



Pemberdayaan Masyarakat Desa Menggunakan Badan Usaha Milik Desa: Desa Ponggok dan Kritik Terhadap Prestasi “Terbaik Nasional”¹

Fajar Sidik, Fatih Gama Abisono Nasution, Herawati²

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pada salah satu Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) “terbaik nasional” kategori pemberdayaan masyarakat menurut pemerintah pusat, yaitu BUM Desa di Desa Ponggok, Kabupaten Klaten. Penelitian ini dilatarbelakangi masalah meningkatnya jumlah BUM Desa secara signifikan setelah kebijakan UU Nomor 6/2014 tentang Desa ditetapkan, namun banyak BUM Desa yang belum mampu mereduksi kemiskinan desa. Pemasalahan ini dipahami menggunakan konseptual teori *hybrid institutions*. Penelitian kualitatif dengan pendekatan metode studi kasus digunakan untuk mengeksplorasi BUM Desa di Desa Ponggok. Teknik wawancara, observasi dan dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data primer dan sekunder. Data sekunder dan primer dianalisis menggunakan tahapan analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman. Berdasarkan hasil ekplorasi, tim peneliti menemukan bahwa Pemerintah Desa Ponggok berhasil mentransformasikan pemberdayaan masyarakat dari berbasis komunitas menjadi BUM Desa dalam mengelola dan memanfaatkan hasil sumber daya milik bersama (desa wisata alam). Meskipun berhasil bertransformasi, fakta di akar rumput menunjukkan bahwa pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh BUM Desa sebagai *hybrid institutions* gagal menyentuh dan memberdayakan warga miskin.

Kata kunci: kemiskinan desa, komunitas, BUM Desa, *hybrid institutions*, sumber daya milik bersama, desa wisata alam, pemberdayaan masyarakat, desa ponggok, kabupaten klaten

Abstract

This study aims to explore at one of village-enterprise (BUM Desa) as “the best national” category of community empowerment according to the central government, namely BUM Desa in Ponggok Village, Klaten Regency. The background of this study started from the problem of the number of BUM Desa increases significantly after the policy of Law Number 6/2014 about Village is set. However, many BUM Desa have not been able to reduce village poverty. This study is analyzed by using the conceptual theory of hybrid institutions. Qualitative research with case study method approach is used to explore BUM Desa in Ponggok Village. Interview, observation, and documentation techniques are conducted to collect primary and secondary data. Secondary and primary data were analyzed using qualitative data analysis steps according to Miles and Huberman. Based on the research, the finding shows that the Ponggok Village Government succeeded in transforming community empowerment from community-based to BUM Desa in managing and utilizing the result of natural pool resource as tourism destination. Although successfully transformed, the facts at the grassroots show that community empowerment conducted by the BUM Desa failed to touch and empowerment the poor people.

¹ Untuk mengutip artikel ini: Sidik, Fajar, Nasution, Fatih Gama Abisono, Herawati. 2018. “Pemberdayaan Masyarakat Desa Menggunakan Badan Usaha Milik Desa: Desa Ponggok dan Kritik terhadap Prestasi Terbaik Nasional.” Jurnal Pemikiran Sosiologi 5 (2): 80-107

² Tim peneliti STMD “APMD” Yogyakarta. Contact: (1) el_sdk88@yahoo.com (2) fatih.abisono@gmail.com (3) herawati55@yahoo.com

Keywords: village poverty, community, village-owned enterprise (BUM Desa), hybrid institutions, common pool resource, natural tourism village, community empowerment, pongkok village, klaten regency

A. Latar Belakang

Pendekatan tata-kelola sumber daya milik bersama (alam) menjadi diskursus utama dalam agenda pembangunan wilayah pedesaan yang dilakukan banyak negara dalam dasawarsa terakhir, termasuk Indonesia. Diskursus utama mengenai perdebatan pendekatan model tata kelola sumber daya milik bersama menjadi mengemuka setelah Hardin mempublikasikan karya *The Tragedy of the Commons* (Hardin, 1968). Dalam karya tersebut, Hardin mengajukan tesis utama bahwa bertambahnya penduduk yang tidak bisa diselesaikan secara teknis, tragedi sosial (konflik antara satu dengan yang lain) akan terjadi ketika setiap individu bebas memaksimalkan sumber daya milik bersama untuk kepentingan pribadi mereka. Perdebatan model kemudian terjadi diantara peneliti dan secara tidak langsung telah mempengaruhi pengambilan kebijakan suatu negara mengenai pendekatan model tata-kelola sumber daya milik bersama yang dinilai relevan untuk digunakan atau diterapkan.

Ostrom berpandangan bahwa tragedi sosial seperti yang dikatakan Hardin tidak akan terjadi manakala sumber daya milik bersama dikelola melalui komunitas dan secara kolektif

mampu mengatur sendiri (Ostrom, 2008). Berbeda dengan pandangan Ostrom, Wade berpandangan bahwa organisasi lokal dapat dijadikan sebagai alternatif karena mampu mewartakan tindakan kolektif masyarakat dari pada diatur swasta atau negara yang sering kali berbiaya mahal dan tidak efektif (Wade, 1987). Berbeda dengan pandangan Ostrom dan Wade, German & Keeler berpandangan bahwa perlu sebuah lembaga yang menjembatani kerjasama kolektif antara individual, komunitas, maupun negara dengan peraturan formal dalam mengelola sumber daya milik bersama, yakni; *hybrid institutions* (German & Keeler, 2010). Perdebatan ini mendorong terjadi perbedaan pendekatan model yang digunakan dalam kebijakan pembangunan wilayah pedesaan oleh pemerintah pada suatu negara karena setiap negara memiliki jenis, karakteristik, kontekstualisasi, dan keputusan politik (kebijakan hukum) dalam mengelola sumber daya milik bersama dalam konteks desentralisasi, contoh seperti di Cambodia, India, Bolivia, Mali, Tanzania, Zimbabwe, Nepal, dan Swiss (Agrawal & Gupta, 2005; Rist, Chidambaranathan, Escobar, Wiesmann, & Zimmermann, 2007; Gerber, Nahrath, Reynard, & Thomi, 2008; Chou, 2010).

