

Laporan Penelitian

**KAJIAN TERHADAP PEMBENTUKAN DAN PENGELOLAAN  
BUMDES (BADAN USAHA MILIK DESA) DALAM UPAYA  
MENINGKATKAN KEMANDIRIAN MASYARAKAT  
(STUDI PADA BUMDES DI KECAMATAN MUARA  
KABUPATEN TAPANULI UTARA)**



Oleh

**Prof. Dr. Pasaman Sialaban, MSBA  
Dr. Tongam Sihol Nababan, S.E., M.Si.  
Bhertiyana (NPM : 1810101065)**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HKBP NOMENSEN  
SEMESTER GENAP T. A. 2019/2020**

# PENGESAHAN PROPOSAL PENELITIAN

Judul Penelitian : Kajian terhadap Pembentukan dan Pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Dalam Upaya Meningkatkan Kemandirian Masyarakat, (Studi Pada BUMDes di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara.

Jenis Penelitian : Terapan

Ketua Peneliti

- a. Nama Lengkap : Prof. Dr. Pasaman Silaban, MSBA
- b. NIDN : 0101036201
- c. Jabatan Fungsional : Guru Besar IVD
- d. Jabatan Struktural : -
- e. Golongan/Pangkat : IV C/Pembina Tingkat Utama
- f. Program Studi : Magister Manajemen
- g. Alamat E-mail : silabanpasaman@yahoo.com

Anggota Peneliti :

- a. Nama Lengkap : Dr. Tongam Sihol Nababan, S.E., M.Si.
- b. NIDN : 0107056602
- c. Alamat E-mail : [tsnababan@gmail.com](mailto:tsnababan@gmail.com)
- d. Nama Lengkap : Bhertiyana
- e. NPM : 1810101065
- f. Alamat E-mail : =

---


Lama Penelitian : 4 Bulan (Maret s/d Juni 2020)  
Lokasi Penelitian : Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara  
Biaya Penelitian : Rp. 15.000.000,- (Lima bela Juta Rupiah)  
Sumber Biaya Penelitian : Universitas HKBP Nommensen

---

Medan, Juli 2020

Ketua Peneliti

Disetujui  
Direktur Program Pascasarjana



Dr. Pantas H. Silaban, SE., MBA



Prof. Dr. Pasaman Silaban, MSBA

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Ketua Peneliti

Nama : Prof. Dr. Pasaman Silaban, MSBA

NIDN : 0101036201

Judul Penelitian : Kajian terhadap Pembentukan dan Pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dalam Upaya Meningkatkan Kemandirian Masyarakat, dengan mengambil lokasi di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara.

Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penelitian ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penelitian ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan atas karya orang lain, maka kami bersedia bertanggung jawab sekaligus menerima sanksi.

Demikian pernyataan ini kami buat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari pihak lain.

Medan, Juli 2020

Ketua Peneliti,



Prof. Dr. Pasaman Silaban, MSBA.

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dampak pembentukan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam upaya meningkatkan kemandirian masyarakat desa di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penulis berusaha mengetahui secara mendetail dan menggambarkan tentang mekanisme pembentukan dan pengelolaan BUMDes oleh masyarakat desa di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, dokumentasi, dan observasi dengan subyek penelitian yaitu Kepala Desa, Pengurus BUMDES, dan beberapa masyarakat desa di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara sebagai pengguna layanan BUMDES. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDES yang ada di Kecamatan Muara memberi dampak yang positif bagi kemandirian masyarakat meskipun unit-unit dari BUMDES belum berjalan secara keseluruhan.

**Kata kunci : Pembentukan BUMDes, Pengelolaan BUMDes, Kemandirian Masyarakat**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas kasih dan karuniaNya, akhirnya laporan penelitian ini dengan judul ” *Kajian terhadap Pembentukan dan Pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dalam Upaya Meningkatkan Kemandirian Masyarakat, dengan mengambil lokasi di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara.* ” dapat diselesaikan.

Peneliti menyadari bahwa penyelesaian penelitian ini tidak terlepas dari peran dan dukungan berbagai pihak di Universitas HKBP Nommensen Medan. Pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat Bapak Dr. Haposan Siallagan, SH, MH selaku Rektor Universitas HKBP Nommensen ; Bapak Dr. Pantas H. Silaban, MBA selaku Direktur Pascasarjana ; Bapak Dr. Janpatar Simamora, S.H., M.H selaku Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM), serta Bapak Prof.Dr. Pasaman Silaban, MSBA selaku Ketua Program Magister Manajemen yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian ini.

Kepada pihak lain yang juga membantu tetapi tidak disebutkan disini, terima kasih atas bantuannya sehingga laporan penelitian ini dapat selesai. Peneliti menerima semua masukan kritik untuk kesempurnaan penelitian ini. Kiranya karya ini dapat bermanfaat dan dapat menjadi pendorong untuk munculnya karya lain yang lebih sempurna.

Medan, Juli 2020

Ketua Peneliti,

Prof. Dr. Pasaman Silaban, MSBA

## DAFTAR ISI

Halaman

Lembar Sampul  
Lembar Pengesahan  
Pernyataan Keaslian Penelitian  
Abstrak

Kata Pengantar .....	i
Daftar Isi .....	ii
Daftar Tabel .....	iii
Daftar Gambar .....	iv
Daftar Lampiran.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	11
A. Pengertian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).....	11
B. Pembentukan BUMDes.....	14
C. Pembentukan BUMDes dalam Perspektif Pemberdayaan Masyarakat Desa .....	19
D. Prinsip Dalam Pengelolaan BUMDes .....	23
E. Kemandirian Masyarakat Desa .....	25
F. Kerangka Pemikiran .....	27
BAB III METODE PENELITIAN .....	29
A. Jenis Penelitian .....	29
B. Lokasi Penelitian .....	30
C. Fokus Penelitian .....	30
D. Penentuan Informan .....	31
E. Teknik Pengumpulan Data .....	33
F. Sumber Data .....	34

G.	Teknik Analisa Data.....	35
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		37
A.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	37
B.	Keadaan Penduduk (Demoghrafi) .....	39
C.	Hasil Penelitian.....	42
1.	Desa Hutanagodang.....	42
2.	Desa Simatupang.....	44
3.	Desa Batubinumbun .....	46
4.	Desa Hutalontung .....	48
5.	Desa Papande .....	50
6.	Desa Sibandang .....	52
7.	Desa Sampuran.....	54
8.	Desa Aritonang.....	57
9.	Desa Dolokmartumbur .....	59
10.	Desa Hutaginjang .....	61
D.	Pembahasan .....	63
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....		68
5.1.	Kesimpulan .....	68
5.2.	Saran .....	69
DAFTAR PUSTAKA .....		71

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar belakang Masalah**

Negara Indonesia merupakan sebuah negara kepulauan yang wilayahnya terdiri atas beberapa pulau besar dan merupakan gabungan dari beberapa provinsi. Provinsi tersebut terdiri dari beberapa kabupaten/kota yang mempunyai pemerintah daerah dan diatur oleh Undang-Undang. Dalam melaksanakan tugasnya, pemerintah pusat akan kesulitan untuk mengatur beberapa daerah yang begitu luas dan terbagi atas beberapa wilayah kabupaten/kota. Oleh karena itu diterbitkanlah Undang-Undang atau kebijakan yang mengatur tentang otonomi daerah di mana pemerintah pusat memberikan kewenangan pada pemerintah kabupaten/kota untuk membangun dan mengembangkan potensi yang ada di daerahnya masing-masing dengan tujuan untuk mensejahterakan masyarakat kabupaten/kota tersebut.

Hingga saat ini belum ada Undang-Undang atau peraturan yang memberikan jaminan pengaturan desa yang serius dan memiliki konsistensi yang tinggi terhadap upaya membangun kemandirian dan kesejahteraan desa. Dengan adanya Undang-Undang Nomor 06 Tahun 2014 tentang Desa akan memberikan paradigma dan konsep baru mengenai



kebijakan tata kelola desa secara nasional. Undang-Undang Desa ini tidak lagi menempatkan desa sebagai latar belakang Indonesia, tetapi sebagai halaman depan Indonesia. Undang-Undang Desa yang disahkan pada akhir tahun 2013 lalu juga mengembangkan prinsip keberagaman, mengedepankan azas rekognisi dan subsidiaritas desa. Lain dari pada itu, Undang-Undang Desa ini mengangkat hak dan kedaulatan desa yang selama ini tersisihkan karena didudukkan pada posisi sub nasional. Padahal desa pada hakikatnya adalah identitas bangsa yang membentuk Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam bagian penjelasan Undang-Undang tersebut dinyatakan bahwa tujuan Undang-Undang Nomor 06 Tahun 2014 adalah sebagai berikut :

1. memberikan pengakuan dan penghormatan atas desa yang sudah ada dengan keberagamannya sebelum dan sesudah terbentuknya Negara Kesatuan Republik Indonesia;
2. memberikan kejelasan status dan kepastian hukum atas desa dalam sistem ketatanegaraan Republik Indonesia demi mewujudkan keadilan bagi seluruh rakyat Indonesia;
3. melestarikan dan memajukan adat, tradisi, dan budaya masyarakat desa;
4. mendorong prakarsa, gerakan dan partisipasi masyarakat desa untuk pengembangan potensi dan aset desa guna kesejahteraan Bersama;
5. membentuk pemerintahan desa yang profesional, efisien dan efektif, terbuka, serta bertanggung jawab;
6. meningkatkan pelayanan publik bagi warga masyarakat desa guna mempercepat perwujudan kesejahteraan umum;
7. meningkatkan ketahanan sosial budaya masyarakat desa guna mewujudkan masyarakat desa yang mampu memelihara kesatuan sosial sebagai bagian dari ketahanan nasional;

8. memajukan perekonomian masyarakat desa serta mengatasi kesenjangan pembangunan nasional;
9. memperkuat masyarakat desa sebagai subjek pembangunan;

Dengan berlakunya Undang-Undang Desa Nomor 06 Tahun 2014, pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk mengurus dan mengelola daerahnya sendiri dalam mewujudkan kesejahteraan rakyatnya masing-masing. Dalam Undang-Undang tersebut juga mengakui adanya otonomi desa. Maka secara otomatis dengan adanya otonomi tersebut desa juga memiliki kewenangan-kewenangan baik dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan maupun dalam pengelolaan keuangan.

Pemerintah melakukan berbagai program untuk mendorong percepatan pembangunan kawasan pedesaan. Namun hasilnya masih belum signifikan dalam meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, pembangunan desa harus dilakukan secara terencana dengan baik dan harus menyentuh kebutuhan seluruh masyarakat desa. Sehingga pembangunan yang dilakukan di kawasan pedesaan dapat membunikan dengan masyarakatnya.

Keberadaan Undang-Undang Desa (Pasal 78 ayat (1)) bertujuan untuk dapat menjadikan penduduk di desa lebih sejahtera melalui 4 (empat) aspek utama, yaitu:

1. pemenuhan kebutuhan dasar.
2. pembangunan sarana dan prasarana.
3. pengembangan potensi ekonomi lokal.
4. pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan.

Untuk menunjang pembangunan desa tersebut, akan ada alokasi dana cukup besar yang mengalir ke desa. Pada Pasal 72 ayat (4) ditetapkan paling sedikit 10% dari dana transfer daerah dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) akan mengalir ke desa.

Berdasarkan simulasi anggaran, setiap desa rata-rata akan menerima Rp. 800.000.000,00 – Rp. 1.400.000.000,00 setiap tahunnya.

Anggaran Dana Desa sangat penting guna pembiayaan pengembangan wilayah tertinggal dalam suatu sistem wilayah pengembangan. Pelaksanaan Dana Desa ini ditujukan untuk program-program fisik dan non fisik yang berhubungan dengan indikator perkembangan desa, meliputi tingkat pendidikan, tingkat pendapatan masyarakat dan tingkat kesehatan. Salah satu alasan rasional mengapa perlu ada Dana Desa adalah karena desa ditempatkan sebagai basis desentralisasi. Kebijakan Dana Desa sangat relevan dengan perspektif yang menempatkan desa sebagai basis partisipasi, karena desa berhadapan langsung dengan masyarakat dan kontrol masyarakat lebih kuat. Sebagian besar masyarakat Indonesia hidup di dalam komunitas pedesaan. Sehingga desentralisasi di tingkat desa akan meningkatkan fungsi pemerintahan sesuai dengan kebutuhan masyarakatnya.

Melalui Dana Desa, desa berpeluang untuk mengelola pembangunan, pemerintahan dan sosial kemasyarakatan desa secara mandiri. Dana Desa adalah dana yang diberikan kepada desa yang berasal dari dana perimbangan keuangan pemerintah pusat dan daerah yang diterima oleh kabupaten/kota. Pemberian Dana Desa merupakan wujud dari pemenuhan hak desa untuk menyelenggarakan otonominya agar tumbuh dan berkembang mengikuti pertumbuhan dari desa itu sendiri berdasarkan keanekaragaman, partisipasi, otonomi asli, demokratisasi, pemberdayaan masyarakat dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta memacu percepatan pembangunan dan pertumbuhan wilayah-wilayah strategis.

Kebijakan berupa desentralisasi fiskal ke desa ini menunjukkan bentuk keberpihakan yang besar dan progresif dari pemerintah pusat akan prioritas peningkatan pembangunan daerah dalam pelayanan masyarakat demi terwujudnya kesejahteraan masyarakat desa. Dana tersebut dapat digunakan sebagai modal pembangunan desa melalui Badan Usaha Milik

Desa (BUMDes) sesuai Pasal 87-90 pada Undang-Undang Nomor 06 Tahun 2014 dengan maksud untuk mendorong peningkatan skala ekonomi usaha produktif rakyat desa.

Kelembagaan BUMDes untuk pemberdayaan dan penggerakan potensi ekonomi desa bertujuan untuk mendukung kebijakan makro pemerintah (Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004) dalam upaya pengentasan kemiskinan khususnya di pedesaan. Pemberdayaan BUMDes secara melembaga di tingkat desa diharapkan akan mendinamisasi segala potensi desa untuk kesejahteraan masyarakatnya. BUMDes diharapkan dapat menstimulus masyarakat untuk berpartisipasi dalam kegiatan membangun dan mensejahterakan desa-desa mereka. Karena BUMDes dapat menjadi wadah bagi pemerintah desa untuk memberdayakan dan memanfaatkan sumberdaya dan potensi yang ada di desa. Dengan itu, masyarakat diharapkan dapat menjadi masyarakat yang mandiri dengan berwirausaha.

Dengan terbentuknya BUMDes, pemerintah desa berharap dapat meningkatkan kemandirian masyarakat dan memperkuat ekonomi desa dengan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Namun, dalam proses sosialisasi program BUMDes kepada masyarakat, pemilihan calon pengurus BUMDes, perencanaan program BUMDes, pembentukan BUMDes sampai dengan pelaksanaan program BUMDes tersebut, tentu masyarakat dan pemerintah desa akan menemukan hambatan-hambatan.

BUMDes yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara adalah BUMDes yang dibentuk oleh masyarakat dan pemerintah desa yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara sejak tahun 2016 hingga sekarang. Namun baru sebahagian BUMDes yang dapat beroperasi sejak tahun 2017. Hal ini terkendala oleh beberapa masalah yang dihadapi oleh pemerintah desa se-Kabupaten Tapanuli Utara. Mulai dari kurangnya minat dan tanggapan dari masyarakat untuk ikut dalam program kegiatan BUMDes tersebut. Selain itu penentuan jenis usaha juga menjadi kendala dimana banyak persepsi masyarakat yang berbeda dan saling bertolak belakang.

Setelah dilakukan musyawarah desa berkali-kali antara pemerintah desa bersama pengurus BUMDes dan didampingi oleh pihak kecamatan serta pihak kabupaten, dalam hal ini diwakili oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Tapanuli Utara, akhirnya dapat ditetapkan jenis unit usaha yang akan dijalankan oleh pengurus BUMDes tersebut. Sebagian dari program BUMDes ini dapat berhasil mencapai tujuannya, namun banyak juga BUMDes di beberapa desa yang tidak berjalan dengan semestinya. Hal ini tentu disebabkan berbagai macam faktor yang berbeda-beda di setiap desa.

Kabupaten Tapanuli Utara terdiri dari 15 (lima belas) Kecamatan dan 241 (dua ratus empat puluh satu) desa. Sejak tahun 2016 sampai dengan tahun 2019 telah terbentuk sebanyak 117 (seratus tujuh belas) BUMDes di Kabupaten Tapanuli Utara. Hal ini dapat dilihat dari tabel di bawah.

