pengembangan BUMDes yang dapat dirasakan oleh warga Desa Temboro Kecamatan Karas Kabupaten Magetan yaitu menciptakan usaha baru, penyerapan tenaga kerja, meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan memberikan kontribusi terhadap pembangunan dan memberikan dampak langsung terhadap ekonomi pedesaan dan budaya masyarakat.¹²¹ Begitupula pengelolaan BUMDes yang dijalankan dengan baik didasari kerjasama dan kebersamaan membuktikan bahwa desa mampu mandiri tanpa menunggu bantuan yang datang dari pusat. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kiki Endah.¹²²

Program pengembangan desa mandiri tidak hanya berdampak positif saja tetapi juga berdampak negatif khususnya kepada masyarakat sekitar.

¹²¹ Dewi Kirowati dan Lutfiyah Dwi S., Pengembangan Desa Mandiri Melalui BUMDes Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Desa (Studi Kasus: Desa Temboro Kecamatan Karas Kabupaten Magetan), *Jurnal AKSI (Akuntansi dan Sistem Informasi)*, Vol. 1, 2018.

¹²² Kiki Endah, Mewujudkan Kemandirian Desa Melalui Pengelolaan BUMDes, *Jurnal Moderat*, Vol. 4, No. 4, 2018.

Dampak negatif dalam program pengembangan desa mandiri ini yaitu adanya persaingan harga dengan organisasi lain. Hal ini dikarenakan di Kecamatan Pagerwojo mempunyai potensi di bidang peternakan sehingga di Kecamatan tersebut banyak organisasi yang menampung susu sapi perah selain di BUMDes Sinar Mulya. Sehingga dengan banyaknya organisasi tersebut menjadikan adanya persaingan harga dan kecemburuan antar organisasi.

C. Kendala dan Solusi dalam Pengembangan Desa Mandiri melalui Pengelolaan BUMDes Sinar Mulya dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Mulyosari

Program pengembangan desa mandiri tentu saja menemui berbagai kendala dalam pelaksanaan strategi yang dijalankan oleh BUMDesa Sinar Mulya.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Kendala yaitu halangan, rintangan atau faktor atau keadaan yang membatasi, menghalangi, atau mencegah pencapaian sasaran, kekuatan yang memaksa pembatalan pelaksanaan.¹²³

Setiap adanya kendala yang dihadapi dalam program pengembangan desa mandiri pasti ada solusi untuk menghadapi permasalahan ini. Solusi adalah penyelesaian, pemecahan masalah atau jalan keluar suatu permasalahan yang dihadapi.¹²⁴

Kendala yang dihadapi dalam pengembangan desa mandiri, maka semua pihak harus mampu menemukan solusi untuk mengatasi kendala tersebut.

Berbagai kendala dan solusi yang ditemui dalam penelitian ini yaitu:

¹²³ Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), dalam <https://kbbi.web.id/kendala>, diakses pada tanggal 29 Maret 2020, pukul 18.29

¹²⁴ Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), dalam <https://kbbi.web.id/solusi>, diakses pada tanggal 29 Maret 2020, pukul 18.32

1. Keterbatasan modal yang berasal dari Anggaran Dana Desa (ADD).
 Modal BUMDes Sinar Mulya bersumber dari pemerintah desa yang berasal dari Anggaran Dana Desa (ADD) dan bantuan program Jalin Matra PK-2. Solusi untuk menanggapi kendala ini yakni BUMDes Sinar Mulya mengajukan pinjaman modal kepada pihak luar seperti Bank BRI, PT. Nestle dan Bank BNI. Besar permodalan dan pinjaman modal yang dilakukan BUMDes Sinar Mulya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.1
Permodalan BUMDes Sinar Mulya

Penyertaan Modal dari Pemerintah	
Bantuan Program Jalin Matra PK-2	Rp. 100.000.000
Dana Desa 2015	Rp. 8.000.000
Dana Desa 2016	Rp. 7.000.000
Dana Desa 2017	Rp. 10.000.000
Dana Desa 2018	Rp. 150.000.000
Dana Desa 2019	Rp. 200.000.000
Modal Pinjaman	
Modal Pinjaman Bank BRI	Rp. 50.000.000
Modal Pinjaman PT. Nestle	Rp. 300.000.000
Modal Pinjaman Bank BNI	Rp. 125.000.000

Sumber: Data BUMDes Sinar Mulya

2. Kualitas sumber daya manusia (SDM) BUMDes. Hal ini dikarenakan pegawai BUMDes mempunyai latar belakang pendidikan yang berbeda, dan kurangnya wawasan atau pengalaman dari mereka. Solusi untuk mengatasi kendala ini yakni dengan mengikuti pembinaan secara langsung, BIMTEK dan pelatihan yang diberikan oleh pemerintah daerah dalam kemajuan BUMDes, diantaranya:
 - a. Pelatihan budidaya anggrek di Handoyo Orchid Malang tahun 2016 sekaligus menjalin kemitraan .

- b. Pelatihan dari team konsultan dinas Pertanian untuk meningkatkan kemampuan SDM pembudidaya selama tahun 2014-2017.
 - c. Pelatihan dari team MPDD Nestle pada para petani untuk meningkatkan kualitas susu.
 - d. Pelatihan tata ruang desa dari dinas terkait kabupaten untuk pengembangan kampung wisata.
3. Kurangnya pemahaman masyarakat akan keberadaan BUMDes. Tingkat pengetahuan dan wawasan masyarakat desa yang rendah serta pola pikir masyarakat yang belum terbuka sehingga sulit dalam mengubah *mindset* seseorang akan keberadaan BUMDes Sinar Mulya ini. Solusi untuk mengatasi kendala ini yakni BUMDes Sinar Mulya memberikan penyuluhan dan pembinaan kepada masyarakat.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Edy Yusuf Agunggunanto, Fitrie Arianti, Edi Wibowo Kushartono dan Darwanto bahwasannya masih terdapat kendala dalam pengelolaan BUMDes di beberapa daerah seperti jenis usaha yang dijalankan masih terbatas, keterbatasan sumber daya manusia yang mengelola BUMDes dan partisipasi masyarakat yang rendah karena masih rendahnya pengetahuan mereka.¹²⁵

¹²⁵ Edy Yusuf Agunggunanto, Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, Vol. 13, No. 1, 2016.