Di Indonesia, dalam konteks desentralisasi sekarang ini, pemerintah pusat telah merubah pendekatan model tata-kelola sumber daya milik bersama dari berbasis komunitas/kelompok (Pollock & Kendrick, 2015) menjadi berbasis lembaga formal "*hybrid institutions*" di level desa yang dibentuk oleh pemerintah desa karena dinilai lebih responsif terhadap pemberdayaan masyarakat desa setelah Undang-Undang (UU) Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa ditetapkan (Antlov, Wetterberg, & Dharmawan, 2016). Disini, lembaga formal "*hybrid institutions*" di level desa yang dimaksud adalah Badan Usaha Milik Desa atau disebut BUM Desa.

Selama satu dekade (sejak tahun 2005), di bawah masa pemerintahan Susilo Bambang Yudhoyono (SBY), pemerintah pusat melakukan pembangunan desa melalui Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) berbasis pemberdayaan kelompok masyarakat. Khususnya PNPM Pariwisata, Pemerintah Pusat (Kementerian Pariwisata) memberikan bantuan kepada kelompok sadar wisata (Pokdarwis) untuk mengembangkan sumber daya milik bersama (potensi berupa alam) menjadi desa wisata sejak tahun 2009 (104 desa), tahun 2010 (200 desa), tahun 2011 (569 desa), tahun 2012 (978 desa), tahun 2013 (980 desa) dan dengan target sampai dengan tahun 2014 (2.000 desa)

dengan total anggaran diperkirakan mencapai 406 Milyar (Kementerian Pariwisata, 2014). Pada masa pemerintahan SBY, BUM Desa telah diperkenalkan kepada Desa sejak tahun 2009, BUM Desa diatur dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa, namun belum menjadi salah satu agenda prioritas pemerintah pusat.

Setelah masa pemerintahan SBY berakhir dan digantikan oleh Joko Widodo mulai tahun 2014, lembaga yang bertugas mengelola sumber daya milik bersama (desa wisata alam) bukan lagi Kementerian Pariwisata melainkan sekarang menjadi tugas Kementerian Desa melalui kebijakan Dana Desa (Viva, 2016). Dana Desa diberikan kepada seluruh Pemerintah Desa oleh Pemerintah Pusat merupakan realisasi UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa untuk pembangunan desa secara fisik (infrastruktur) beserta non-fisik (pemberdayaan) masyarakat desa. Selama tahun 2015-2019, Pemerintah Pusat memberikan Dana Desa kepada 74.958 desa di Indonesia dengan rata-rata setiap desa menerima Rp 280 Juta (tahun 2015), Rp 628 Juta (tahun 2016), Rp 800 Juta (tahun 2017) dan diestimasikan akan menerima 1 Milyar setiap desa pada tahun 2019 mendatang (Kementerian Keuangan, 2018).

Kementerian Desa kemudian mendorong seluruh desa di Indonesia agar memanfaatkan

Dana Desa untuk mendirikan dan mengembangkan lembaga BUM Desa guna mempercepat upaya mereduksi kemiskinan desa (Kompas, 2015). Sebab, Kementerian Desa mencatat jumlah desa tertinggal mencapai 40-45 persen dari total 74.958 desa (Kompas, 2017a). Hanya dalam kurun waktu dua tahun setelah Dana Desa diberikan mulai tahun 2015, Kementerian Desa mampu meningkatkan jumlah BUM Desa secara signifikan, yaitu dari 1.022 unit pada tahun 2014 menjadi 21,811 unit pada tahun 2017 (Kompas, 2017b; The Jakarta Post, 2017a). Di bawah masa pemerintahan Joko Widodo, mendirikan dan mengembangkan BUM Desa menjadi salah satu agenda prioritas Pemerintah Pusat. BUM Desa menjadi wadah untuk mengelola sumber daya milik bersama (desa wisata alam) dan aset milik desa agar dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk kesejahteraan masyarakat desa berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Permendes) Nomor 4 Tahun 2015 tentang BUM Desa.

Di bawah masa pemerintahan Joko Widodo, stabilitas politik dinilai berhasil diciptakan pada tingkat/level pusat dan model pembangunan baru ala Joko Widodo mulai diterapkan untuk merealisasikan program Nawacita (Warburton, 2016), salah satunya yaitu membentuk 40.000 unit BUM Desa

dengan Dana Desa di seluruh Indonesia (Kompas, 2015). Namun, di tingkat akar rumput (level desa), Joko Widodo menghadapi tantangan serius dan tidak mudah merealisasikan program Nawacita dalam membangun desa karena masih banyak BUM Desa (sekitar 65 persen dari jumlah total 12.848 unit pada tahun 2016) belum mampu aktif-produktif, hanya sekedar normatif, dan formalitas dalam mereduksi kemiskinan desa (Yulianto, 2017).

Sementara itu, BUM Desa yang sedang *booming* beberapa tahun terakhir juga diikuti dengan berbagai hasil penelitian dari para peneliti sebelumnya, antara lain; penelitian dilakukan pada BUM Desa di Desa Bleberan (Kabupaten Gunungkidul), Prabowo menunjukkan bahwa usaha keuangan mikro yang dikelola BUM Desa dapat membantu keluarga miskin (Prabowo, 2014). Di Desa Pekraman (Kota Denpasar), (Wiagustini, 2015) menunjukkan strategi kemitraan antara unit usaha kredit-pinjaman BUM Desa dan pedagang yang ada di Pasar Desa saling menguntungkan dan saling menguatkan.