Tabel 1. Perkembangan Pembentukan BUMDes Tahun 2016 – Tahun 2019

<b>Nama Kecamatan</b>	<b>Tahun 2016</b>	<b>Tahun 2017</b>	<b>Tahun 2018</b>	<b>Tahun 2019</b>
Tarutung	-	-	3	1
Siatas Barita	1	-	2	18
Sipoholon	-	1	-	6
Adiankoting	-	-	-	2
Pahae Julu	-	4	-	-
Pahae Jae	-	-	-	12
Purbatua	6	2	-	3
Simangumban	-	1	1	4
Sipahutar	-	1	-	4
Pangaribuan	-	4	-	-
Garoga	-	-	-	5
Pagaran	-	-	-	4
Siborongborong	-	4	-	11
Muara	-	10	-	5
Parmonangan	-	-	-	2
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>27</b>	<b>6</b>	<b>77</b>

*Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kab. Tapanuli Utara, 2020*

Kecamatan Muara terdiri dari 15 (lima belas) desa dengan potensi desa yang hamper serupa. Pada tahun 2020, seluruh desa yang ada di Kecamatan Muara telah membentuk

BUMDes dengan unit usaha yang hampir mirip. Salah satunya adalah unit usaha pada sektor wisata. Kecamatan Muara telah dianugerahi pemandangan alam yang sangat indah dan berlatar belakang Danau Toba. Potensi alam ini apabila ditata dengan baik sedemikian rupa oleh pemerintah desa atau pemerintah kecamatan tentu akan menarik minat wisatawan baik dari dalam daerah atau pun luar daerah. Pengurus BUMDes dan pemerintah desa yang ada di Kecamatan Muara melihat peluang yang baik melalui sektor atau unit usaha wisata.

Selain itu berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti melihat bahwa pencapaian tujuan dalam efektivitas pengelolaan BUMDes di beberapa desa yang ada di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara berbasis ekonomi kerakyatan masih belum efektif dan efisien. Hal ini terlihat dari masyarakat desa yang ada di Kecamatan Muara masih kekurangan pengetahuan dan sumber daya manusia yang mampu untuk menjalankan manajemen dan pengelolaan keuangan BUMDes. Masyarakat desa juga masih kurang memperoleh informasi tentang pembentukan dan pengelolaan manajemen BUMDes.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji proses pembentukan dan pengelolaan BUMDes di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara . Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui apakah proses tersebut berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan dan sasaran yang tepat. Oleh karena itu peneliti mengambil judul Kajian terhadap Pembentukan dan Pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dalam Upaya Meningkatkan Kemandirian Masyarakat, dengan mengambil lokasi di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari deskripsi latar belakang, maka dapat ditarik suatu rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana mekanisme pembentukan BUMDes di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara?
2. Bagaimana mekanisme pengelolaan BUMDes di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara?
3. Faktor penghambat dalam pelaksanaan program BUMDes di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui mekanisme pembentukan BUMDes di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara
2. Untuk mengetahui mekanisme pengelolaan BUMDes di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara
3. Untuk mengetahui faktor penghambat dalam pelaksanaan Program BUMDes di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat:

#### **a) Manfaat Teoritis**

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan sebagai bahan kajian ilmiah khususnya dalam bidang sosiologi.

- 2) Dapat digunakan sebagai referensi atau penelitian agar terdapat wacana yang diharapkan berubah menjadi suatu tindakan nyata untuk mensejahterakan masyarakat .

b) Manfaat Praktis

- 1) Bagi masyarakat dapat memberikan informasi kepada masyarakat mengenai mekanisme pembentukan dan pengelolaan Dana Desa (DD) dalam BUMDes, sehingga dapat menumbuhkan partisipasi masyarakat.
- 2) Bagi pemerintah setempat dapat dijadikan sebagai referensi dan bahan evaluasi guna meningkatkan kinerja BUMDes.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Pengertian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

Dalam buku panduan BUMDes yang dikeluarkan oleh Departemen Pendidikan Nasional (2007:4), BUMDes merupakan badan usaha milik desa yang didirikan atas dasar kebutuhan dan potensi desa sebagai upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat. Berkenaan dengan perencanaan dan pendiriannya, BUMDes dibangun atas prakarsa dan partisipasi masyarakat. BUMDes juga merupakan perwujudan partisipasi masyarakat desa secara



keseluruhan, sehingga tidak menciptakan model usaha yang dihegemoni oleh kelompok tertentu di tingkat desa. Artinya, tata aturan ini terwujud dalam mekanisme kelembagaan yang solid. Penguatan kapasitas kelembagaan akan terarah pada adanya tata aturan yang mengikat seluruh anggota (*one for all*).

Dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa menyatakan bahwa Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUMDes, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

Putra (2015:9) menyatakan beberapa pengertian dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai berikut :

1. BUMDes adalah salah satu strategi kebijakan untuk menghadirkan institusi negara (Kementerian Desa PDTT) dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara di desa (selanjutnya disebut tradisi berdesa).
2. BUMDes merupakan salah satu strategi kebijakan dalam membangun Indonesia dari pinggiran melalui pengembangan usaha ekonomi desa yang bersifat kolektif.
3. BUMDes merupakan salah satu strategi kebijakan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia di desa.
4. BUMDes merupakan salah satu bentuk kemandirian ekonomi desa dengan menggerakkan unit-unit usaha yang strategis bagi usaha ekonomi kolektif desa.

Dinyatakan di dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 pasal 5 ayat 1 tentang Badan Usaha Milik Desa bahwa BUMDes dapat didirikan sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Yang dimaksud dengan kebutuhan dan potensi desa adalah:

1. Kebutuhan masyarakat terutama dalam pemenuhan kebutuhan pokok.
2. Tersedia sumber daya desa yang belum dimanfaatkan secara optimal terutama kekayaan desa dan terdapat permintaan di pasar.
3. Tersedia sumber daya manusia yang mampu mengelola badan usaha sebagai aset penggerak perekonomian masyarakat
4. Adanya unit-unit usaha yang merupakan kegiatan ekonomi warga masyarakat yang dikelola secara parsial dan kurang terakomodasi.

Dalam buku panduan BUMDes Departemen Pendidikan Nasional (2007:6), BUMDes merupakan wahana untuk menjalankan usaha di desa. Yang dimaksud dengan usaha desa adalah jenis usaha yang meliputi pelayanan ekonomi desa seperti:

1. Usaha jasa keuangan, jasa angkutan darat dan air, listrik desa, dan usaha sejenis lainnya.
2. Penyaluran sembilan bahan pokok ekonomi desa.
3. Perdagangan hasil pertanian meliputi tanaman pangan, perkebunan, peternakan, perikanan, dan agrobisnis.
4. Industri dan kerajinan rakyat.

Dalam buku panduan BUMDes yang dikeluarkan Departemen Pendidikan Nasional (2007:4). Terdapat 7 (tujuh) ciri utama yang membedakan BUMDes dengan lembaga ekonomi komersial pada umumnya yaitu:

1. Badan usaha ini dimiliki oleh desa dan dikelola secara bersama.
2. Modal usaha bersumber dari desa (51%) dan dari masyarakat atau investor lainnya (49%) melalui penyertaan modal (saham atau andil).

3. Operasionalisasinya menggunakan falsafah bisnis yang berakar dari budaya lokal (*local wisdom*).
4. Bidang usaha yang dijalankan didasarkan pada potensi dan hasil informasi pasar.
5. Keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota (penyerta modal) dan masyarakat melalui kebijakan desa (*village policy*).
6. Difasilitasi oleh pemerintah pusat, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten, dan pemerintah desa.
7. Pelaksanaan operasionalisasi dikontrol secara bersama antara pemerintah desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan pengurus BUMDes serta masyarakat desa tersebut.

## **2.2. Pembentukan BUMDes**

Tujuan awal dari pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dimaksudkan untuk mendorong atau menampung seluruh kegiatan peningkatan pendapatan masyarakat, baik yang berkembang menurut adat istiadat dan budaya setempat, maupun kegiatan perekonomian yang diserahkan untuk dikelola oleh masyarakat melalui program atau proyek pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Sebagai sebuah usaha desa, pembentukan BUMDes adalah benar-benar untuk memaksimalkan potensi masyarakat desa baik itu potensi ekonomi, sumber daya alam, atau pun sumber daya manusianya. Secara spesifik, pendirian BUMDes adalah untuk menyerap tenaga kerja desa meningkatkan kreatifitas dan peluang usaha ekonomi produktif mereka yang berpenghasilan rendah.

Sasaran pemberdayaan ekonomi masyarakat desa melalui BUMDes ini adalah untuk melayani masyarakat desa dalam mengembangkan usaha produktif. Tujuan lainnya adalah untuk menyediakan media beragam usaha dalam menunjang perekonomian masyarakat desa sesuai dengan potensi desa dan kebutuhan masyarakat.

Kartasmita (1997:23) menyatakan bahwa secara konseptual pemberdayaan BUMDes tidak jauh berbeda dengan konsep-konsep pemberdayaan masyarakat yang sudah banyak dikenal dewasa ini, misalnya sebagai upaya memperkuat unsur-unsur keberdayaan untuk meningkatkan harkat dan martabat lapisan masyarakat yang berada dalam kondisi yang tidak mampu dengan mengandalkan kekuatannya sendiri sehingga dapat keluar dari perangkap kemiskinan dan keterbelakangan, atau proses memampukan dan memandirikan masyarakat. Konsep pemberdayaan BUMDes yang dikemukakan disini berpijak pada pemberdayaan BUMDes merupakan proses pemberdayaan potensi-potensi pembangunan yang ada di desa yang bersumber dari, oleh, dan untuk masyarakat atau dengan kata lain dilaksanakan secara partisipatif.

Perubahan perilaku/sikap dan cara pandang masyarakat merupakan pondasi yang kokoh bagi terbangunnya lembaga masyarakat yang mandiri, melalui pemberdayaan para pelaku-pelakunya, agar mampu bertindak sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia luhur yang mampu menerapkan nilai-nilai luhur dalam kehidupan bermasyarakatnya sehari-hari. Kemandirian lembaga masyarakat ini dibutuhkan sebagai wadah perjuangan kaum miskin, yang mandiri dan berkelanjutan dalam menyuarakan aspirasi serta kebutuhan mereka dan mampu mempengaruhi proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kebijakan publik di tingkat lokal agar lebih berorientasi ke masyarakat miskin dan mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*), baik ditinjau dari aspek ekonomi, lingkungan, termasuk perumahan dan permukiman, maupun sosial.

Penyusunan rencana usaha penting untuk dibuat dalam periode 1 (satu) sampai dengan 3 (tiga) tahun. Tujuannya agar pengelola BUMDes memiliki pedoman yang jelas apa yang harus dikerjakan dan dihasilkan dalam upaya mencapai tujuan yang ditetapkan dan

kinerjanya menjadi terukur. Penyusunan rencana usaha dibuat bersama dengan Dewan Komisaris BUMDes. Point lain yang juga dibahas adalah melakukan proses rekrutmen atau seleksi dan sistem penggajian atau pengupahan.

Untuk menetapkan orang-orang yang bakal menjadi pengelola BUMDes dapat dilakukan secara musyawarah di dalam musyawarah desa. Namun pemilihannya harus didasarkan pada kriteria tertentu. Kriteria itu dimaksudkan agar pemegang jabatan di BUMDes mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan baik.

Selain tahap-tahap pembentukan, ada beberapa syarat yang harus di penuhi dalam pembentukan BUMDes yang tertuang dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa pasal (5), syarat-syarat pembentukan BUMDes diantaranya yaitu:

1. Atas inisiatif pemerintah desa dan atau masyarakat berdasarkan musyawarah warga desa.
2. Adanya potensi usaha ekonomi masyarakat.
3. Sesuai dengan kebutuhan masyarakat, terutama dalam pemenuhan kebutuhan pokok
4. Tersedianya sumber daya desa yang belum dimanfaatkan secara optimal, terutama kekayaan desa
5. Tersedianya sumber daya manusia yang mampu mengelola badan usaha sebagai aset penggerak perekonomian masyarakat desa.
6. Adanya unit-unit usaha masyarakat yang merupakan kegiatan ekonomi warga masyarakat yang dikelola secara parsial dan kurang terakomodasi
7. Untuk meningkatkan pendapatan masyarakat dan pendapatan asli desa.

Dalam pembentukan BUMDes diperlukan tahapan-tahapan yang dilakukan secara patrtisipatif. Tujuannya pendirian BUMDes benar-benar dengan denyut nadi usaha ekonomi desa dan demokratisasi desa. Tahap-tahap tersebut meliputi:

a) Sosialisasi tentang BUMDes. Inisiatif sosialisasi kepada masyarakat desa dapat dilakukan oleh pemerintah desa, BPD, Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa (KPMD) baik secara langsung mau pun bekerja sama dengan (i) pendamping desa yang berkedudukan di kecamatan, (ii) pendamping teknis yang berkedudukan di kabupaten, dan (ii) pendamping pihak ketiga (LSM, perguruan tinggi, organisasi kemasyarakatan atau perusahaan). Langkah sosialisasi ini bertujuan agar masyarakat desa dan kelembagaan desa memahami tentang apa itu BUMDes, tujuan pendirian BUMDes, manfaat pendirian BUMDes dan lain sebagainya. Keseluruhan para pendamping maupun KPMD melakukan upaya inovatif-progresif dalam meyakinkan masyarakat bahwa BUMDes akan memberikan manfaat kepada desa.

b) Pelaksanaan musyawarah desa. musyawarah desa atau yang disebut dengan nama lain adalah musyawarah antara BPD, pemerintah desa dan unsur masyarakat yang diselenggarakan oleh BPD untuk menyepakati hal yang bersifat strategis. Secara praktikal, musyawarah desa diselenggarakan oleh BPD yang difasilitasi oleh pemerintah desa. Musyawarah desa ini membahas mengenai hal-hal sebagai berikut:

- potensi desa yang dapat dikembangkan melalui pengelolaan usaha/bisnis.
- mengenali kebutuhan sebagian besar warga desa dan masyarakat luar desa
- menentukan rancangan alternatif tentang unit usaha dan klasifikasi jenis usaha. Unit usaha yang diajukan dapat berbadan hukum (PT atau CV) maupun tidak berbadan hukum
- penentuan pengelola BUMDes termasuk di dalamnya susunan kepengurusan (struktur organisasi dan nama pengurus). Struktur organisasi menjadi bahan pembahasan dalam musyawarah desa dan nantinya akan dituang dalam Peraturan Desa tentang Pendirian BUMDes yang ditandatangani oleh kepala desa.

- merancang Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BUMDes. AD/ART dibahas dalam musyawarah desa dan hasil notulen AD/ART itu ditetapkan oleh kepala desa. AD/ART BUMDes merupakan norma derivatif dari Pasal 136 ayat (4) Permendesa PDTT Nomor 04 Tahun 2015 sehingga AD/ART tersebut dibahas dalam musyawarah desa agar prakarsa masyarakat desa tetap mendasari substansi AD/ART.
- c) Penetapan Peraturan Desa tentang Pendirian BUMDes seperti susunan nama pengurus yang telah dipilih dalam musyawarah desa, dijadikan dasar oleh Kepala Desa dalam penyusunan surat keputusan Kepala Desa tentang susunan kepengurusan BUMDes.

### **2.3. Pembentukan BUMDes dalam Perspektif Pemberdayaan Masyarakat Desa**

Pada dasarnya pemberdayaan merupakan suatu pendekatan yang dilakukan dalam sebuah proses pembangunan yang menekankan pada pemberian kekuatan, kemampuan dan kewenangan kepada masyarakat untuk ikut dalam proses pembangunan tersebut. Setidaknya ada dua sasaran dari pemberdayaan yang dapat dicapai yaitu (1) terlepasnya masyarakat dari belenggu kemiskinan ketergantungan dan keterbelakangan, (2) semakin kuatnya posisi mereka baik dalam struktur sosial, ekonomi dan kekuasaan.

Ketidakpercayaan merupakan salah satu masalah yang dihadapi oleh bangsa Indonesia, pemerintah tidak percaya kepada kemampuan rakyatnya sehingga terjadi monopoli kekuasaan. Untuk itu membangun kembali kepercayaan antara masyarakat dan pemerintah sangatlah penting untuk dilakukan dalam upaya untuk mempercepat pembangunan. Melihat hal ini Pemerintah sadar bahwa pendekatan paling rasional untuk dipergunakan adalah pembangunan partisipatif dan bukan pembangunan yang mengedepankan pendekatan mobilisasi.