Di Desa Rawang Pasar V dan Air Joman Baru (Sumatera Utara), (Suriadi, Rudjiman, Mahalli, Achmad, & Muda, 2015) menganalisis organisasi BUM Desa dan menunjukkan bahwa manajemen profesional yang diterapkan mampu mendorong meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Di Desa

Purwakerti (Kabupaten Karangasem), (Suastika, 2017) mengeksplorasi praturan tentang BUM Desa dan menunjukkan bahwa BUM Desa memiliki peluang yang besar dalam menjalankan bisnis usaha simpan-pinjam berbasis modal sosial untuk pemberdayaan masyarakat desa. Di Desa Lubuk Maloko (Sumatera Barat), (Hanida, Irawan, Syamsurizaldi, & Rahayu, 2017) mengeksplorasi keberhasilan pembentukan BUM Desa Nagari dari stakeholder dan menemukan bahwa keberhasilan tersebut karena kolaborasi antar stakeholder (masyarakat adat, swasta, dan pemimpin pemuda) yang mampu mendorong Wali Nagari (Kepala Nagari).

Di Desa Tamansari (Kabupaten Banyuwangi), (Setyobakti, 2017) mengidentifikasi usaha BUM Desa dan menunjukkan manfaat ekonomi dan sosial secara langsung dan tidak langsung. Di Desa Cagak (Kabupaten Subang), (Sumaryadi & Saputra, 2017) menganalisis BUM Desa dari sektor unit usaha keuangan dan menunjukkan bahwa peraturan yang dibuat mampu mendorong pemberdayaan masyarakat desa. Di Desa Ketindan, Desa Wonorejo, dan Desa Gondowangi (Kabupaten Malang), (Hardijono, Maryunani, Yustika, & Ananda, 2014) menunjukan BUM Desa mampu mendorong kemandirian desa karena dapat memaksimalkan profit dari usaha yang dijalankan untuk meningkatkan PADes.

B. Rumusan Masalah dan Metode Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penelitian ini perlu dan penting dilakukan karena dua kebutuhan mendasar, yaitu secara empiris dan teoritis. Secara empiris, sebagian besar BUM Desa yang telah berdiri setelah UU No 6/2014 tentang Desa ditetapkan masih belum mampu aktif dan produktif, oleh karena itu penelitian perlu dilakukan pada BUM Desa yang dinilai berhasil oleh pemerintah pusat untuk dipelajari. Secara teoritis, para peneliti sebelumnya belum menggunakan pendekatan teori *hybrid institutions* untuk mencermati transformasi pemberdayaan dari berbasis komunitas menjadi kelembagaan formal (*hybrid institutions*) dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama (desa wisata alam) untuk pemberdayaan masyarakat desa, terutama bagi warga miskin. Dengan pendekatan teori "*hybrid institutions*", penelitian ini dibutuhkan untuk mengisi *gap* penelitian sebelumnya atau menjadi *state of the art*.

Dilatarbelakangi masalah empiris dan *gap* penelitian yang belum dicermati oleh peneliti sebelumnya, tim peneliti kemudian melakukan penelitian pada BUM Desa di Desa Pongok, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah untuk dijadikan sebagai studi kasus. Desa Pongok dijadikan lokasi penelitian karena dinilai mampu merubah mekanisme

pemberdayaan masyarakat dari berbasis kelompok (pokdarwis) menjadi berbasis BUM Desa dalam mengelola sumber daya milik bersama (desa wisata alam) untuk pemberdayaan masyarakat desa. BUM Desa di Desa Pongkok merupakan salah satu BUM Desa terbaik dan dijadikan sebagai percontohan nasional (Kompas, 2016; The Jakarta Post, 2017b). BUM Desa di Desa Pongkok diberikan penghargaan menjadi desa terbaik nasional berkategori pemberdayaan masyarakat desa oleh Pemerintah Pusat (Tempo, 2017), sehingga banyak desa telah datang melakukan studi banding. Mengutip dari Eko Putro Sandjojo selaku Menteri Desa mengungkapkan bahwa:

“Kesuksesan aparat Desa Pongkok mendongkrak pendapatan dari pengelolaan pemandian tua (umbul pongkok) bukan tanpa sebab. Aparat desa pongkok mendirikan BUM Desa yang mampu mempercepat terwujudnya desa mandiri dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Kondisi ini menjadikan BUM Desa Pongkok sebagai percontohan nasional” (Kompas, 2016).

Dengan pertimbangan akademis ini, BUM Desa di Desa Pongkok dipilih karena dinilai relevan dan sangat representatif dengan isu yang diteliti dan menarik untuk dieksplorasi lebih mendalam.

Rumusan utama masalah yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu; bagaimana BUM Desa

sebagai *hybrid institutions* dalam mengelola dan memanfaatkan hasil sumber daya milik bersama (desa wisata alam) untuk pemberdayaan warga miskin di Desa Pongkok?. Untuk menjawab rumusan utama masalah penelitian, maka pertanyaan yang diajukan secara rinci sebagai berikut;

- (1) mengapa BUM Desa dapat dimaknai secara konseptual teori sebagai *hybrid institutions*?,
- (2) bagaimana transformasi pemberdayaan masyarakat dari berbasis komunitas (kelompok) menjadi kelembagaan formal (BUM Desa) berhasil dilakukan?,
- (3) dari transformasi yang dilakukan, apa hasil BUM Desa dari mengelola desa wisata alam?, dan
- (4) apakah mengelola desa wisata alam dan hasil yang telah diperoleh BUM Desa dimanfaatkan untuk memberdayakan warga miskin?

Dari rumusan masalah penelitian yang diajukan di atas, maka tesis utama penelitian ini, yaitu; BUM Desa sebagai *hybrid institutions* dalam mengelola dan memanfaatkan hasil sumber daya milik bersama (desa wisata berbasis alam) di Desa Pongkok hanya dinikmati oleh warga mampu, sehingga gagal menyetuh dan memberdayakan warga miskin. Dalam artikel ini, tim peneliti menyajikan empat bagian utama, sebagai berikut; *Pertama*, menjawab secara teori bahwa BUM

Desa dapat dikatakan sebagai *hybrid institutions* dijelaskan pada bagian konseptual teori (*conceptual framework*). *Kedua*, menjelaskan keberhasilan transformasi pendekatan pemberdayaan masyarakat desa dari berbasis komunitas menjadi berbasis BUM Desa. *Ketiga*, memaparkan hasil BUM Desa dari mengelola desa wisata alam dan aturan main dalam mendistribusikan hasil untuk pemberdayaan masyarakat desa. *Keempat*, menunjukkan fakta bahwa BUM Desa sebagai *hybrid institutions* di Desa Ponggok telah gagal menyetuh dan memberdayakan warga miskin secara langsung maupun tidak langsung. Bagian utama kedua, ketiga, dan keempat dijelaskan pada bagian hasil dan analisis.

Dalam kegiatan eksplorasi yang dilakukan, tim peneliti menggunakan penelitian kualitatif (Moleong, 2002) dengan metode pendekatan studi kasus (Yin, 2012). Berdasarkan permasalahan yang masih bersifat asumsi, penelitian kualitatif dengan metode studi kasus dirasa relevan (tepat) karena akan lebih mudah mengeksplorasi masalah yang diteliti lebih terperinci, dibatasi oleh waktu, tempat, bersifat lebih kekinian (faktual) dan kontekstual (Bungin, 2006) sesuai dengan rumusan utama masalah yang diajukan dalam penelitian ini. Dalam proses kegiatan eksplorasi, data primer dan sekunder dikumpulkan melalui teknik wawancara,

observasi, dan dokumentasi (Sugiyono, 2012). Wawancara telah dilakukan dengan para informan penelitian, antara lain; Kepala Desa, Sekretaris, Direktur BUM Desa, BPD, Badan Pengawas BUM Desa, Karyawan, Pedagang Umbul Ponggok, dan Warga Desa. Data sekunder (dokumen) yang diperoleh dan digunakan, antara lain; jurnal publikasi, peraturan perundang-undangan (UU Nomor 6/2014 tentang Desa, Permendesa Nomor 4 tahun 2015, Peraturan Daerah Kabupaten Klaten tentang BUM Desa, Peraturan Desa Ponggok tentang BUM Desa Tirta Mandiri, ketentuan AD/ART BUM Desa Tirta Mandiri, RPJMDes Desa Ponggok, dan Laporan Pertanggungjawaban BUM Desa Tirta Mandiri dari Tahun 2014-2016, monografi Desa Ponggok. Observasi (pra-penelitian), tim peneliti menginap (*live in*) di Desa Ponggok selama dua minggu di salah satu rumah warga Desa Ponggok. Kemudian, penelitian ini dilakukan secara mendalam selama bulan Januari-Juli tahun 2018.

Setelah data primer dan sekunder selesai dikumpulkan, tim peneliti melakukan analisis data dengan menggunakan model interaktif menurut (Miles & Huberman, 1994) melalui tiga tahapan, yaitu; *data reduction*, *data display*, dan *conclusion/verification*. Tahap pertama, data primer dan sekunder diseleksi dengan memilah dan memfokuskan sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan.

Tahap kedua, mengorganisasikan data primer dan sekunder dari hasil seleksi data kemudian ditampilkan lebih sistematis agar mudah dilihat keterkaitan antara hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan menampilkan hasil kutipan wawancara, tabel, dan grafik. Tahap ketiga, menginterpretasikan data yang telah terorganisasi (hasil dari *display data*) untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan (kesimpulan).

Tim peneliti kemudian melakukan uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi data (Moleong, 2002) yaitu melakukan pemeriksaan data dengan cara membandingkan dan mengecek kembali (balik) antara data satu dengan data yang lainnya (hasil temuan) wawancara, observasi, dan dokumentasi agar saling mendukung dan menguatkan satu dengan yang lainnya. Dengan dilakukan uji keabsahan data, hasil penelitian ini memiliki derajat kepercayaan yang tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan oleh tim peneliti selaku menjadi subjek utama dalam penelitian.

C. Kerangka Teoritis

Pada bagian kerangka teori (*conceptual framework*) ini, tim peneliti menjelaskan konseptual teori bahwa proses dan mekanisme kerja BUM Desa secara kelembagaan dapat dikatakan sebagai *hybrid*

institutions dalam mengelola dan memanfaatkan hasil sumber daya milik bersama untuk pemberdayaan masyarakat desa. Sumber daya milik bersama berupa alam (*common pool resource*) merupakan sumber daya yang dapat dimanfaatkan oleh siapa saja dan diakses siapa saja, salah satunya adalah sistem irigasi (Ostrom, 2006: 151). Ostrom dalam hal ini menjelaskan bahwa karena akses yang terbuka, sumber daya milik bersama mendorong munculnya konflik sosial antara orang-orang yang memanfaatkannya dan degradasi lingkungan (kerusakan) jika tidak dikelola dengan mekanisme aturan yang jelas diantara mereka. Berdasarkan rezim kepemilikan, menurut (Heltberg, 2002: 193-195) sifat kepemilikan sumber daya alam diklasifikasikan, sebagai berikut; *open access*, *common property*, *state property*, dan *privat property*. Menurut Helberg yang dimaksud dengan *open access* adalah sumber daya alam yang terbuka dan hak kepemilikannya tidak dikontrol atau dikuasai oleh pihak siapa pun. *Common property* adalah hak kepemilikan sumber dayanya dibawah komunitas, aturan akses terbatas hanya pada anggota komunitas yang terlibat. *State property* adalah sumber daya yang dikontrol dibawah hak kepemilikan pemerintah dengan aturan yang diberlakukan. *Private property* adalah sumber daya yang dimiliki oleh hak kepemilikan secara individu.