Pembangunan yang mengedepankan partisipasi berarti pembangunan yang memberikan kesempatan kepada rakyat untuk ikut merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mempertanggungjawabkan. Dalam hal ini masyarakat tidak dipandang sebagai objek, melainkan mereka dipandang sebagai subjek pembangunan. Melalui pendekatan pembangunan partisipatif ini akuntabilitas, responsibilitas dan transparansi akan lebih mudah untuk diwujudkan.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu program pemerintah yang berazaskan pemberdayaan dan desentralisasi. Dengan program BUMDes ini pemerintah memiliki semangat untuk kembali mebangun kembali kepercayaan dengan masyarakat untuk saling bekerja sama untuk mewujudkan masyarakat desa yang mandiri secara ekonomi.

Selama ini masyarakat hanya menjadi objek pada pembangunan, hal ini akan berpengaruh pada mental dan perilaku mereka yang cenderung bergantung pada pemerintah. Oleh karena itu pembinaan masyarakat desa sebelum pengikutsertaan mereka dalam pembentukan BUMDes diperlukan agar tujuan dari program tersebut.

Berkenaan dengan hal tersebut Chabib Sholeh (2014:96-97) mengemukakan kegiatan pokok dalam proses pemberdayaan diantaranya yaitu :

1. Tahap Penyadaran Pada tahap ini dilakukan serangkaian kegiatan untuk menyadarkan masyarakat tentang keberdayaannya, baik sebagai individu dan anggota masyarakat maupun sebagai bagian dari lingkungan fisik dan sosial ekonomi, budaya dan politik. Proses penyadaran dapat dilakukan melalui kegiatan pendidikan, pelatihan maupun penyuluhan.
2. Tahap Penunjukan Adanya Masalah. Orang yang tidak sadar, atau tidak mengerti ia tidak akan tahu apa yang terjadi di sekelilingnya. Ia tidak memahami apa yang sebenarnya



mereka hadapi dan juga tidak memahami bagaimana memecahkan masalah tersebut. Tahap penunjukan adanya masalah pada dasarnya merupakan suatu tahapan untuk memberikan pengertian kepada masyarakat bahwa didepanya telah terjadi gap antara kondisi yang diharapkan dengan kondisi yang ada sekarang. Dalam tahapan ini mereka diberikan pemahaman tentang berbagai faktor yang menjadi penyebab terjadinya masalah baik berkenaan dengan kondisi sumber daya alam, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kelembagaan dan aksesibilitas. Termasuk juga proses mengidentifikasi atas kekuatan dan kelemahan dan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang akan dihadapi masyarakat.

3. Tahap Membantu Pemecahan Masalah. Pada dasarnya pemberdayaan adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh pemberdaya agar mereka yang menjadi sasaran pemberdayaan dapat memecahkan masalah mereka sendiri. Pemberdaya hanya membantu masyarakat dalam menganalisa kemampuan dan kelemahan mereka, menganalisa peluang dan tantangan atau resiko yang dihadapi agar masyarakat mampu merumuskan berbagai alternatif pemecahan masalah serta mampu memilih alternatif yang tepat untuk memecahkan masalah.
4. Tahap Menunjukkan Akan Pentingnya Perubahan. Tahap menunjukkan pentingnya perubahan mengisyaratkan bahwa perubahan mesti dilakukan secara terencana yakni berkenaan dengan apa yang mesti dirubah, kapan perubahan itu harus dilakukan, alasan mengapa harus dirubah, bagaimana perubahan itu dilakukan, serta kondisi seperti apa yang diinginkan dengan adanya perubahan tersebut.
5. Tahap Penguatan Kapasitas. Penguatan kapasitas dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan dan kepercayaan yang lebih luas kepada kelompok sasaran yang diberdayakan untuk menyampaikan gagasan atau ide kreatif yang mereka pilih baik

berkaitan dengan aksesibilitas informasi dan permodalan. Keterlibatan yang lebih luas dalam melaksanakan partisipasi untuk memenuhi kebutuhan dalam keseluruhan proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi serta pertanggung-jawaban dalam proses penguatan kapasitas lokal.

Sayuti (2011:719) berpendapat bahwa masyarakat desa perlu diintervensi melalui pembelajaran pemberdayaan. Model pembelajaran untuk pemberdayaan masyarakat itu komponen-komponen di antaranya yaitu:

- a) Penyadaran, yang dimaksud di sini merupakan kegiatan pemberian informasi dasar mengenai deskripsi BUMDes beserta visi dan misi pembentukan BUMDes. Dengan memahami hal tersebut diharapkan dapat menumbuhkan motivasi dalam diri masyarakat akan pentingnya pembentukan desa dalam upaya meningkatkan pendapatan asli desa.
- b) Perencanaan, merupakan bentuk persiapan masyarakat untuk pendirian BUMDes seperti nama dan wilayah kerja, penentuan bidang usaha yang akan digeluti, sampai pemilihan kepengurusan BUMDes.
- c) Pengorganisasian bertujuan untuk memastikan BUMDes berjalan dengan baik sesuai dengan visi misi yang telah disepakati
- d) Penilaian ini dilakukan untuk bahan evaluasi bagi BUMDes agar menjadi lebih baik ke depannya.

#### **2.4. Prinsip dalam Pengelolaan BUMDes**

Dalam buku panduan BUMDes yang dikeluarkan Departemen Pendidikan Nasional (2007:13) bahwa prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes penting untuk dielaborasi atau diuraikan agar dipahami dan dipersepsikan dengan cara yang sama oleh pemerintah desa,

anggota (penyerta modal), BPD, pemerintah kabupaten, dan masyarakat. Terdapat 6 (enam) prinsip dalam mengelola BUMDes yaitu:

1. Kooperatif, Semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus mampu melakukan kerjasama yang 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 administrasi.
6. Sustainable. Kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDes.

Selain azas pemberdayaan dan desentralisasi, pembentukan dan pengelolaan BUMDes harus dilakukan berdasarkan:

- 1) Azas Kesukarelaan, maksudnya keterlibatan seseorang dalam kegiatan pemberdayaan melalui kegiatan BUMDes harus dilakukan tanpa adanya paksaan, tetapi atas dasar keinginannya sendiri yang didorong oleh kebutuhan untuk memperbaiki dan memecahkan masalah kehidupan yang dirasakannya.
- 2) Azas Kesetaraan, maksudnya semua pihak pemangku kekuasaan yang berkecimpung di BUMDes memiliki kedudukan dan posisi yang setara, tidak ada yang ditinggikan dan tidak ada yang direndahkan.

- 3) Azas musyawarah, maksudnya semua pihak diberikan hak untuk mengemukakan gagasan atau pendapatnya dan saling menghargai perbedaan pendapat. Dalam pengambilan keputusan harus dilakukan musyawarah untuk mencapai mufakat.
- 4) Azas keterbukaan, dalam hal ini semua yang dilakukan dalam kegiatan BUMDes dilakukan secara terbuka, sehingga tidak menimbulkan kecurigaan, dan memupuk rasa saling percaya, sikap jujur dan saling peduli satu sama lain.

## **2.5. Kemandirian Masyarakat Desa**

Menurut Kurniawan (2014:17) ada beberapa pengertian dan ciri kemandirian masyarakat di antaranya yaitu :

- a) Masyarakat desa mandiri adalah yang bisa memenuhi kebutuhannya sendiri dan tidak semata tergantung dengan bantuan dari pemerintah. Kalau ada bantuan dari pemerintah, sifatnya hanya stimulant atau perangsang.
- b) Masyarakat desa mandiri adalah masyarakat yang memiliki kerjasama yang baik, tidak tergantung dengan bantuan pemerintah, memiliki kemampuan keahlian, ketrampilan, sumber pendapatan cukup stabil, semangat kerja yang tinggi, memanfaatkan potensi alam untuk lebih bermanfaat dengan menggunakan teknologi tepat guna, mampu menyusun dan melaksanakan pembangunan desanya.
- c) Masyarakat desa mandiri adalah desa mampu mengatur dan membangun desanya dengan memaksimalkan potensi yang ada di desa dan kemampuan masyarakatnya dan tidak tergantung pada bantuan pihak luar.

Menurut Zulkifli (2010:1) kemandirian masyarakat dapat dikategorikan dalam beberapa bentuk diantaranya yaitu:

1. Kemandirian material atau ekonomi, hal ini menyangkut kemampuan untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka.
2. Kemandirian intelektual, hal ini berkaitan dengan kemampuan masyarakat untuk memecahkan masalah yang sedang mereka hadapi.
3. Kemandirian berorganisasi, yakni kemampuan otonom masyarakat untuk membina diri mereka sendiri dalam bentuk pengelolaan tindakan kolektif yang membawa pada perubahan kehidupan mereka.

Menurut Utami (2019) kemandirian desa ditunjukkan bahwa desa tersebut layak dan sangat diharapkan oleh pemerintah pusat atau pun pemerintah daerah. Selain itu masyarakat desa juga mempunyai andil atau peran yang besar dalam mewujudkan kemandirian desa karena masyarakat desa merupakan objek utama atau vital di dalam pengelolaan alokasi dana desa dan dana desa yang telah diberikan pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Dengan adanya peran aktif masyarakat akan meminimalisir kecurangan atau kasus yang dapat merugikan desa tersebut.

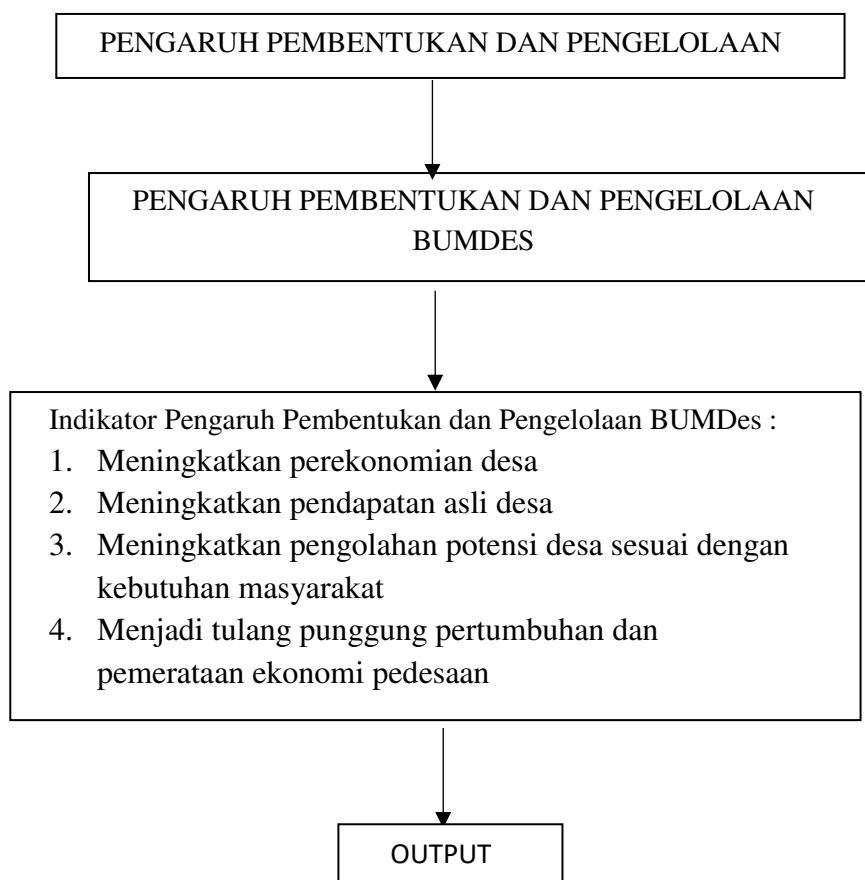
Menurut Wibowo (2020:3) ciri-ciri desa sejahtera mandiri adalah sebagai berikut :

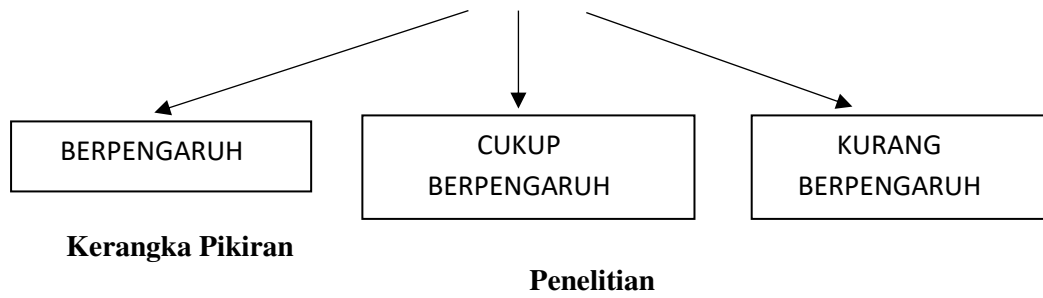
1. Desa mampu untuk mengurus dirinya sendiri dengan mengandalkan kekuatan atau potensi desa yang dimiliki.
2. Desa bisa menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja desa sendiri serta melaksanakan pembangunan juga mengawasi pelaksanaan pembangunan tersebut agar kesejahteraan masyarakat desa dapat terwujud.
3. Sistem pemerintahan desa selalu mengutamakan aspirasi dan partisipasi masyarakat desa, termasuk masyarakat kurang mampu, perempuan kaum muda, kaum difabel, penyandang masalah sosial dan warga yang termarginalkan lainnya.

4. Sumber daya pembangunan dikelola secara optimal transparan dan akuntabel untuk dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya demi kesejahteraan social untuk seluruh masyarakat desa.

## 2.6. Kerangka Pemikiran

BUMDes merupakan badan usaha desa yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa. BUMDes banyak mengikutsertakan masyarakat desa di dalam setiap kegiatannya. Setelah pemerintah desa membentuk BUMDes, maka masyarakat desa ikut berperan aktif di dalam pengelolaan dan pengawasan kegiatan BUMDes. Pembentukan dan pengelolaan BUMDes menimbulkan pengaruh terhadap peningkatan perekonomian desa, peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes), peningkatan potensi desa serta menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan. Jika digambarkan dalam tabel maka seperti di bawah.





**Gambar 2.**

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **3.1. Jenis Penelitian**

Metode penelitian adalah urutan kerja yang harus dilakukan dalam melaksanakan penelitian, termasuk alat-alat apa yang diperlukan untuk mengukur maupun mengumpulkan data serta bagaimana melakukan penelitian di lapangan. Tipe penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Nawawi (1994:208) berpendapat bahwa objek dari penelitian kualitatif adalah manusia atau segala sesuatu yang dipengaruhi manusia. Objek itu diteliti dalam kondisi sebagaimana adanya atau dalam keadaan sewajarnya atau secara naturalistik (*natural setting*).

Untuk memaparkan kajian terhadap pembentukan dan pengelolaan BUMDes di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara dalam upaya memandirikan masyarakat, maka penulis menggunakan metode kualitatif sebagai metode penelitian ini. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, penulis berusaha mengetahui secara mendetail menggambarkan tentang mekanisme pembentukan dan pengelolaan BUMDes oleh masyarakat desa di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara.

### **3.2. Jenis Penelitian**

Penelitian ini berlokasi di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara yang terdiri dari 15 (lima belas) desa. Adapun yang menjadi alasan untuk memilih lokasi ini karena judul thesis yang dipilih peneliti yakni Kajian Pengaruh Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Upaya Meningkatkan Kemandirian Masyarakat (Studi pada Bumdes di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara). Di lokasi tersebut terdapat banyak informan yang memenuhi karakteristik untuk dapat dijadikan narasumber agar peneliti mendapat informasi yang dibutuhkan dalam memenuhi penelitian yang dilakukan.

### **3.3. Fokus Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara yang berfokus pada kajian pembentukan dan pengelolaan BUMDes dalam upaya meningkatkan kemandirian masyarakat.

Fokus dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui mekanisme pembentukan BUMDes di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara.
2. Untuk mengetahui mekanisme pengelolaan BUMDes di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara.
3. Untuk mengetahui faktor penghambat berjalannya dan berkembangnya BUMDes di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara.

### **3.4. Penentuan Informan**



Informan adalah orang yang diharapkan dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Menurut Faisal (1999:20), agar diperoleh informasi yang lebih terbukti, terdapat beberapa kriteria yang perlu dipertimbangkan antara lain:

- 1) Subjek yang lama dan intensif dengan suatu kegiatan atau aktifitas yang menjadi sasaran atau perhatian penelitian.
- 2) Subjek yang masih terkait secara penuh dan aktif pada lingkungan atau kegiatan yang menjadi sasaran atau perhatian penelitian.
- 3) Subjek yang mempunyai cukup banyak informasi, banyak waktu, dan kesempatan untuk dimintai keterangan.
- 4) Subjek yang berada atau tinggal pada sasaran yang mendapat perlakuan yang mengetahui kejadian tersebut.