Relasi antar aktor pada rezim hak kepemilikan dalam memanfaatkan sumber daya milik bersama dari *authorized user, to claimant, to proprietor, and to owner* menurut (Schlager & Ostrom, 1992: 250-251), meliputi: *access, withdrawal, managemen, exclusion, dan alienatio*. Menurut Schlager & Ostrom yang dimaksud dengan *access* adalah memiliki hak memasuki wilayah sumber daya. *Withdrawal* adalah memiliki hak untuk melakukan kegiatan produksi sumber daya. *Managemen* adalah memiliki hak untuk mengatur pola penggunaan secara internal dan merubah sumber daya dengan perbaikan. *Exclusion* adalah hak untuk menentukan siapa yang akan diberikan hak mengakses dan bagaimana menyalurkan dengan tepat. *Alienatio* adalah hak untuk menjual atau menyewakan hak yang telah dimiliki yakni atas hak *withdrawal, managemen, dan exclusion*. Kepemilikan menjadi hak untuk mengklaim dalam memanfaatkan sumber daya yang sifatnya milik bersama dengan tujuan mendapatkan keuntungan nilainya atau pendapatan dari sumber daya tersebut baik secara individu maupun kolektif. Rezim kepemilikan menjadi instrumen yang fundamental dalam alam dan menjadi instrumen sosial dengan tujuan tertentu, oleh karena itu institusi diperlukan untuk mengelola dan menjembatani antara

kepemilikan pribadi, kelompok, atau negara dengan sistem aturan yang jelas agar tidak terjadi konflik dalam mengelola sumber daya milik bersama yang sifatnya *open access* (Bromley, 1992: 9).

Mengelola sumber daya milik bersama yang berhadapan langsung dengan berbagai rezim kepemilikan antar aktor baik individu, kelompok, maupun negara akan lebih efektif dari pada organisasi dengan menggunakan pendekatan *hybrid institutions* (German & Keeler, 2010). *Hybrid” governance arrangements involving two or more entities (individuals, the State, local institutions), and integrating selforganization with more regulatory approaches, can be more effective than selforganization* (German & Keeler, 2010). German dan Keeler kemudian mendefinisikan *hybrid institutions* sebagai;

“an institutional arrangement governing the interdependencies among discrete property holders and regimes, whether defined by structure (linkage among entities with jurisdiction over discrete property regimes) or mode of governance (balance between self-organization and formal regulation as complementary instruments of governance)” (German & Keeler, 2010).

Berdasarkan pendekatan konsep ini, *hybrid institutions* sebagai wadah atau jembatan yang menghubungkan berbagai rezim kepemilikan dalam mengelola sumber daya milik bersama secara seimbang antara dua aktor atau lebih dan diatur dengan peraturan hukum (*formal regulation*) sebagai instrumen operasionalnya. Di bawah ini merupakan implikasi yang diberikan *hybrid institutions* terhadap sumber daya milik bersama di bawah kepemilikan negara.

Asal Sumber Kepemilikan	Teori	Realitas	Implikasi
Pemerintah (Negara)	Negara akan memastikan pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan melalui alokasi hak penggunaan yang jelas dan penegakan peraturan.	Korupsi; konflik; manajemen dengan informasi yang tidak memadai; penegakan peraturan lemah	Tata kelola “hibrid” antara individu atau kolektivitas dan negara (terorganisasi sendiri atau didukung oleh otoritas publik yang diakui untuk sanksi dan menegakkan aturan)

Tabel 01. Landasan Kelembagaan Berkelanjutan Berdasarkan Sumber Daya Milik Bersama di Bawah Kepemilikan Negara (Sumber: German & Keeler. 2009. “Hybrid institutions”: Applications of Common Property Theory Beyond Discrete Tenure Regimes. *International Journal of the Commons*: 591)

Hybrid institutions mengelola sumber daya berupa barang milik bersama yang berkaitan dengan; (1) *common or connected interests within other forms of property (public, private)*, (2) *the interdependencies among discrete units or forms of property (public-private-communal)*, dan (3) *other types of common goods that are not forms of natural capital, but nevertheless influence natural resource management* (German & Keeler, 2009). Para aktor (*individuals, the state, local institutions*) yang terlibat mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama terwadahi dalam *hybrid institutions* dengan ketentuan peraturan formal/hukum yang mengikat (German & Keeler, 2009). Mekanisme kerja *hybrid institutions* dalam mengelola sumber daya milik bersama berpedoman dengan “*moral commitment, collective standards, social norms, and network processes*” dan berprinsip dalam mengelola sumber daya milik bersama dengan “*combine self-organization with more formal regulatory approaches*” (German & Keeler, 2009), untuk memaksimalkan manfaat yang bisa diberikan secara nyata kepada individu, kelompok, dan negara (German & Keeler, 2009).

D. Strategi Pemberdayaan Masyarakat Desa melalui BUM Desa

Sementara, Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUM Desa merupakan 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 berdasarkan kebijakan UU No 6 tahun 2014 tentang Desa. Kebijakan UU No 6/2014 tentang Desa mengamanatkan kepada Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah Provinsi, Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, dan Pemerintah Desa mendorong perkembangan BUM Desa dengan memprioritaskan BUM Desa dalam pengelolaan sumber daya alam di Desa (Pasal 90 huruf c). BUM Desa dibentuk oleh Pemerintah Desa untuk mendayagunakan segala potensi ekonomi, kelembagaan perekonomian, serta potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa (Pasal 87 Ayat 1, tambahan dalam pasal penjas).

Spesifik, Permendesa No 4/2015 tentang BUM Desa sebagaimana tindaklanjut UU No 6 tahun 2014 tentang Desa menyebutkan bahwa pendirian BUM Desa dimaksudkan sebagai

upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh Desa dan/atau kerja sama antar-Desa (Pasal 2). Kegiatan ekonomi yang dijalankan BUM Desa antara lain; pemanfaatan sumber daya lokal (Pasal 19), bisnis penyewaan (renting) barang (Pasal 20), usaha perantara (brokering) (Pasal 21), usaha bisnis yang berproduksi dan/atau berdagang (trading) (Pasal 22), bisnis keuangan (financial business) (Pasal 23), usaha bersama (holding) sebagai induk dari unit-unit usaha yang dikembangkan masyarakat Desa baik dalam skala lokal Desa maupun kawasan perdesaan, salah satunya desa wisata (Pasal 24).

BUM Desa didirikan melalui Musyawarah Desa, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tentang Pedoman Tata Tertib dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa (Pasal 5 Ayat 1). Pokok bahasan yang dibicarakan dalam Musyawarah Desa, meliputi: pendirian BUM Desa sesuai dengan kondisi ekonomi dan sosial budaya masyarakat; organisasi pengelola BUM Desa; modal usaha BUM Desa; dan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUM Desa (AD/ART) (Pasal 5 Ayat 2). Hasil kesepakatan Musyawarah Desa menjadi pedoman bagi Pemerintah Desa dan Badan

Permasyarakatan Desa untuk menetapkan Peraturan Desa tentang Pendirian BUM Desa (Pasal 5 Ayat 3). Secara struktur, organisasi pengelola BUM Desa terpisah dari organisasi Pemerintahan Desa (Pasal 9). Kepengurusan organisasi yang mengelola BUM Desa merupakan warga desa setempat.

Berdasarkan pedoman Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 2 Tahun 2015 tentang Pedoman Tata Tertib dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa, Musyawarah Desa atau yang disebut dengan nama lain adalah musyawarah antara Badan Permasyarakatan Desa, Pemerintah Desa, dan unsur masyarakat yang diselenggarakan oleh Badan Permasyarakatan Desa untuk menyepakati hal-hal yang bersifat strategis (Pasal 2), salah satunya yakni pembentukan BUM Desa (Pasal 2 huruf e). Musyawarah Desa diselenggarakan oleh Badan Permasyarakatan Desa yang difasilitasi oleh Pemerintah Desa (Pasal 5 Ayat 1). Musyawarah Desa diikuti oleh Pemerintah Desa, Badan Permasyarakatan Desa, dan unsur masyarakat (Pasal 5 ayat 1). Kewajiban masyarakat dalam peyelenggaraan Musyawarah Desa, diantaranya; mendorong gerakan swadaya gotong royong dalam penyusunan kebijakan publik melalui Musyawarah Desa (Pasal 3 Ayat 3 huruf a), dan melaksanakan nilai-nilai permasyarakatan,

permufakatan proses kekeluargaan, dan kegotong-royongan dalam pengambilan keputusan perihal kebijakan publik (Pasal 3 Ayat 3 huruf e).

Kemudian, konsep pemberdayaan desa (kemandirian desa) dimaknai secara beragam diantara akademisi dan praktisi dan tidak memiliki definisi yang baku (Eko, 2014). Namun dalam konteks ini, tim peneliti menggunakan konsep pemberdayaan desa menurut Mitra Samya, salah satu definisi yang telah dikutip oleh Eko (2014: 84-85) diantara definisi yang beragam dari akademisi dan praktisi bahwa Mitra Samya mendefinisikan pemberdayaan desa adalah:

“Kondisi dimana desa semakin berkembang berlandaskan pada kekuatan yaitu aset dan potensi desa yang dimiliki. Kemandirian desa tidaklah berarti desa berdiri sendiri dalam ruang hampa politik, namun juga tidak bergantung pada instruksi dan bantuan pemerintah di atasnya. Kemandirian desa berarti kapasitas dan inisiatif lokal yang kuat. Inisiatif lokal adalah gagasan, kehendak dan kemauan masyarakat yang berbasis pada kearifan lokal, kebersamaan, kepemimpinan, jaringan, dan solidaritas sosial”.

Berdasarkan definisi di atas, Mitra Samya menunjukkan beberapa ciri pemberdayaan desa, antara lain; Pertama, kemampuan desa

mengurus dan mengatur dirinya sendiri dengan kekuatan yang dimiliki. Kedua, pemerintah desa memiliki kewenangan dalam mengatur dan mengelola pembangunan desa yang didukung oleh kemandirian dalam perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan dijalankan secara konsisten. Ketiga, sistem pemerintahannya menjunjung tinggi aspirasi dan partisipasi masyarakat, termasuk orang miskin, perempuan, kaum muda, dan yang termarginalkan lainnya. Keempat, sumberdaya dikelola secara transparansi dan akuntabilitas untuk pembangunan desa yang optimal agar dimanfaatkan sebaik-baiknya demi kesejahteraan seluruh masyarakatnya (Eko, 2014: 85).