Penentuan informan pada penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling* dimana pemilihan informan dipilih secara sengaja berdasarkan kriteria yang telah ditentukan dan ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian. Adapun kriteria dari informan yang ditunjuk atau dipilih dalam penelitian ini adalah:

- 1) Warga desa setempat yang memiliki informasi mengenai BUMDes di desa masing-masing.
- 2) Pengurus BUMDes yang berkecimpung dalam kegiatan BUMDes masing-masing.
- 3) Pemerintah desa setempat yang banyak memiliki informasi mengenai BUMDes masing-masing.

Dari penelitian ini, informan terdiri dari beberapa orang yang dirasa peneliti sesuai dengan kriteria di atas dan bisa memberikan informasi yang cukup kepada peneliti mengenai BUMDes masing-masing. Berikut ini jenis kriteria dari beberapa informan yang telah dipilih:

No	Pekerjaan	Keterangan
----	-----------	------------

<b>Tabel 3.</b>  <b>Jenis</b>  <b>Kriteria</b>  <b>Informan</b>	1	Kepala Desa	Penasehat BUMDes
	2	Sekretaris Desa / Perangkat Desa	Pemerintah Desa
	3	Direktur	Pengurus BUMDes
	4	BPD / Masyarakat yang lebih tua	Penasehat BUMDes
	5	Warga masyarakat	Masyarakat Desa

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data dan informasi pada penelitian ini, digunakan beberapa teknik, antara lain:

1. Wawancara Mendalam adalah proses memperoleh penjelasan untuk mengumpulkan informasi dengan menggunakan cara tanya jawab dengan bertatap muka maupun dengan tidak bertatap muka (melalui media telekomunikasi) antara orang yang mewawancarai dengan orang yang diwawancarai. Wawancara merupakan kegiatan untuk mendapatkan informasi secara mendalam tentang sebuah isu atau tema yang diangkat dalam penelitian. Dengan menggunakan metode wawancara secara mendalam peneliti bisa mendapatkan gambaran yang lebih jelas guna mempermudah dan menganalisis data selanjutnya. Wawancara mendalam ini dilakukan dengan pedoman wawancara yang telah dibuat peneliti. Hal ini dimaksudkan agar pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dapat terarah, dan juga mendalam.
2. Studi Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Bisa dalam bentuk surat, catatan harian, arsip foto, hasil rapat, jurnal kegiatan dan sebagainya. Teknik ini dilakukan dengan mencari informasi

dalam bentuk visual atau foto yang berhubungan dengan penelitian. Penelitian ini mengumpulkan arsip milik pemerintah desa yang berhubungan dengan pembentukan BUMDes, seperti surat keputusan pembentukan BUMDes, Peraturan Desa mengenai pembentukan BUMDes, serta contoh laporan keuangan BUMDes. Selain itu, peneliti juga mendokumentasikan beberapa foto tempat dan kegiatan usaha BUMDes di Kabupaten Tapanuli Utara.

### **3.6. Sumber Data**

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung dari obyek atau subjek yang diteliti. Dalam penelitian ini, data primer didapatkan secara langsung oleh peneliti berdasarkan hasil wawancara antara peneliti dan masyarakat Desa yang telah dipilih menjadi informan. Selain itu data primer dalam penelitian ini didapat dari pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh peneliti mengenai BUMDes. Data primer yang dimaksud antara lain peran serta informan di dalam kepengurusan dan mengelola BUMDes ataupun pengetahuan informan mengenai BUMDes yang ada di desa masing-masing.
2. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua). Data sekunder yang digunakan peneliti berupa arsip pemerintah desa mengenai BUMDes, catatan peneliti di lapangan, foto-foto kegiatan perencanaan, pembentukan, serta pengelolaan BUMDes di Kabupaten Tapanuli Utara.

### **3.7. Teknik Analisa Data**

Nawawi (1994:189) mengemukakan bahwa tujuan analisa data adalah untuk menjelaskan, mendeskripsikan, serta menafsirkan hasil penelitian dengan susunan kata dan kalimat sebagai jawaban atas permasalahan yang diteliti. Tujuan analisis data kualitatif adalah untuk mengungkapkan:

1. Data apa yang masih perlu dicari.
2. Hipotesis apa yang perlu diuji.
3. Pertanyaan apa yang perlu dijawab.
4. Metode apa yang harus digunakan untuk mendapatkan informasi baru.
5. Kesalahan apa yang harus segera diperbaiki.

Dari definisi yang telah dijabarkan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa analisis data adalah suatu usaha untuk menjelaskan, mendeskripsikan, serta menafsirkan hasil penelitian agar mendapatkan informasi baru serta tidak terjadi kesalahan.

Ada pun langkah-langkah untuk menganalisis data menurut Usman dan Purnomo Setiyadi (1996:85-89) dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Reduksi Data merupakan proses pengumpulan data penelitian, seorang peneliti dapat menemukan kapan saja waktu untuk mendapatkan data yang banyak, apabila peneliti mampu menerapkan metode observasi, wawancara atau dari berbagai dokumen yang berhubungan dengan subjek yang diteliti. Jika dalam penelitian kualitatif terdapat data yang bersifat kuantitatif dalam bentuk angka-angka jangan dipisahkan dari kata-katanya secara kontekstual, sehingga tidak mengurangi maknanya. Setelah data atau laporan terkumpul dan semakin banyak, maka data tersebut perlu direduksi yaitu dengan memilih hal-hal pokok yang sesuai dengan fokus penelitian.
2. *Display Data* atau Penyajian Data yang telah diperoleh ke dalam sejumlah matriks atau daftar kategori setiap data yang di dapat, penyajian data biasanya digunakan berbentuk

teks neratif. Data yang semakin bertumpuk-tumpuk itu kurang dapat memberikan gambaran secara menyeluruh. Oleh sebab itu diperlukan *display data*. *Display data* menyajikan data dalam bentuk matrix, network, chart atau grafik, dan sebagainya. Dengan demikian peneliti dapat menguasai data dan tidak terbenam dengan setumpuk data.

3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi merupakan analisis lanjutan dari reduksi data dan display data sehingga data dapat disimpulkan dan peneliti masih berpeluang untuk menerima masukan dan penarikan kesimpulan masih dapat diuji kembali dengan data di lapangan, dengan cara mereflesikan kembali, peneliti dapat bertukar pikiran dengan teman sejawat, triangulasi, sehingga kebenaran ilmiah dapat tercapai. Penarikan kesimpulan dilakukan secara cermat dengan melakukan verifikasi berupa tujuan ulang pada catatan-catatan lapangan sehingga data-data yang ada telah diuji validasinya.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

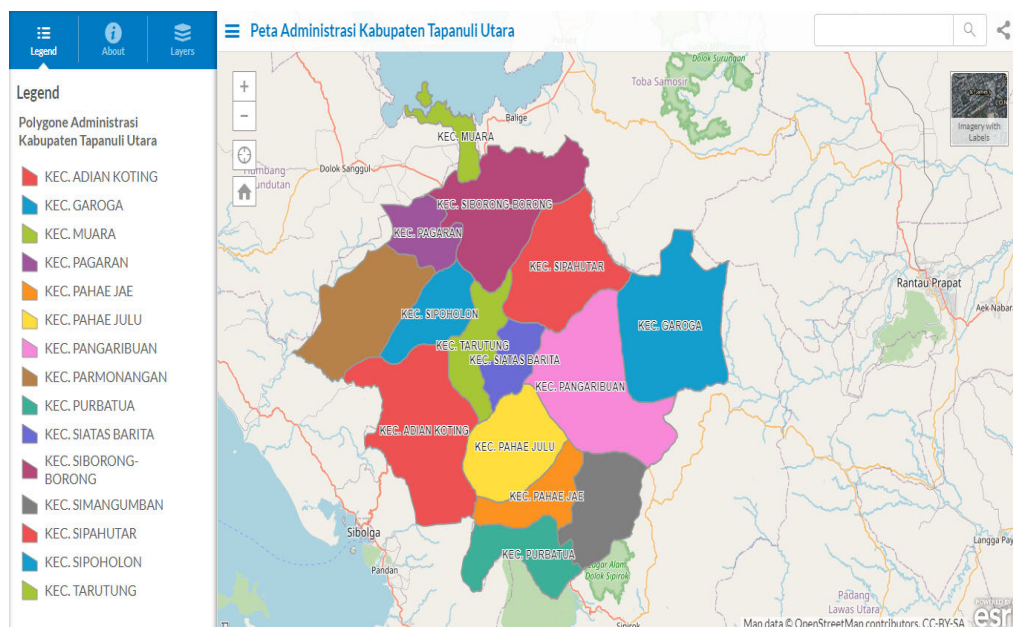
#### **4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Kecamatan Muara terletak di Kabupaten Tapanuli Utara Provinsi Sumatera Utara, dengan luas wilayah 79,75 Km<sup>2</sup> terdiri dari 15 (lima belas) desa yaitu Desa Hutalontung, Desa Baribaniaek, Desa Silali Toruan, Desa Hutanagodang, Desa Untemungkur, Desa Batubinumbun, Desa Simatupang, Desa Aritonang, Desa Dolokmartumbur, Desa Sitanggor,

Desa Hutaginjang, Desa Silando, Desa Papande, Desa Sibandang dan Desa Sampuran. Jarak kantor Camat Muara ke Kantor Bupati Tapanuli Utara sejauh 43 Km. Lama jarak tempuh dari Kecamatan Tarutung ke kantor Camat Muara  $\pm$  1 jam.

Kecamatan Muara terletak 900 s.d. 1.700 meter di atas permukaan laut dan berbatasan dengan :

- sebelah Utara : Danau Toba
- sebelah Selatan : Kabupaten Humbang Hasundutan dan Kecamatan Siborongborong
- sebelah Barat : Kabupaten Humbang Hasundutan
- sebelah Timur : Kabupaten Toba Samosir



**Gambar 4.1. Peta Lokasi Kabupaten Tapanuli Utara**

Penelitian ini dilakukan di 10 (sepuluh) desa yang berada di Kecamatan Muara yaitu Desa Hutagodang, Desa Simatupang, Desa Batubinumbun, Desa Hotalontung, Desa Sibandang, Desa Papande, Desa Sampuran, Desa Aritonang, Desa Dolokmartumbur dan Desa

Hutaginjang. Hal ini disebabkan karena BUMDes sudah terbentuk dan beroperasi di 10 (sepuluh) desa tersebut. Sedangkan 5 (lima) desa yang lainnya baru membentuk BUMDes pada akhir tahun 2019 sehingga belum dapat memulai operasional BUMDes tersebut.

Adapun karakteristik responden dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1.	Laki-laki	80	80
2.	Perempuan	20	20
Jumlah		100	100

Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dari 100 (seratus) orang responden di dalam penelitian ini terdapat 80% responden laki-laki dan 20% responden perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa laki-laki masih berperan dominan bekerja di dalam BUMDes tersebut.

#### 4.2. Keadaan Penduduk (Demografi)

Kondisi demografis suatu wilayah memiliki keterkaitan erat dengan beberapa unsur kependudukan, antara lain jumlah penduduk dan komposisi penduduknya. Pemahaman kondisi demografis di suatu wilayah pada waktu tertentu dapat bermanfaat dalam penentuan kebijakan pembangunan bagi pemerintah setempat.

Keadaan penduduk di 10 (sepuluh) desa yang ada di Kecamatan Muara berdasarkan jenis kelamin per desa dapat dirinci sebagai berikut :

Tabel 4.2. Data Penduduk Kecamatan Muara Tahun 2019

No.	Nama Desa	Jumlah Kepala Keluarga	Jumlah Laki-laki (orang)	Jumlah Perempuan (orang)	Total (orang)
1.	Desa Hutanagodang	404	806	847	1.653
2.	Desa Simatupang	268	569	565	1.134
3.	Desa Batubinumbun	182	366	373	739
4.	Desa Hutalontung	140	272	285	557
5.	Desa Sibandang	226	415	496	911
6.	Desa Papande	165	336	370	706
7.	Desa Sampuran	110	200	252	452
8.	Desa Aritonang	211	419	483	902
9.	Desa Dolokmartumbur	160	340	356	696
10.	Desa Hutaginjang	346	774	783	1.557
<b>TOTAL</b>		<b>2.212</b>	<b>4.497</b>	<b>4.810</b>	<b>9.307</b>

*Sumber: Kecamatan Muara dalam Angka 2019 (BPS Tapanuli Utara)*

Hal ini dapat dilihat dari rincian berikut bahwa penduduk yang ada di 10 (sepuluh) desa lebih di dominasi oleh jenis kelamin perempuan sejumlah 4.810 jiwa dibandingkan jumlah penduduk berjenis kelamin laki-laki sejumlah 4.497 jiwa.

Mata pencaharian merupakan aktivitas ekonomi manusia untuk mempertahankan hidupnya dan memperoleh taraf hidup yang lebih layak dan sesuai dengan keadaan penduduk dan geografis daerahnya. Komposisi penduduk menurut mata pencaharian merupakan salah satu indikator yang dapat menggambarkan perekonomian suatu daerah. Melalui data komposisi penduduk menurut mata pencaharian kita dapat mengetahui jenis pekerjaan apa saja yang dilakukan oleh masyarakat pada suatu daerah. Mata pencaharian penduduk di 10 (sepuluh) desa yang ada di Kecamatan Muara sebagian besar adalah petani, petenun, pedagang, pensiunan dan Pegawai Negeri Sipil (PNS).



Masyarakat Kecamatan Muara mayoritas merupakan petani yang mengandalkan lahan pertanian sebagai penopang kebutuhan hidup sehari-hari dan juga petenun ulos. Para petani di Kecamatan Muara dapat melakukan kegiatan tanam paling banyak hanya dua kali dalam satu tahun. Hal ini berarti masyarakat Kecamatan Muara mendapatkan penghasilannya hanya dua kali dalam satu tahun. Selain itu, masyarakat di Kecamatan Muara termasuk penenun ulos hanya saja para penenun ulos masih terkendala dalam mempromosikan ulos hasil tenunannya kepada masyarakat Kabupaten Tapanuli Utara secara khususnya.



**Gambar 4.2. Peta Kecamatan Muara**

### **4.3. Hasil Penelitian**

#### **4.3.1. Desa Hutanagodang**

Desa Hutanagodang terletak di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara dan memiliki BUMDes Muara Anugrah yang berdiri sejak bulan Mei tahun 2017. Sesuai dengan amanat Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 bahwa setiap desa perlu membentuk BUMDes, maka Pemerintah Desa Hutanagodang mengadakan musyawarah desa untuk membahas pembentukan BUMDes di Desa Hutanagodang. Adapun tujuan dibentuknya BUMDes di Desa Hutanagodang antara lain untuk meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan asset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potense ekonomi desa, mengembangkan rencana kerja sama

usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga, menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan PADes.

BPD beserta seluruh perangkat Desa Hutanagodang dengan dibantu oleh Pendamping Desa, Pendamping Lokal Desa dan Tenaga Ahli Kabupaten mengadakan musyawarah desa yang dihadiri oleh tokoh masyarakat, pelaku UMKM Desa beserta seluruh masyarakat Desa Hutanagodang untuk memperkenalkan dan membahas pendirian BUMDes di Desa Hutanagodang. Di dalam musyawarah tersebut turut diundang pihak Kecamatan Muara dan juga pihak Kabupaten Tapanuli Utara, dalam hal ini diwakili oleh Dinas Pemberdayaan masyarakat dan Desa Kabupaten Tapanuli Utara.

Setelah mengadakan sosialisasi singkat tentang BUMDes kepada seluruh undangan, maka dilanjut dengan pembahasan pembentukan BUMDes, pengurus BUMDes serta unit usaha BUMDes yang akan dilaksanakan. Setelah seluruh masyarakat Desa Hutanagodang menyetujui untuk membentuk BUMDes maka akan diadakan seleksi untuk pemilihan pengurus BUMDes. Berhubung hanya beberapa orang yang berani mengajukan diri untuk menjadi pengurus BUMDes, maka diadakan musyawarah untuk menentukan posisinya di kepengurusan BUMDes Muara Anugrah. Oleh karena itu Kepala Desa Hutanagodang menetapkan Peraturan Desa Hutanagodang Nomor 3 Tahun 2017 tentang Pendirian dan Pengelolaan BUMDesa dan Keputusan Kepala Desa Hutanagodang Nomor 45 Tahun 2017 tentang Penetapan Pengurus dan Struktur Organisasi Pengelola Badan Usaha Milik Desa Muara Anugrah Masa Bakti 2017-2022.

Adapun unit usaha BUMDes Muara Anugrah adalah desa wisata dan tenun ulos. Informasi yang diperoleh berdasarkan wawancara selama penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Pengurus BUMDes Muara Anugrah dapat berkomunikasi dengan baik dengan Pemerintah Desa Hutanagodang dan juga Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Utara, khususnya Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Tapanuli Utara. Dengan adanya komunikasi yang baik maka hal ini dapat menunjang kelancaran operasional BUMDes itu sendiri.
- b. BUMDes Muara Anugrah memiliki mekanisme akuntabilitas yang baik di mana BUMDes Muara Anugrah selalu melaporkan progam kerja dan juga hasil usahanya secara berkesinambungan setiap tahunnya kepada Kepala Desa Hutanagodang.
- c. BUMDes Muara Anugrah selalu mengadakan musyawarah dalam mengambil keputusan dengan melibatkan setiap aspek baik dari Pemerintah Daerah, Pemerintah Desa, pengurus BUMDes dan juga masyarakat desa tersebut.
- d. BUMDes Muara Anugrah dan Pemerintah Desa Hutanagodang bekerja sama dengan baik dalam mempromosikan desa dan usaha BUMDes-nya untuk mencapai target kerja BUMDes Muara Anugrah.
- e. BUMDes Muara Anugrah memiliki unit usaha desa wisata dan tenun ulos. Pada saat ini unit usaha tenun ulos masih berkembang dan hingga saat ini BUMDes Muara Anugrah memiliki 14 (empat belas) orang petenun ulos. Petenun tersebut dapat bekerja di kios BUMDes dan ada juga yang bekerja di rumah masing-masing. Hasil tenunan tersebut dijual secara *online*, dijual langsung ke pembeli atau pun dijual ke Dewan Kesenian Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Selain hal di atas, BUMDes Muara Anugrah juga mengalami beberapa permasalahan dalam menjalankan usahanya, antara lain :

- a. Beberapa masyarakat Desa Hutanagodang yang masih tergolong awam pengetahuannya mengenai bisnis tidak dapat mengerti tentang laporan keuangan BUMDes yang

dibacakan setiap tahunnya di dalam musyawarah desa. Tentu saja hal ini dapat menimbulkan masalah komunikasi antara masyarakat desa dan pengurus BUMDes. Hanya saja untuk masalah ini masih dapat ditengahi oleh Kepala Desa Hutanaodang.

- b. Pengurus BUMDes Muara Anugrah mengaku belum memiliki pengetahuan yang memadai dalam menjalankan BUMDes. Jenjang pendidikan pengurus BUMDes saat ini hanyalah sebatas lulusan SLTA sederajat dan kurang mengetahui sistem dan strategi bisnis usaha. Tentu saja hal ini merupakan salah satu penghambat bagi BUMDes Muara Anugrah dalam menjalankan operasional BUMDes.
- c. Selain itu, gaji pengurus BUMDes Muara Anugrah diperoleh dari keuntungan yang diperoleh BUMDes. Oleh karena itu, pengurus selalu berusaha agar BUMDes Muara Anugrah dapat meningkat dan memperoleh keuntungan. Dengan adanya keuntungan maka pengurus BUMDes Muara Anugrah memperoleh gajinya masing-masing.

#### **4.3.2. Desa Simatupang**

Desa Simatupang memiliki BUMDes Jaya Abadi yang berdiri sejak tahun 2017. BUMDes Jaya Abadi memiliki unit usaha kios desa yang menjual pupuk bersubsidi atau non subsidi dan juga menjual bahan sembako bagi masyarakat Desa Simatupang.

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 bahwa setiap desa perlu membentuk BUMDes, maka Pemerintah Desa Simatupang mengadakan musyawarah desa untuk membahas pembentukan BUMDes di Desa Simatupang. Adapun tujuan dibentuknya BUMDes di Desa Simatupang antara lain untuk meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan asset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga, menciptakan peluang dan jaringan pasar

yang mendukung kebutuhan layanan umum warga serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan PADes.

BPD beserta seluruh perangkat Desa Simatupang dengan dibantu oleh Pendamping Desa, Pendamping Lokal Desa dan Tenaga Ahli Kabupaten mengadakan musyawarah desa yang dihadiri oleh tokoh masyarakat, pelaku UMKM Desa beserta seluruh masyarakat Desa Simatupang untuk memperkenalkan dan membahas pendirian BUMDes di Desa Simatupang. Di dalam musyawarah tersebut turut diundang pihak Kecamatan Muara dan juga pihak Kabupaten Tapanuli Utara, dalam hal ini diwakili oleh Dinas Pemberdayaan masyarakat dan Desa Kabupaten Tapanuli Utara.

Setelah mengadakan sosialisasi singkat tentang BUMDes kepada seluruh undangan, maka dilanjut dengan pembahasan pembentukan BUMDes, pengurus BUMDes serta unit usaha BUMDes yang akan dilaksanakan. Setelah seluruh masyarakat Desa Simatupang menyetujui untuk membentuk BUMDes maka akan diadakan seleksi untuk pemilihan pengurus BUMDes. Berhubung hanya beberapa orang yang berani mengajukan diri untuk menjadi pengurus BUMDes, maka diadakan musyawarah untuk menentukan posisinya di kepengurusan BUMDes Jaya Abadi. Oleh karena itu Kepala Desa Simatupang menetapkan Peraturan Desa Simatupang Nomor 3 Tahun 2017 tentang Pendirian dan Pengelolaan BUMDesa dan Keputusan Kepala Desa Simatupang Nomor 4 Tahun 2017 tentang Penetapan Pengurus dan Struktur Organisasi Pengelola Badan Usaha Milik Desa Jaya Abadi.

Informasi yang diperoleh berdasarkan wawancara selama penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Pengurus BUMDes Jaya Abadi dapat berkomunikasi dengan baik dengan Pemerintah Desa Simatupang dan juga Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Utara, khususnya

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Dengan adanya komunikasi yang baik maka hal ini dapat menunjang kelancaran operasional BUMDes itu sendiri.

- b. BUMDes Jaya Abadi memiliki mekanisme akuntabilitas yang baik di mana BUMDes Jaya Abadi selalu melaporkan progam kerja dan juga hasil usaha secara berkesinambungan setiap tahunnya kepada Kepala Desa Simatupang selaku penasehat BUMDes Jaya Abadi.
- c. BUMDes Jaya Abadi selalu mengambil keputusan dengan mengadakan musyawarah dan melibatkan setiap aspek baik dari Pemerintah Daerah, Pemerintah Desa, pengurus BUMDes dan juga masyarakat desa tersebut.
- d. BUMDes Jaya Abadi dan Pemerintah Desa Simatupang bekerja sama dengan baik dalam mempromosikan desa dan usaha BUMDes-nya untuk mencapai target kerja BUMDes Jaya Abadi.
- e. BUMDes Jaya Abadi memiliki unit usaha kios desa. Pada tahun 2019, BUMDes Jaya Abadi memperoleh bantuan modal BUMDes dari Dana Desa Simatupang Tahun 2019 sebesar Rp. 100.000.000,- (Seratus juta rupiah). Modal tersebut direncanakan pengurus untuk pengadaan gas LPG 3 Kg dan juga bahan sembako dan pupuk untuk masyarakat Desa Simatupang.

Selama beroperasi, BUMDes Jaya Abadi mengalami berbagai hambatan seperti :

- a. Kurangnya pengetahuan pengurus BUMDes Jaya Abadi dalam pengelolaan dan pengoperasionalan BUMDes. Pengurus BUMDes Jaya Abadi masih belum mengetahui ilmu dasar bisnis atau pun cara untuk mempromosikan kios BUMDes-nya kepada masyarakat, khususnya masyarakat Desa Simatupang. Oleh karena itu, masih sedikit masyarakat yang mengetahui tentang BUMDes Jaya Abadi di Desa Simatupang.

b. Dengan pendidikan yang minim yaitu SMA atau sederajat, tentu saja pengurus BUMDes Jaya Abadi masih kurang pengetahuan di dalam pengelolaan BUMDes Jaya Abadi. Tentu saja efektivitas BUMDes Jaya Abadi menjadi berkurang karena minimnya pengetahuan pengurus BUMDes. Dalam hal ini pengurus BUMDes Jaya Abadi beroperasi tanpa adanya gaji setiap bulannya. Sesuai dengan ketentuan yang berlaku bahwa gaji pengurus dapat ditetapkan dari keuntungan yang diperoleh oleh BUMDes Jaya Abadi. Oleh karena itu pengurus BUMDes Jaya Abadi berusaha untuk mengelola BUMDes dengan pengetahuan yang minim untuk memperoleh untung sebanyak-banyaknya.

#### **4.3.3. Desa Batubinumbun**

BUMDes Maju Bersama didirikan oleh masyarakat Desa Batubinumbun sejak tahun 2017 dengan unit usaha kios desa yang menjual pupuk bersubsidi atau non subsidi dan juga menjual bahan sembako bagi masyarakat Desa Batubinumbun.

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 bahwa setiap desa perlu membentuk BUMDes, maka Pemerintah Desa Batubinumbun mengadakan musyawarah desa untuk membahas pembentukan BUMDes di Desa Batubinumbun. Adapun tujuan dibentuknya BUMDes di Desa Batubinumbun antara lain untuk meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan asset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga, menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan PADes.

BPD beserta seluruh perangkat Desa Batubinumbun dengan dibantu oleh Pendamping Desa, Pendamping Lokal Desa dan Tenaga Ahli Kabupaten mengadakan musyawarah desa yang dihadiri oleh tokoh masyarakat, pelaku UMKM Desa beserta seluruh masyarakat Desa Batubinumbun untuk memperkenalkan dan membahas pendirian BUMDes di Desa Batubinumbun. Di dalam musyawarah tersebut turut diundang pihak Kecamatan Muara dan juga pihak Kabupaten Tapanuli Utara, dalam hal ini diwakili oleh Dinas Pemberdayaan masyarakat dan Desa Kabupaten Tapanuli Utara.

Setelah mengadakan sosialisasi singkat tentang BUMDes kepada seluruh undangan, maka dilanjut dengan pembahasan pembentukan BUMDes, pengurus BUMDes serta unit usaha BUMDes yang akan dilaksanakan. Setelah seluruh masyarakat Desa Batubinumbun menyetujui untuk membentuk BUMDes maka akan diadakan seleksi untuk pemilihan pengurus BUMDes. Berhubung hanya beberapa orang yang berani mengajukan diri untuk menjadi pengurus BUMDes, maka diadakan musyawarah untuk menentukan posisinya di kepengurusan BUMDes Maju Bersama. Oleh karena itu Kepala Desa Batubinumbun menetapkan Peraturan Desa Batubinumbun Nomor 3 Tahun 2017 tentang Pendirian dan Pengelolaan BUMDesa dan Keputusan Kepala Desa Batubinumbun Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penetapan Pengurus dan Struktur Organisasi Pengelola Badan Usaha Milik Desa Maju Bersama.

Informasi yang diperoleh berdasarkan wawancara selama penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Pengurus BUMDes Maju Bersama dapat berkomunikasi dengan baik dengan Pemerintah Desa Batubinumbun dan juga Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Utara, khususnya Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Dengan adanya komunikasi yang baik maka hal ini dapat menunjang kelancaran operasional BUMDes itu sendiri.



- b. BUMDes Maju Bersama selalu melaporkan progam kerja dan juga hasil usaha secara berkesinambungan setiap tahunnya kepada Kepala Desa Batubinumbun selaku penasehat BUMDes Maju Bersama.
- c. Pengurus BUMDes Maju Bersama selalu mengadakan musyawarah/rapat antar pengurus di dalam mengambil keputusan dalam pelaksanaan operasional BUMDes. Apabila untuk pengambilan keputusan yang memerlukan tindak lanjut lebih, maka pengurus BUMDes akan membawa masalah tersebut di dalam musyawarah dengan melibatkan setiap aspek baik dari Pemerintah Desa Batubinumbun, para tokoh adat dan juga masyarakat Desa Batubinumbun.
- d. BUMDes Maju Bersama dan Pemerintah Desa Batubinumbun bekerja sama dengan baik dalam mempromosikan desa dan usaha BUMDes-nya untuk mencapai target kerja BUMDes Maju Bersama.
- e. BUMDes Maju Bersama memiliki unit usaha kios desa. Pada tahun 2019, BUMDes Jaya Abadi memperoleh bantuan modal BUMDes dari Dana Desa Simatupang Tahun 2019 sebesar Rp. 100.000.000,- (Seratus juta rupiah). Modal tersebut direncanakan pengurus untuk pengadaan gas LPG 3 Kg, bahan sembako dan pupuk untuk masyarakat Desa Batubinumbun.

Selama beroperasi, BUMDes Maju Bersama mengalami berbagai hambatan seperti :

- a. Seperti halnya pengurus BUMDes yang lainnya, pengurus BUMDes Maju Bersama memiliki pengetahuan yang minim tentang berdagang dan mengoperasikan sebuah badan lembaga desa. Hal ini disebabkan karena pengurus BUMDes Maju Bersama hanya memiliki ijazah SMA atau yang sederajat.

b. Selain itu, BUMDes Maju Bersama sampai saat ini belum memiliki gaji sebagai pengurus BUMDes. Hal ini disebabkan karena BUMDes Maju Bersama belum memiliki keuntungan, sedangkan gaji pengurus BUMDes hanya bias dialokasikan dari keuntungan BUMDes tersebut. Keuntungan yang diperoleh selama ini dialokasikan kembali untuk pembelian bahan persediaan di BUMDes Maju Bersama. Hal ini telah diputuskan di dalam musyawarah desa.

#### **4.3.4. Desa Hutalontung**

BUMDes Saurdot didirikan pada tahun 2017 di dalam musyawarah Desa Hutalontung dengan unit usaha kios desa yang menjual pupuk bersubsidi atau non subsidi dan juga menjual bahan sembako bagi masyarakat Desa Hutalontung.

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 bahwa setiap desa perlu membentuk BUMDes, maka Pemerintah Desa Hutalontung mengadakan musyawarah desa untuk membahas pembentukan BUMDes di Desa Hutalontung. Adapun tujuan dibentuknya BUMDes di Desa Hutalontung antara lain untuk meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan asset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga, menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan PADes.

BPD beserta seluruh perangkat Desa Hutalontung dengan dibantu oleh Pendamping Desa, Pendamping Lokal Desa dan Tenaga Ahli Kabupaten mengadakan musyawarah desa yang dihadiri oleh tokoh masyarakat, pelaku UMKM Desa beserta seluruh masyarakat Desa Hutalontung untuk memperkenalkan dan membahas pendirian BUMDes di Desa

Hutalontung. Di dalam musyawarah tersebut turut diundang pihak Kecamatan Muara dan juga pihak Kabupaten Tapanuli Utara, dalam hal ini diwakili oleh Dinas Pemberdayaan masyarakat dan Desa Kabupaten Tapanuli Utara.

Setelah mengadakan sosialisasi singkat tentang BUMDes kepada seluruh undangan, maka dilanjut dengan pembahasan pembentukan BUMDes, pengurus BUMDes serta unit usaha BUMDes yang akan dilaksanakan. Setelah seluruh masyarakat Desa Hutalontung menyetujui untuk membentuk BUMDes maka akan diadakan seleksi untuk pemilihan pengurus BUMDes. Berhubung hanya beberapa orang yang berani mengajukan diri untuk menjadi pengurus BUMDes, maka diadakan musyawarah untuk menentukan posisinya di kepengurusan BUMDes Saurdot. Oleh karena itu Kepala Desa Hutalontung menetapkan Peraturan Desa Hutalontung Nomor 4 Tahun 2017 tentang Pendirian dan Pengelolaan BUMDesa dan Keputusan Kepala Desa Hutalontung Nomor 4 Tahun 2017 tentang Penetapan Pengurus dan Struktur Organisasi Pengelola Badan Usaha Milik Desa Saurdot.

Informasi yang diperoleh berdasarkan wawancara selama penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Pengurus BUMDes Saurdot saat ini berkomunikasi dengan baik dengan Pemerintah Desa Hutalontung dan juga Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Utara, khususnya Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Dengan adanya komunikasi yang baik maka hal ini dapat menunjang kelancaran operasional BUMDes itu sendiri.
- b. BUMDes Saurdot selalu melaporkan progam kerja dan juga hasil usaha secara berkesinambungan setiap tahunnya kepada Kepala Desa Batubinumbun selaku penasehat BUMDes Saurdot.
- c. Pengurus BUMDes Saurdot selalu mengadakan musyawarah/rapat antar pengurus dalam mengambil keputusan dalam pelaksanaan operasional BUMDes. Apabila untuk

pengambilan keputusan yang memerlukan tindak lanjut lebih, maka pengurus BUMDes akan membawa masalah tersebut di dalam musyawarah dengan melibatkan setiap aspek baik dari Pemerintah Desa Hotalontung, para tokoh adat dan juga masyarakat Desa Hotalontung.