Pemberdayaan desa (kemandirian desa) dimaknai lebih fleksibel dan luas bahwa tidak hanya sebatas berdaya secara ekonomi, namun berdaya sosial (interaksi dan solidaritas) dan berdaya secara demokrasi (politik) juga menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan, maka tim peneliti dapat memberikan kesimpulan bahwa pemberdayaan desa disini adalah perubahan masyarakat desa menjadi lebih berdaya secara ekonomi, sosial, dan politik dalam mengikuti arus pembangunan yang dilaksanakan.

Dengan demikian, BUM Desa dapat kita maknai kelembagaan “hybrid institutions” yang difungsikan sebagai wadah kerjasama

antara masyarakat (individu maupun kelompok) dengan pemerintah desa (representasi negara di level paling bawah) dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama untuk pemberdayaan desa (terutama warga miskin) berlandaskan Peraturan Desa (hukum/formal) dari keputusan hasil musyawarah bersama (demokrasi) dan diberlakukan sesuai dengan konteks (kondisi ekonomi, sosial, budaya, dan politik) desa yang bersangkutan, sebab peraturan desa antara desa satu dengan desa lain berbeda.

E. Transformasi Pemberdayaan Dari Berbasis Komunitas Menjadi BUM Desa: Proses dan Kesepakatan (Analisis Studi Kasus Desa Ponggok)

Desa Ponggok merupakan salah satu desa di Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah dengan batas desa; sebelah Utara (Desa. Cokro, Kecamatan Tulung), sebelah Timur (Desa.. Nganjat, Kecamatan Polanharjo), sebelah Selatan (Desa. Njeblog, Kecamatan Karangnom), dan sebelah Barat (Desa. Dalangan, Kecamatan Tulung). Desa Ponggok memiliki luas mencapai 77,2255 Ha, yang terbagi menjadi 4 (empat) pedukuhan (dusun) dan terbagi

menjadi 6 RW dan RT, yaitu Pedukuhan Pongkok, Jeblogan, Kiringan, dan Umbulsari.

Jumlah total penduduk Desa Pongkok sebanyak 2.036 jiwa (609 KK), terdiri dari 1.017 jiwa laki-laki dan 1.019 jiwa perempuan. Penduduk Desa Pongkok menurut mata pencaharian, antara lain; pensiunan (31 orang), PNS (32 orang), TNI (5 orang), petani (48 orang), karyawan swasta (428 orang), karyawan BUMD (2 orang), karyawan Guru Honorer (26 orang), buruh harian lepas (300 orang), buruh tani (19 orang), jasa (18 orang), Dosen (1 orang), Dokter (2 orang), Wiraswasta (228 orang), dan Pedagang (83 orang). Kemudian, penduduk Desa Pongkok menurut tingkat pendidikan, antara lain; tamat SD (321 orang), tamat SLTP (278 orang), tamat SLTA (676 orang), tamat D1/D2 (10 orang, tamat S1 (97 orang), tamat S2 (3 orang).

Sebagai lembaga hybrid institutions, dengan memperhatikan norma sosial (social norms) dan komitmen bersama (moral commitment), Pemerintah Desa Pongkok membentuk BUM Desa sejak tahun 2009 silam. Pemerintah Desa Pongkok bersama BPD dan melibatkan unsur tokoh masyarakat melalui mekanisme musyawarah desa telah sepakat mendirikan BUM Desa dengan ditetapkannya Peraturan Desa (Perdes) Nomor 06 Tahun 2009 dengan nama BUM Desa Tirta Mandiri untuk

menelola dan mengembangkan aset-aset milik desa. Tepatnya 15 Desember 2009, BUM Desa Tirta Mandiri resmi mengelola usaha Pelayanan Air Bersih (PAB) dan Keuangan Mikro (Simpan-Pinjam).

Pada tahun 2009, pembentukan BUM Desa didasarkan pada UU Nomor 8 Tahun 2005 tentang Perubahan atas UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Dalam peraturan UU No 8 tahun 2005, pada BAB VII bagian kelima mengamanatkan bahwa Pemerintah Desa dapat mendirikan BUM Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa dengan tujuan dapat meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa. Tindaklanjut dari peraturan tersebut, Pemerintah Pusat menetapkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa. Setelah PP No 72 tahun 2005 ditetapkan, Pemerintah Kabupaten Klaten kemudian menetapkan Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2006 tentang BUM Desa untuk dijadikan pedoman bagi desa-desa di wilayah Klaten, salah satunya Pemerintah Desa Pongkok.

Pada tahun 2014, UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa ditetapkan, BUM Desa Tirta Mandiri kemudian menyesuaikan dasar hukum yang diberlakukan, yaitu Permendesa Nomor 4 Tahun 2015 Tentang BUM Desa. Ketika masyarakat Indonesia sedang ramai

membentuk BUM Desa dan mengembangkan dengan Dana Desa, Pemerintah Desa Pongkok melakukan komunikasi untuk menegosiasikan dengan kelompok sadar wisata (Pokdarwis) yang mengelola pemandian umbul pongkok agar dikelola di bawah manajemen BUM Desa (wawancara dengan informan 4, Januari 2018). Setelah berhasil melakukan komunikasi dan negosiasi dengan Pokdarwis, Pemerintah Desa Pongkok kemudian merevitalisasi total pemandian umbul pongkok dengan dana dari APBDes untuk mendorong akselerasi sektor pariwisata (wawancara dengan informan 7 dan 2, Juli 2018).