- d. BUMDes Saurdot dan Pemerintah Desa Hotalontung bekerja sama dengan baik dalam mempromosikan desa dan usaha BUMDes-nya untuk mencapai target kerja BUMDes Saurdot.
- e. BUMDes Saurdot memiliki unit usaha kios desa. Pada tahun 2019, BUMDes Saurdot memperoleh penyertaan modal BUMDes dari Dana Desa Hotalontung Tahun 2019 sebesar Rp. 81.900.000,- (Delapan puluh satu juta sembilan ratus ribu rupiah). Modal tersebut direncanakan pengurus untuk pengadaan gas LPG 3 Kg, bahan sembako dan pupuk untuk masyarakat Desa Hotalontung.

Selama beroperasi, BUMDes Saurdot mengalami berbagai hambatan seperti :

- a. Seperti halnya pengurus BUMDes yang lainnya, pengurus BUMDes Saurdot memiliki pengetahuan yang minim tentang berdagang dan mengoperasikan sebuah badan lembaga desa. Hal ini disebabkan karena pengurus BUMDes Saurdot hanya memiliki ijazah SMA atau yang sederajat.
- b. Selain itu, BUMDes Saurdot sampai saat ini belum memiliki gaji sebagai pengurus BUMDes. Hal ini disebabkan karena BUMDes Saurdot belum memiliki keuntungan, sedangkan gaji pengurus BUMDes hanya bias dialokasikan dari keuntungan BUMDes tersebut. Keuntungan yang diperoleh selama ini dialokasikan kembali untuk pembelian bahan persediaan di BUMDes Saurdot. Hal ini telah diputuskan di dalam musyawarah desa.

#### **4.3.5. Desa Papande**

BUMDes Jaya Sentosa terletak di Pulau Sibandang, yaitu pulau kecil yang ada di Kecamatan Muara dan dikelilingi oleh Danau Toba. BUMDes Jaya Sentosa didirikan pada tahun 2017 di dalam musyawarah Desa Papande dengan unit usaha desa wisata, tenun ulos dan juga kios desa.

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 bahwa setiap desa perlu membentuk BUMDes, maka Pemerintah Desa Papande mengadakan musyawarah desa untuk membahas pembentukan BUMDes di Desa Papande. Adapun tujuan dibentuknya BUMDes di Desa Papande antara lain untuk meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan asset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga, menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan PADes.

BPD beserta seluruh perangkat Desa Papande dengan dibantu oleh Pendamping Desa, Pendamping Lokal Desa dan Tenaga Ahli Kabupaten mengadakan musyawarah desa yang dihadiri oleh tokoh masyarakat, pelaku UMKM Desa beserta seluruh masyarakat Desa Papande untuk memperkenalkan dan membahas pendirian BUMDes di Desa Papande. Di dalam musyawarah tersebut turut diundang pihak Kecamatan Muara dan juga pihak Kabupaten Tapanuli Utara, dalam hal ini diwakili oleh Dinas Pemberdayaan masyarakat dan Desa Kabupaten Tapanuli Utara.

Setelah mengadakan sosialisasi singkat tentang BUMDes kepada seluruh undangan, maka dilanjutkan dengan pembahasan pembentukan BUMDes, pengurus BUMDes serta unit usaha BUMDes yang akan dilaksanakan. Setelah seluruh masyarakat Desa Papande

menyetujui untuk membentuk BUMDes maka akan diadakan seleksi untuk pemilihan pengurus BUMDes. Berhubung hanya beberapa orang yang berani mengajukan diri untuk menjadi pengurus BUMDes, maka diadakan musyawarah untuk menentukan posisinya di kepengurusan BUMDes Jaya Sentosa. Oleh karena itu Kepala Desa Papande menetapkan Peraturan Desa Simatupang Nomor 3 Tahun 2017 tentang Pendirian dan Pengelolaan BUMDesa dan Keputusan Kepala Desa Papande Nomor 4 Tahun 2017 tentang Penetapan Pengurus dan Struktur Organisasi Pengelola Badan Usaha Milik Desa Jaya Sentosa.

Informasi yang diperoleh berdasarkan wawancara selama penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Pengurus BUMDes Jaya Sentosa saat ini sedang mengalami masalah di dalam komunikasi antar pengurus sehingga menimbulkan kerugian BUMDes itu sendiri. Salah satu pengurus yang bermasalah adalah Direktur dan bendahara BUMDes tersebut. Hal ini telah disampaikan Kepala Desa Papande kepada Camat Muara dan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Tapanuli Utara.
- b. Pengurus BUMDes Jaya Sentosa tidak transparansi di dalam pelaporan keuangan BUMDes Jaya Sentosa. Hal ini disebabkan adanya manipulasi keuangan yang dilakukan oleh Direktur BUMDes dan bendaharanya. Saat ini unit usaha kios desa yang menjual pupuk harus dihentikan sementara menunggu hasil pemeriksaan lanjut. Sedangkan unit usaha tenun ulos saat ini dijalankan oleh istri kepala desa. Hal ini bertujuan agar penenun yang ada di Desa Papande dapat tetap berkarya dan meningkatkan pendapatan BUMDes Jaya Sentosa.
- c. BUMDes Jaya Sentosa memiliki unit usaha desa wisata, tenun ulos dan kios desa. Pada tahun 2017, BUMDes Jaya Sentosa memperoleh penyertaan modal BUMDes dari Dana Desa Papande Tahun 2017 sebesar Rp. 70.000.000,- (Tujuh puluh juta rupiah). Modal

tersebut diperuntukan untuk pembelian pupuk bersubsidi/non subsidi dan juga untuk unit usaha tenun ulos.

Selama beroperasi, BUMDes Jaya Sentosa mengalami berbagai hambatan seperti :

- a. Pengurus BUMDes Jaya Sentosa terutama Direktur dan bendahara BUMDes tidak memiliki visi dan misi yang sama dalam menjalankan BUMDes Jaya Sentosa. Tentu saja hal ini menyebabkan kerugian bagi Desa Papande dan BUMDes itu sendiri. Hingga saat ini Kepala Desa Papande belum ada menerima laporan pertanggungjawaban dari pengurus tersebut. Oleh karena itu, BUMDes saat ini dikelola oleh sekretaris dan anggota BUMDes yang lainnya dengan dibantu oleh perangkat desa bahkan istri kepala desa Papande sendiri.
- b. Dengan mengalami kerugian modal tersebut, Kepala Desa Papande mencairkan penyertaan modal BUMDes Jaya Sentosa sebesar Rp. 50.000.000,- (Lima puluh juta rupiah) yang diperuntukan untuk tenun ulos dan juga kios desa.

#### **4.3.6. Desa Sibandang**

Desa Sibandang terletak di Pulau Sibandang yang merupakan pulau kecil yang dikelilingi oleh Danau Toba. BUMDes Sibandang Nauli didirikan pada tahun 2017 di dalam musyawarah Desa Sibandang dengan unit usaha kios desa yang menjual pupuk bersubsidi atau non subsidi dan juga menjual bahan sembako bagi masyarakat Desa Sibandang.

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 bahwa setiap desa perlu membentuk BUMDes, maka Pemerintah Desa Sibandang mengadakan musyawarah desa untuk membahas pembentukan BUMDes di Desa Sibandang. Adapun tujuan dibentuknya BUMDes di Desa Sibandang antara lain untuk meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan asset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa, meningkatkan

usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga, menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan PADes.

BPD beserta seluruh perangkat Desa Sibandang dengan dibantu oleh Pendamping Desa, Pendamping Lokal Desa dan Tenaga Ahli Kabupaten mengadakan musyawarah desa yang dihadiri oleh tokoh masyarakat, pelaku UMKM Desa beserta seluruh masyarakat Desa Sibandang untuk memperkenalkan dan membahas pendirian BUMDes di Desa Sibandang. Di dalam musyawarah tersebut turut diundang pihak Kecamatan Muara dan juga pihak Kabupaten Tapanuli Utara, dalam hal ini diwakili oleh Dinas Pemberdayaan masyarakat dan Desa Kabupaten Tapanuli Utara.

Setelah mengadakan sosialisasi singkat tentang BUMDes kepada seluruh undangan, maka dilanjutkan dengan pembahasan pembentukan BUMDes, pengurus BUMDes serta unit usaha BUMDes yang akan dilaksanakan. Setelah seluruh masyarakat Desa Papande menyetujui untuk membentuk BUMDes maka akan diadakan seleksi untuk pemilihan pengurus BUMDes. Berhubung hanya beberapa orang yang berani mengajukan diri untuk menjadi pengurus BUMDes, maka diadakan musyawarah untuk menentukan posisinya di kepengurusan BUMDes Sibandang Nauli. Oleh karena itu Kepala Desa Sibandang menetapkan Peraturan Desa Sibandang Nomor 3 Tahun 2017 tentang Pendirian dan Pengelolaan BUMDesa dan Keputusan Kepala Desa Sibandang Nomor 04 Tahun 2017 tentang Penetapan Pengurus dan Struktur Organisasi Pengelola Badan Usaha Milik Desa Sibandang Nauli.

Informasi yang diperoleh berdasarkan wawancara selama penelitian adalah sebagai berikut :



- a. Pengurus BUMDes Sibandang Nauli saat ini berkomunikasi dengan baik dengan Pemerintah Desa Sibandang dan juga Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Utara, khususnya Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Dengan adanya komunikasi yang baik maka hal ini dapat menunjang kelancaran operasional BUMDes itu sendiri.
- b. BUMDes Sibandang Nauli selalu melaporkan progam kerja dan juga hasil usaha secara berkesinambungan setiap tahunnya kepada Kepala Desa Sibandang selaku penasehat BUMDes Sibandang Nauli.
- c. Pengurus BUMDes Sibandang Nauli selalu mengadakan musyawarah/rapat antar pengurus dalam mengambil keputusan dalam pelaksanaan operasional BUMDes. Apabila untuk pengambilan keputusan yang memerlukan tindak lanjut lebih, maka pengurus BUMDes akan membawa masalah tersebut di dalam musyawarah dengan melibatkan setiap aspek baik dari Pemerintah Desa Sibandang, para tokoh adat dan juga masyarakat Desa Sibandang.
- d. BUMDes Sibandang Nauli dan Pemerintah Desa Sibandang bekerja sama dengan baik dalam mempromosikan desa dan usaha BUMDes-nya untuk mencapai target kerja BUMDes Sibandang Nauli.
- e. BUMDes Sibandang Nauli memiliki unit usaha kios desa. Pada tahun 2017, BUMDes Sibandang Nauli memperoleh penyertaan modal BUMDes dari Dana Desa Hutalontung Tahun 2017 sebesar Rp. 80.400.000,- (Delapan puluh juta empat ratus ribu rupiah). Modal tersebut diperuntukan pembelian pupuk bersubsidi/non subsidi untuk masyarakat Desa Sibandang.

Selama beroperasi, BUMDes Sibandang Nauli mengalami berbagai hambatan seperti :

- a. Seperti halnya pengurus BUMDes yang lainnya, pengurus BUMDes Sibandang Nauli belum memiliki pengetahuan tentang bisnis dan cara pengoperasian sebuah badan lembaga desa. Hal ini disebabkan karena pengurus BUMDes Saurdot hanya memiliki ijazah SMA atau yang sederajat.
- b. Selain itu, BUMDes Sibandang Nauli sampai saat ini belum memiliki gaji sebagai pengurus BUMDes. Hal ini disebabkan karena BUMDes Sibandang Nauli belum memiliki keuntungan, sedangkan gaji pengurus BUMDes hanya bias dialokasikan dari keuntungan BUMDes tersebut. Hal ini disebabkan karena adanya salah perhitungan antara harga penjualan barang dan modal yang ada. Di dalam hal ini, pengurus tidak memperhitungkan biaya angkut dan biaya transportasi di dalam pembelian pupuk tersebut.

#### **4.3.7. Desa Sampuran**

Desa Sampuran merupakan salah satu desa yang terletak di Pulau Sibandang, pulau kecil yang dikelilingi oleh Danau Toba. BUMDes Sampuran Nauli didirikan pada tahun 2017 di dalam musyawarah Desa Sampuran dengan unit usaha kios desa yang menjual pupuk bersubsidi atau non subsidi dan juga menjual bahan sembako bagi masyarakat Desa Sampuran.

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 bahwa setiap desa perlu membentuk BUMDes, maka Pemerintah Desa Sampuran mengadakan musyawarah desa untuk membahas pembentukan BUMDes di Desa Sampuran. Adapun tujuan dibentuknya BUMDes di Desa Sampuran antara lain untuk meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan asset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa, meningkatkan

usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga, menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan PADes.

BPD beserta seluruh perangkat Desa Sampuran dengan dibantu oleh Pendamping Desa, Pendamping Lokal Desa dan Tenaga Ahli Kabupaten mengadakan musyawarah desa yang dihadiri oleh tokoh masyarakat, pelaku UMKM Desa beserta seluruh masyarakat Desa Sampuran untuk memperkenalkan dan membahas pendirian BUMDes di Desa Sampuran. Di dalam musyawarah tersebut turut diundang pihak Kecamatan Muara dan juga pihak Kabupaten Tapanuli Utara, dalam hal ini diwakili oleh Dinas Pemberdayaan masyarakat dan Desa Kabupaten Tapanuli Utara.

Setelah mengadakan sosialisasi singkat tentang BUMDes kepada seluruh undangan, maka dilanjutkan dengan pembahasan pembentukan BUMDes, pengurus BUMDes serta unit usaha BUMDes yang akan dilaksanakan. Setelah seluruh masyarakat Desa Papande menyetujui untuk membentuk BUMDes maka akan diadakan seleksi untuk pemilihan pengurus BUMDes. Berhubung hanya beberapa orang yang berani mengajukan diri untuk menjadi pengurus BUMDes, maka diadakan musyawarah untuk menentukan posisinya di kepengurusan BUMDes Sampuran Nauli. Oleh karena itu Kepala Desa Sampuran menetapkan Peraturan Desa Sampuran Nomor 3 Tahun 2017 tentang Pendirian dan Pengelolaan BUMDesa dan Keputusan Kepala Desa Sampuran Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penetapan Pengurus dan Struktur Organisasi Pengelola Badan Usaha Milik Desa Sampuran Nauli.

BUMDes Sampuran Nauli memperoleh Juara III di dalam kegiatan Perlombaan BUMDes se-Sumatera Utara pada tahun 2019 dan memperoleh hadiah sebesar Rp. 15.000.000,- (Lima belas juta rupiah) yang ditransfer ke rekening BBUMDes langsung.

Informasi yang diperoleh berdasarkan wawancara selama penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Pengurus BUMDes Sampuran Nauli saat ini berkomunikasi dengan baik dengan Pemerintah Desa Sampuran dan juga Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Utara, khususnya Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Dengan adanya komunikasi yang baik maka hal ini dapat menunjang kelancaran operasional BUMDes itu sendiri.
- b. BUMDes Sampuran Nauli selalu melaporkan progam kerja dan juga hasil usaha secara berkesinambungan setiap tahunnya kepada Kepala Desa Sampuran selaku penasehat BUMDes Sampuran Nauli.
- c. Pengurus BUMDes Sampuran Nauli selalu mengadakan musyawarah/rapat antar pengurus dalam mengambil keputusan dalam pelaksanaan operasional BUMDes. Apabila untuk pengambilan keputusan yang memerlukan tindak lanjut lebih, maka pengurus BUMDes akan membawa masalah tersebut di dalam musyawarah dengan melibatkan setiap aspek baik dari Pemerintah Desa Sampuran, para tokoh adat dan juga masyarakat Desa Sampuran.
- d. BUMDes Sampuran Nauli dan Pemerintah Desa Sampuran bekerja sama dengan baik dalam mempromosikan desa dan usaha BUMDes-nya untuk mencapai target kerja BUMDes Sampuran Nauli.
- e. BUMDes Sampuran Nauli memiliki unit usaha kios desa. Pada tahun 2017, BUMDes Sampuran Nauli memperoleh penyertaan modal BUMDes dari Dana Desa Sampuran Tahun 2017 sebesar Rp. 81.300.000,- (Delapan puluh satu juta tiga ratus ribu rupiah).

Modal tersebut diperuntukan pembelian pupuk bersubsidi/non subsidi untuk masyarakat Desa Sampuran.

Selama beroperasi, BUMDes Sampuran Nauli mengalami berbagai hambatan seperti:

- a. Seperti halnya pengurus BUMDes yang lainnya, pengurus BUMDes Sampuran Nauli belum memiliki pengetahuan tentang bisnis dan cara pengoperasian sebuah badan lembaga desa. Hal ini disebabkan karena pengurus BUMDes Sampuran Nauli hanya memiliki ijazah SMA atau yang sederajat. Di dalam pengelolaan BUMDes, para pengurus banyak berkoordinasi dengan pendamping desa dan juga tenaga ahli yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara.
- b. Saat ini pengurus BUMDes Sampuran Nauli sudah memiliki gaji walaupun masih di bawah upah minimum. Hal ini disebabkan karena keuntungan yang diperoleh oleh BUMDes Sampuran Nauli dipergunakan untuk membeli kembali pupuk persediaan di BUMDes Sampuran Nauli.

#### **4.3.8. Desa Aritonang**

BUMDes Martabe didirikan pada tahun 2017 di dalam musyawarah Desa Martabe dengan unit usaha desa wisata dan kios desa yang menjual pupuk kompos yang diolah oleh pengurus BUMDes itu sendiri.

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 bahwa setiap desa perlu membentuk BUMDes, maka Pemerintah Desa Aritonang mengadakan musyawarah desa untuk membahas pembentukan BUMDes di Desa Aritonang. Adapun tujuan dibentuknya BUMDes di Desa Aritonang antara lain untuk meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan asset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa, meningkatkan

usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga, menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan PADes.

BPD beserta seluruh perangkat Desa Aritonang dengan dibantu oleh Pendamping Desa, Pendamping Lokal Desa dan Tenaga Ahli Kabupaten mengadakan musyawarah desa yang dihadiri oleh tokoh masyarakat, pelaku UMKM Desa beserta seluruh masyarakat Desa Aritonang untuk memperkenalkan dan membahas pendirian BUMDes di Desa Aritonang. Di dalam musyawarah tersebut turut diundang pihak Kecamatan Muara dan juga pihak Kabupaten Tapanuli Utara, dalam hal ini diwakili oleh Dinas Pemberdayaan masyarakat dan Desa Kabupaten Tapanuli Utara.

Setelah mengadakan sosialisasi singkat tentang BUMDes kepada seluruh undangan, maka dilanjutkan dengan pembahasan pembentukan BUMDes, pengurus BUMDes serta unit usaha BUMDes yang akan dilaksanakan. Setelah seluruh masyarakat Desa Aritonang menyetujui untuk membentuk BUMDes maka akan diadakan seleksi untuk pemilihan pengurus BUMDes. Berhubung hanya beberapa orang yang berani mengajukan diri untuk menjadi pengurus BUMDes, maka diadakan musyawarah untuk menentukan posisinya di kepengurusan BUMDes Martabe. Oleh karena itu Kepala Desa Aritonang menetapkan Peraturan Desa Aritonang Nomor 3 Tahun 2017 tentang Pendirian dan Pengelolaan BUMDesa dan Keputusan Kepala Desa Aritonang Nomor 03 Tahun 2017 tentang Penetapan Pengurus dan Struktur Organisasi Pengelola Badan Usaha Milik Desa Martabe.

Informasi yang diperoleh berdasarkan wawancara selama penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Pengurus BUMDes Martabe saat ini berkomunikasi dengan baik dengan Pemerintah Desa Aritonang dan juga Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Utara, khususnya Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Dengan adanya komunikasi yang baik maka hal ini dapat menunjang kelancaran operasional BUMDes itu sendiri.
- b. BUMDes Martabe selalu melaporkan progam kerja dan juga hasil usaha secara berkesinambungan setiap tahunnya kepada Kepala Desa Aritonang selaku penasehat BUMDes Martabe.
- c. Pengurus BUMDes Martabe selalu mengadakan musyawarah/rapat antar pengurus dalam mengambil keputusan dalam pelaksanaan operasional BUMDes. Apabila untuk pengambilan keputusan yang memerlukan tindak lanjut lebih, maka pengurus BUMDes akan membawa masalah tersebut di dalam musyawarah dengan melibatkan setiap aspek baik dari Pemerintah Desa Aritonang, para tokoh adat dan juga masyarakat Desa Aritonang.
- d. BUMDes Martabe dan Pemerintah Desa Aritonang bekerja sama dengan baik dalam mempromosikan desa dan usaha BUMDes-nya untuk mencapai target kerja BUMDes Martabe.
- e. BUMDes Martabe memiliki unit usaha desa wisata dan kios desa. Pada tahun 2017, BUMDes Sampuran Nauli memperoleh penyertaan modal BUMDes dari Dana Desa Sampuran Tahun 2017 sebesar Rp. 57.700.000,- (Lima puluh tujuh juta tujuh ratus ribu rupiah). Modal tersebut diperuntukan pengolahan pupuk kompos dan juga penjualannya.

Selama beroperasi, BUMDes Martabe mengalami berbagai hambatan seperti :

- a. Seperti halnya pengurus BUMDes yang lainnya, pengurus BUMDes Martabe belum memiliki pengetahuan tentang bisnis dan cara pengoperasian sebuah badan lembaga desa. Hal ini disebabkan karena pengurus BUMDes Martabe hanya memiliki ijazah SMA

atau yang sederajat. Di dalam pengelolaan BUMDes, para pengurus banyak berkoordinasi dengan pendamping desa dan juga tenaga ahli yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara.

b. Saat ini pengurus BUMDes Martabe sudah memiliki gaji walaupun masih di bawah upah minimum. Hal ini disebabkan karena keuntungan yang diperoleh oleh BUMDes Martabe dipergunakan untuk membeli kembali pupuk persediaan di BUMDes Martabe.

#### **4.3.9. Desa Dolokmartumbur**

BUMDes Maju Jaya didirikan pada tahun 2017 di dalam musyawarah Desa Dolokmartumbur dengan unit usaha penyewaan alat-alat pesta, pengelolaan air minum desa dan kios desa.

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 bahwa setiap desa perlu membentuk BUMDes, maka Pemerintah Desa Dolokmartumbur mengadakan musyawarah desa untuk membahas pembentukan BUMDes di Desa Dolokmartumbur. Adapun tujuan dibentuknya BUMDes di Desa Dolokmartumbur antara lain untuk meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan asset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga, menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan PADes.

BPD beserta seluruh perangkat Desa Dolokmartumbur dengan dibantu oleh Pendamping Desa, Pendamping Lokal Desa dan Tenaga Ahli Kabupaten mengadakan musyawarah desa yang dihadiri oleh tokoh masyarakat, pelaku UMKM Desa beserta seluruh masyarakat Desa Dolokmartumbur untuk memperkenalkan dan membahas pendirian



BUMDes di Desa Dolokmartumbur. Di dalam musyawarah tersebut turut diundang pihak Kecamatan Muara dan juga pihak Kabupaten Tapanuli Utara, dalam hal ini diwakili oleh Dinas Pemberdayaan masyarakat dan Desa Kabupaten Tapanuli Utara.

Setelah mengadakan sosialisasi singkat tentang BUMDes kepada seluruh undangan, maka dilanjut dengan pembahasan pembentukan BUMDes, pengurus BUMDes serta unit usaha BUMDes yang akan dilaksanakan. Setelah seluruh masyarakat Desa Aritonang menyetujui untuk membentuk BUMDes maka akan diadakan seleksi untuk pemilihan pengurus BUMDes. Berhubung hanya beberapa orang yang berani mengajukan diri untuk menjadi pengurus BUMDes, maka diadakan musyawarah untuk menentukan posisinya di kepengurusan BUMDes Maju Jaya. Oleh karena itu Kepala Desa Dolokmartumbur menetapkan Peraturan Desa Dolokmartumbur Nomor 3 Tahun 2017 tentang Pendirian dan Pengelolaan BUMDesa dan Keputusan Kepala Desa Dolokmartumbur Nomor 05 Tahun 2017 tentang Penetapan Pengurus dan Struktur Organisasi Pengelola Badan Usaha Milik Desa Maju Jaya.

Informasi yang diperoleh berdasarkan wawancara selama penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Pengurus BUMDes Maju Jaya saat ini berkomunikasi dengan baik dengan Pemerintah Desa Dolokmartumbur dan juga Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Utara, khususnya Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Dengan adanya komunikasi yang baik maka hal ini dapat menunjang kelancaran operasional BUMDes itu sendiri.
- b. BUMDes Maju Jaya selalu melaporkan progam kerja dan juga hasil usaha secara berkesinambungan setiap tahunnya kepada Kepala Desa Dolokmartumbur selaku penasehat BUMDes Maju Jaya.

- c. Pengurus BUMDes Maju Jaya selalu mengadakan musyawarah/rapat antar pengurus dalam mengambil keputusan dalam pelaksanaan operasional BUMDes. Apabila untuk pengambilan keputusan yang memerlukan tindak lanjut lebih, maka pengurus BUMDes akan membawa masalah tersebut di dalam musyawarah dengan melibatkan setiap aspek baik dari Pemerintah Desa Dolokmartumbur, para tokoh adat dan juga masyarakat Desa Dolokmartumbur.
- d. BUMDes Maju Jaya dan Pemerintah Desa Dolokmartumbur bekerja sama dengan baik dalam mempromosikan desa dan usaha BUMDes-nya untuk mencapai target kerja BUMDes Maju Jaya.
- e. BUMDes Maju Jaya memiliki unit usaha penyewaan alat-alat pesta, pengelolaan air minum desa dan kios desa. Pada tahun 2017, BUMDes Maju Jaya memperoleh penyertaan modal BUMDes dari Dana Desa Martumbur Tahun 2017 sebesar Rp. 135.000.000,- (Seratus tiga puluh lima juta rupiah). Modal tersebut diperuntukan pembelian alat-alat pesta seperti bangku dan traktak.

Selama beroperasi, BUMDes Maju Jaya mengalami berbagai hambatan seperti :

- a. Seperti halnya pengurus BUMDes yang lainnya, pengurus BUMDes Maju Jaya belum memiliki pengetahuan tentang bisnis dan cara pengoperasian sebuah badan lembaga desa. Hal ini disebabkan karena pengurus BUMDes Maju Jaya hanya memiliki ijazah SMA atau yang sederajat. Selain itu, kepengurusan BUMDes Maju Jaya didominasi oleh kaum perempuan. Di dalam pengelolaan BUMDes, para pengurus banyak berkoordinasi dengan pendamping desa dan juga tenaga ahli yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara.
- b. Saat ini pengurus BUMDes Maju Jaya sudah memiliki gaji walaupun masih di bawah upah minimum. Hal ini disebabkan karena keuntungan yang diperoleh oleh BUMDes

Maju Jaya dipergunakan untuk membeli beberapa peralatan pesta dan pengelolaan air minum desa serta pembelian bahan sembako persediaan di BUMDes Maju Jaya.

#### **4.3.10. Desa Hutaginjang**

BUMDes Bina Sejahtera didirikan pada tahun 2017 di dalam musyawarah Desa Hutaginjang dengan unit usaha pengelolaan air minum desa, desa wisata dan kios desa.

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 bahwa setiap desa perlu membentuk BUMDes, maka Pemerintah Desa Hutaginjang mengadakan musyawarah desa untuk membahas pembentukan BUMDes di Desa Hutaginjang. Adapun tujuan dibentuknya BUMDes di Desa Hutaginjang antara lain untuk meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan asset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga, menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan PADes.

BPD beserta seluruh perangkat Desa Hutaginjang dengan dibantu oleh Pendamping Desa, Pendamping Lokal Desa dan Tenaga Ahli Kabupaten mengadakan musyawarah desa yang dihadiri oleh tokoh masyarakat, pelaku UMKM Desa beserta seluruh masyarakat Desa Hutaginjang untuk memperkenalkan dan membahas pendirian BUMDes di Desa Hutaginjang. Di dalam musyawarah tersebut turut diundang pihak Kecamatan Muara dan juga pihak Kabupaten Tapanuli Utara, dalam hal ini diwakili oleh Dinas Pemberdayaan masyarakat dan Desa Kabupaten Tapanuli Utara.

Setelah mengadakan sosialisasi singkat tentang BUMDes kepada seluruh undangan, maka dilanjut dengan pembahasan pembentukan BUMDes, pengurus BUMDes serta unit usaha BUMDes yang akan dilaksanakan. Setelah seluruh masyarakat Desa Hutaginjang menyetujui untuk membentuk BUMDes maka akan diadakan seleksi untuk pemilihan pengurus BUMDes. Berhubung hanya beberapa orang yang berani mengajukan diri untuk menjadi pengurus BUMDes, maka diadakan musyawarah untuk menentukan posisinya di kepengurusan BUMDes Bina Sejahtera. Oleh karena itu Kepala Desa Hutaginjang menetapkan Peraturan Desa Hutaginjang Nomor 3 Tahun 2017 tentang Pendirian dan Pengelolaan BUMDesa dan Keputusan Kepala Desa Hutaginjang Nomor 05 Tahun 2017 tentang Penetapan Pengurus dan Struktur Organisasi Pengelola Badan Usaha Milik Desa Bina Sejahtera.

Informasi yang diperoleh berdasarkan wawancara selama penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Pengurus BUMDes Bina Sejahtera saat ini berkomunikasi dengan baik dengan Pemerintah Desa Hutaginjang dan juga Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Utara, khususnya Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Dengan adanya komunikasi yang baik maka hal ini dapat menunjang kelancaran operasional BUMDes itu sendiri.
- b. BUMDes Bina Sejahtera selalu melaporkan progam kerja dan juga hasil usaha secara berkesinambungan setiap tahunnya kepada Kepala Desa Hutaginjang selaku penasehat BUMDes Bina Sejahtera.
- c. Pengurus BUMDes Bina Sejahtera selalu mengadakan musyawarah/rapat antar pengurus dalam mengambil keputusan dalam pelaksanaan operasional BUMDes. Apabila untuk pengambilan keputusan yang memerlukan tindak lanjut lebih, maka pengurus BUMDes akan membawa masalah tersebut di dalam musyawarah dengan melibatkan setiap aspek

baik dari Pemerintah Desa Hutaginjang, para tokoh adat dan juga masyarakat Desa Hutaginjang.

- d. BUMDes Bina Sejahtera dan Pemerintah Desa Hutaginjang bekerja sama dengan baik dalam mempromosikan desa dan usaha BUMDes-nya untuk mencapai target kerja BUMDes Bina Sejahtera.
- e. BUMDes Bina Sejahtera memiliki unit usaha pengelolaan air minum desa dan kios desa. Saat ini BUMDes Bina Sejahtera belum memperoleh penyertaan modal dari Dana Desa Hutaginjang karena saat ini Pemerintah Desa Hutaginjang masih memprioritaskan pembangunan fisik desa.

Selama beroperasi, BUMDes Bina Sejahtera mengalami berbagai hambatan seperti

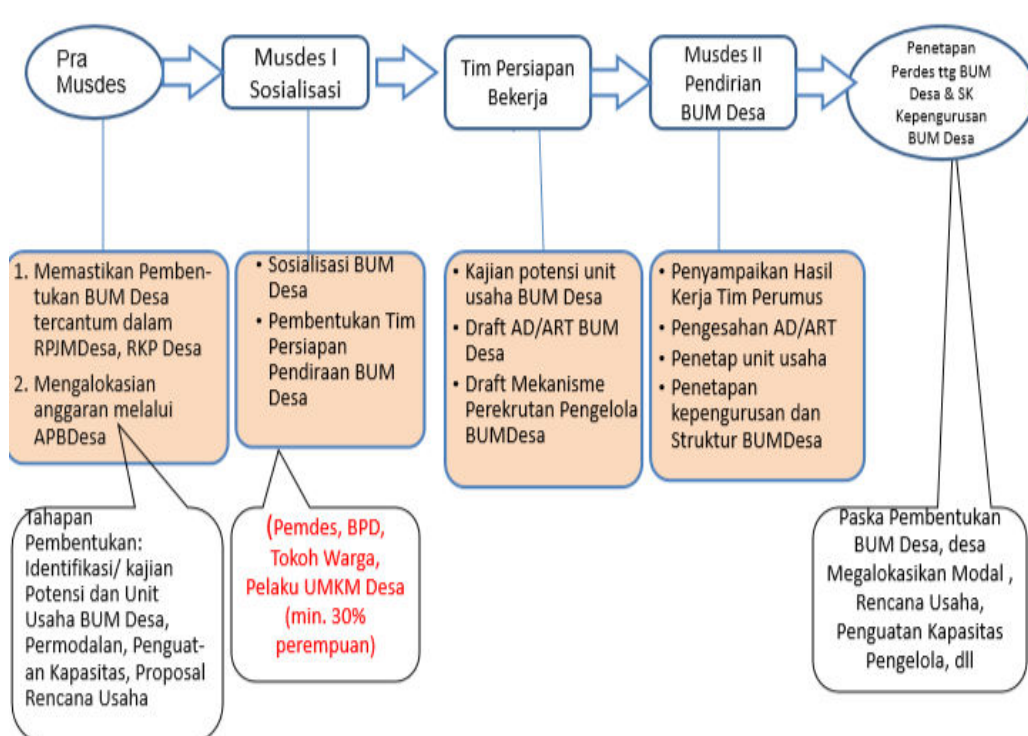
:

- a. Seperti halnya pengurus BUMDes yang lainnya, pengurus BUMDes Bina Sejahtera belum memiliki pengetahuan tentang bisnis dan cara pengoperasian sebuah badan lembaga desa. Hal ini disebabkan karena pengurus BUMDes Bina Sejahtera hanya memiliki ijazah SMA atau yang sederajat. Di dalam pengelolaan BUMDes, para pengurus banyak berkoordinasi dengan pendamping desa dan juga tenaga ahli yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara.
- b. Saat ini pengurus BUMDes Bina Sejahtera belum memiliki gaji setiap bulannya. Hal ini disebabkan karena BUMDes Bina Sejahtera belum memperoleh keuntungan di dalam pengelolaan BUMDes. BUMDes Bina Sejahtera hanya berpusat di dalam pengelolaan air minum desa yang merupakan bantuan dari Water Mission Waha Mitra Pasifik di Dusun III Desa Hutaginjang. Saat ini pengelolaan air minum sehat tersebut hanya bisa dikonsumsi oleh masyarakat Dusun III Desa Hutaginjang.

#### **4.4. Pembahasan**

Berdasarkan informasi di atas, tampak bahwa pembentukan BUMDes yang ada di Kecamatan Muara sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku yaitu Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa pasal (4). Di dalam Permendesa tersebut diinformasikan bahwa pendirian BUMDes harus melalui beberapa tahap yaitu :

- a. Pra Musyawarah Desa untuk memastikan pembentukan BUMDes tercantum di dalam RPJM Desa dan RKP Desa serta mengalokasikan anggaran melalui APBDesa
- b. Musyawarah Desa I atau sosialisasi BUMDes kepada masyarakat desa yang dihadiri oleh Pemerintah Desa setempat, BPD, tokoh warga, pelaku UMKM Desa (min. 30% perempuan)
- c. Musyawarah Desa II yaitu pembentukan BUMDes, penetapan kepengurusan dan struktur BUMDes, pengesahan AD/ART BUMDes dan penetapan unit usaha BUMDes. Ini semua dituangkan di dalam Peraturan Desa dan juga Keputusan Kepala Desa.



Gambar 4. Proses Pendirian BUMDes

Berdasarkan hasil analisis di atas, tampak juga bahwa pengelolaan BUMDes di Kecamatan Muara belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari pengelolaan alokasi keuntungan BUMDes yang diperuntukkan gaji pengurus BUMDes masih terbilang minim. Hal ini berpengaruh kepada kinerja pengurus BUMDes itu sendiri karena belum bisa memperoleh gaji/penghasilan yang tetap dari keuntungan BUMDes yang telah dikelola para pengurus.

Dengan minimnya alokasi keuntungan BUMDes yang diterima oleh desa, yang notabene berhubungan langsung dengan warga, banyak warga yang berpendapat bahwa BUMDes tidak bermanfaat bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat karena tidak adanya pemasukan desa atau Pendapatan Asli Desa (PADes). Masyarakat desa atau bahkan yang berada di sekitar BUMDes tidak merasakan secara langsung manfaat ekonomis dari keberadaan BUMDes.

Di sinilah diperlukan peran dan kerja sama dari pengurus BUMDes serta perangkat desa untuk menerangkan pengelolaan BUMDes selama ini. Pengurus BUMDes selama ini berusaha untuk mengelola BUMDes sesuai dengan peraturan yang berlaku agar dapat menghasilkan pendapatan sesuai dengan harapan masyarakat desa. Bentuk pengelolaan pengurus BUMDes dapat dilihat dengan berjalan atau tidaknya unit usaha BUMDes tersebut.

Dengan adanya unit usaha BUMDes yaitu kios desa yang khusus menjual pupuk bersubsidi dan non subsidi, masyarakat desa yang ada di Kecamatan Muara dapat dengan mudah memperoleh pupuk tersebut tanpa perlu bersusah payah untuk membeli ke Kecamatan Siborongborong. Selain itu, masyarakat desa juga dapat menghemat waktu dan biaya dengan membeli pupuk yang sudah tersedia di BUMDes yang ada di desa masing-masing. Sebagai contoh BUMDes Sampuran Nauli dari Desa Sampuran Kecamatan Muara, dimana desa tersebut merupakan salah satu desa yang terletak di Pulau Sibandang, merupakan salah satu distributor pupuk bersubsidi dan non subsidi. Jadi masyarakat yang berada di Pulau Sibandang dapat dengan mudah memperoleh pupuk yang diinginkan tanpa harus menyeberang pulau.

Sejak tahun 2018 telah didirikan *home stay* di 2 (dua) desa di Kecamatan Muara yaitu Desa Hutaginjang dan Desa Hotalontung masing-masing 2 (dua) unit *home stay*. *Home stay* tersebut dikelola oleh pengurus BUMDes dengan sedemikian rupa agar dapat menarik minat wisatawan dalam dan luar negeri yang berkunjung ke Kecamatan Muara. *Home stay* tersebut didirikan di lokasi yang berpanorama Danau Toba sehingga wisatawan yang menginap dapat merasakan keindahan Danau Toba. Hanya saja *home stay* tersebut belum beroperasi dengan maksimal disebabkan kurangnya promosi *home stay* tersebut dari para pengurus BUMDes dan juga perangkat desa.



Selain itu, dengan adanya unit usaha penyewaan alat-alat pesta di BUMDes Maju Jaya dari Desa Dolok Martumbur Kecamatan Muara maka masyarakat yang ada di Kecamatan Muara dapat menyewa peralatan pesta dengan mudah seperti tratak/tenda pesta, alat musik dan juga perlengkapan memasak. Sebelum terbentuknya BUMDes Maju Jaya, masyarakat yang ada di Kecamatan Muara terpaksa menyewa peralatan pesta dari pengusaha yang ada di Kecamatan Siborongborong. Tentu saja hal ini akan memakan banyak biaya dan waktu.

Permasalahan yang sering muncul adalah permasalahan perekrutan pengurus BUMDes. Warga desa merasa bahwa BUMDes tidak memberdayakan orang-orang sekitar desa tersebut. Di sisi lain, nampak adanya tuntutan profesionalisme dari warga desa kepada pengurus BUMDes. Kedua hal ini akan memunculkan dilema pada tata kelola BUMDes dimana BUMDes dituntut bekerja profesional, di sisi lain harus mengakomodasi tuntutan penyerapan tenaga kerja lokal, dimana SDM lokal memiliki kapasitas dan kapabilitas yang terbatas. Komunikasi dan sosialisasi menjadi hal yang perlu ditingkatkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diketahui bahwa sebagian besar masyarakat masih kurang tersosialisasi terkait kegiatan dan pelaporan kinerja yang dilakukan BUMDes. Hal ini menyebabkan munculnya tuntutan masyarakat pada transparansi dan akuntabilitas pengelolaan BUMDes.

Pembentukan dan Pengelolaan BUMDes yang ada di Kecamatan Muara pada prinsipnya sudah sesuai dengan mekanisme pembentukan BUMDes (Permendesa Nomor 4 Tahun 2015 pasal 5 ayat (1)), dimulai dari sosialisasi kepada masyarakat, menyelenggarakan musyawarah desa dan membuat peraturan desa tentang pembentukan BUMDes, anggaran dasar maupun anggaran rumah tangga yang tersusun, struktur organisasi BUMDes, pengangkatan pengurus BUMDes serta peraturan desa tentang penyertaan modal BUMDes. Namun, dengan kurangnya keahlian pengurus BUMDes dalam membuat perencanaan usaha,

lokasi dan target pasar mengakibatkan BUMDes tersebut belum bisa beroperasi secara maksimal.

Kurangnya keahlian pengurus BUMDes dalam mengelola BUMDes merupakan salah satu penghambat terbesar bagi efektivitas BUMDes yang ada di Kecamatan Muara. Hal ini diakui oleh perangkat desa dan masyarakat sekitar bahwa BUMDes belum bisa memberikan tambahan bagi kas desa sehingga Pendapatan Asli Desa hingga saat ini belum bisa bertambah.

Menurut Permendesa Nomor 4 Tahun 2015, strategi pengelolaan BUMDes dapat bersifat bertahap dengan mempertimbangkan perkembangan dari inovasi yang dilakukan oleh BUMDes itu sendiri, yaitu :

- a. sosialisasi dan pemahaman tentang BUMDes;
- b. pelaksanaan Musyawarah Desa dengan pokok bahasan tentang BUMDes;
- c. pendirian BUMDes yang menjalankan bisnis sosial (*social business*) dan bisnis penyewaan (*renting*);
- d. analisis kelayakan usaha BUMDes yang berorientasi pada usaha perantara (*brokering*), usaha bersama (*holding*), bisnis sosial (*social business*), bisnis keuangan (*financial business*) dan perdagangan (*trading*), bisnis penyewaan (*renting*) mencakup aspek teknis dan teknologi, aspek manajemen dan sumberdaya manusia, aspek keuangan, aspek sosial budaya, ekonomi, politik, lingkungan usaha dan lingkungan hidup, aspek badan hukum, dan aspek perencanaan usaha;
- e. pengembangan kerjasama kemitraan strategis dalam bentuk kerjasama BUMDes antar desa atau kerja sama dengan pihak swasta, organisasi sosial-ekonomi kemasyarakatan, dan/atau lembaga donor;

- f. diversifikasi usaha dalam bentuk BUMDes yang berorientasi pada bisnis keuangan (financial business) dan usaha bersama (holding).

Pemerintah desa dan pengurus BUMDes harus mampu untuk menciptakan peluang-peluang bisnis demi kemajuan BUMDes tersebut. Untuk itu sudah sewajarnya agar Pemerintah desa dan pengurus BUMDes menjalin hubungan dan komunikasi yang baik di dalam pengembangan potensi desa untuk dapat meningkatkan perekonomian masyarakat desa melalui BUMDes. Pengelola BUMDes juga harus mampu memiliki pandangan yang luas untuk dapat menggali potensi desa yang dimaksud.

Prioritas utama pemerintah desa dan pengurus BUMDes adalah memperbaiki pengelolaan manajemen BUMDes sehingga BUMDes dapat berkembang dengan baik dan menghasilkan PADes bagi desanya. Dengan adanya PADes maka tentu saja tingkat ekonomi masyarakat desa dapat meningkat. Dengan meningkatnya ekonomi masyarakat desa, tentu saja kesejahteraan masyarakat desa dengan otomatis meningkat juga.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

BUMDes yang ada di Kecamatan Muara Kabupaten Tapanuli Utara dibentuk dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemandirian masyarakat Kecamatan Muara, meningkatkan kondisi perekonomian dan Pendapatan Asli Desa, meningkatkan upaya pengolahan potensi desa (sumber daya manusia dan sumber daya alam) sesuai dengan kebutuhan masyarakat desa di Kecamatan Muara serta difungsikan untuk menjadi tulang punggung pemerataan dan pertumbuhan ekonomi desa di Kecamatan Muara.

BUMDes memberikan peningkatan Pendapatan Asli Desa, namun pendapatan ini belum dapat dirasakan langsung oleh masyarakat desa tersebut. Hal ini menyebabkan masyarakat berpendapat bahwa keberadaan BUMDes tidak membawa manfaat signifikan bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat.

BUMDes dan Pemerintah Desa memiliki relasi yang erat, karena Pemerintah Desa menjadi pengawas dari kegiatan yang dilakukan BUMDes. Dalam pengambilan keputusan, BUMDes menggunakan mekanisme musyawarah dan Pemerintah Desa adalah pemangku kepentingan utama yang terlibat dalam musyawarah tersebut.

Hal yang menjadi tantangan bagi BUMDes dan Pemerintah Desa adalah menjaga keseimbangan relasi, dimana dominasi satu pihak terhadap pihak lainnya patut dihindari. Komunikasi dan sosialisasi merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh BUMDes dan Pemerintah Desa setempat. Kurangnya komunikasi dan sosialisasi memunculkan ketidakpercayaan warga kepada kemampuan pengelola dalam pengelolaan BUMDes.

Kurangnya komunikasi dan sosialisasi ini memunculkan tuntutan adanya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan BUMDes.

Profesionalisme menjadi tuntutan bagi pengelola BUMDes. Tuntutan itu juga muncul dari masyarakat. Pengelola BUMDES perlu meningkatkan kualitas pelayanan dan juga kemampuan mengelola organisasi. Permasalahan muncul dimana hampir sebagian besar pengelola BUMDes adalah karyawan paruh waktu yang memiliki pekerjaan lain selain di BUMDes.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijabarkan di atas terkait pembentukan, pengelolaan, dan faktor penghambat dalam BUMDes di Kecamatan Muara, saran yang dapat diberikan di setiap aspek antara lain:

1. Perlunya pelatihan keterampilan/diklat tentang manajemen BUMDes kepada pengurus agar meningkatkan kinerja kelembagaan BUMDes sehingga usahanya makin berkembang. Selain itu, sosialisasi terhadap masyarakat juga diperlukan agar mereka mengetahui pentingnya partisipasi dalam program BUMDes untuk meningkatkan pendapatan dan perekonomian desa.
2. Masyarakat dan pemerintah desa harus bekerja sama dalam kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja BUMDes, sehingga pemerintah dapat mengetahui kendala-kendala yang dihadapi serta menyiapkan solusi untuk mengatasi masalah dalam proses pelaksanaan usaha BUMDes sehingga BUMDes yang ada di Kecamatan Muara dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan pembentukannya, dan dapat memberikan manfaat bagi masyarakat dan desa yang ada di Kecamatan Muara.

3. BUMDes yang ada di Kecamatan Muara harus mengajukan bantuan modal kepada pihak ketiga atau *investor*, jadi BUMDes tidak hanya mengandalkan dari bantuan permodalan dari pemerintah saja. Sehingga BUMDes bisa semakin berkembang dengan cepat.
4. Pengurus BUMDes dan perangkat desa masing-masing diharapkan dapat menonjolkan ciri khas desa atau BUMDes masing-masing sehingga dapat menarik minat investor dalam negeri ataupun investor luar negeri agar mau untuk menanam modal di BUMDes yang ada di Kecamatan Muara. Diharapkan dengan adanya ketertarikan minat investor terhadap BUMDes yang ada di Kecamatan Muara maka BUMDes tersebut dapat terpacu untuk dapat berkembang dengan baik sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan dan kemandirian masyarakat desa yang ada di Kecamatan Muara.

## DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP),  
2007, Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes),  
Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 pasal 5 ayat 1 tentang Badan Usaha  
Milik Desa.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun  
2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha  
Milik Desa.
- Putra, Surya Anom. 2015. Badan Usaha Milik Desa: Spirit Usaha Kolektif Desa.  
Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik  
Indonesia. Jakarta.
- Kartasasmita, G. 1997. Pemberdayaan Masyarakat: Konsep Pembangunan yang berakar pada  
Masyarakat. Bappenas. Jakarta.
- Kurniawan, Borni. 2015. Desa Mandiri, Desa Membangun. Kementerian Desa, Pembangunan  
Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia. Jakarta.
- Nawawi, Hadari dan Mimi Martini. 1994. Penelitian Terapan. Gadjah Mada University Press.  
Yogyakarta.

Sayuti, Muhammad, 2011, Pelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) sebagai Penggerak Potensi Ekonomi Desa dalam Upaya Pengentasan Kemiskinan di Kabupaten Donggala, Dalam jurnal ACADEMIA FISIP No. 2 Hal. 717-728.

Sholeh, Chabib. 2014. Dialektika Pembangunan Dengan Pemberbayaan. Bandung: Fokusmedia.

Undang-Undang Desa Nomor 06 Tahun 2014 tentang Desa.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Usman, Husaini dan Purnomo Setiadi Akbar. 1996. Metodologi Penelitian Sosial. Jakarta: Bumi Aksara.

Utami, Nadia Yan. 2019. Menggali Potensi Loka untuk Mewujudkan Kemandirian Desa. Kompasiana Online.

Wibowo, Dwi Mukti. 2020. Upaya dan Strategi Mewujudkan Desa Sejahtera Mandiri. Warta Ekonomi Online.