Pemerintah Desa Pongkok dalam melakukan proses komunikasi dan negosiasi kepada kelompok pengelola umbul pongkok yang terbentuk sejak PNPM Pariwisata agar dikelola di bawah manajemen BUM Desa Tirta Mandiri dikatakan tidak mudah, berkali-kali ditolak, namun pendekatan intens terus dilakukan dan pada akhirnya bisa mengakomodasi mereka/kelompok (wawancara dengan informan 4, Januari 2018). Karena Pemerintah Desa membawa misi untuk kesejahteraan warga desa, maka setiap orang yang tergabung dalam kelompok pengelola pemandian umbul pongkok setuju dikelola di bawah manajemen BUM Desa Tirta Mandiri (wawancara dengan informan 1, Januari 2018).

Tentu, komunikasi dan negosiasi bisa berhasil tidak sepenuhnya tanpa syarat, kelompok yang sebelumnya mengelola pemandian umbul pongkok bersepakat untuk dikelola di bawah BUM Desa karena masing-masing dari mereka akan mendapatkan keuntungan 10 persen setiap bulan dari investasi yang telah dijamin kepada BUM Desa sebesar Rp 25.000.000.000,00 dan disediakan kios untuk berdagang (wawancara dengan informan 6, Januari 2018). Tidak hanya itu, BUM Desa juga membuka investor dari warga desa (secara individu) dan termasuk kolektif RW masing-masing. Investor warga (individu) maksimal sebesar Rp 5.000.000,00 dan sebanyak enam Rukun Warga (RW) dapat berinvestasi masing-masing Rp 40.000.000,00. Bagi warga yang menduduki jabatan sebagai Perangkat Desa, Badan Pengawas (BP), dan BPD juga masing-masing dapat berinvestasi maksimal Rp 10.000.000,00. Para investor warga desa mendapatkan keuntungan 10 persen setiap bulan sesuai dengan besaran nilai yang diinvestasikan (wawancara dengan informan 9, Januari 2018).

Secara administrasi wilayah, Umbul Pongkok berada di Desa Pongkok namun bukan aset milik Desa Pongkok, sebab umbul pongkok adalah sumber mata air yang fungsi utamanya untuk irigasi pertanian di bawah PU Provinsi-Kementerian PU Pusat (wawancara dengan informan 8, Januari 2018). BUM Desa Tirta

Mandiri saat ini mengelola unit usaha pemandian umbul Ponggok, umbul ciblon, toko desa, penyewaan kios, penyewaan kolam ikan, dan pelayanan air bersih. Dari unit-unit usaha yang dijalankan, unit usaha pemandian umbul ponggok merupakan penghasil pendapatan paling besar (mencapai sekitar 90 persen) diantara unit usaha lainnya (wawancara dengan informan 1, Januari 2018).

Desa Ponggok secara geografis memiliki lokasi strategis dalam mengembangkan sektor pariwisata, karena berada di posisi segitiga emas JOGLOSEMAR (Jogja-Solo-Semarang). Desa Ponggok mengambil keuntungan dari Solo sebagai kota Vokasi dan Jogja sebagai kota pelajar dan budaya, sebagai pusat pendidikan dan tujuan wisatawan. Dengan potensi desa yang dimiliki, Desa Ponggok mengembangkan potensi unggulan desa di sektor pertanian, perikanan, budaya dan sumber daya milik bersama berupa sumber mata air (meliputi; Ponggok, Kajen, Besuki, Sigedang, dan Kapilaler) sebagai destinasi desa wisata.

Pemerintah Desa dan BUM Desa mengembangkan umbul ponggok menjadi destinasi desa wisata yang menyajikan berbagai keunikan, seperti; snorkling, berfoto dalam air bersama ikan-ikan maupun dengan perlengkapan unik (seperti; sepeda motor,

sepeda, televisi) dan terdapat wahana ninja warior yang menjadi daya tarik para pengunjung/wisatawan. Hanya dalam kurun waktu tiga tahun berkembang sejak tahun 2014, BUM Desa Tirta Mandiri telah berhasil mendapatkan omzet milyaran tiap tahun dari pemandian umbul ponggok (wawancara dengan informan 1, Januari 2018). BUM Desa Ponggok kemudian menjadi viral dan dikenal masyarakat secara luas (nasional) serta mendapat apresiasi penghargaan sebagai salah satu BUM Desa terbaik dari Pemerintah Pusat (Kementerian Desa).

E. 1. Mengembangkan Desa Wisata Alam, Hasil Pendapatan, dan Aturan Mendistribusikan

Pemerintah Desa Ponggok menggunakan modal dana yang diperoleh dari pihak perusahaan dan dari investor warga desa dalam merevitalisasi desa wisata alam pemandian umbul ponggok. Menggunakan dana APBDes maupun dana bantuan dari pihak lain, Pemerintah Desa Ponggok berhasil melakukan renovasi pemandian umbul ponggok secara menyeluruh dan menjadikan sebagai salah satu unit usaha dengan pendapatan paling dominan di bawah manajemen BUM Desa Tirta Mandiri.

Desa Ponggok dikategorikan sebagai desa mandiri bukan karena peranan BUM Desa

Tirta Mandiri yang sedang booming secara nasional beberapa tahun terakhir. Sebab, Desa Ponggok dikategorikan sebagai desa mandiri sejak menjalin kerjasama dengan PT. TIV Aqua (perusahaan air minum). Begitu juga dengan dana yang digunakan untuk mengembangkan pemandian umbul ponggok, Pemerintah Desa Ponggok menggunakan dana PADes yang sebagian besar ditopang dari pendapatan yang diperoleh dari PT. TIV Aqua dan bukan dengan menggunakan Dana Desa dari Pemerintah Pusat (wawancara dengan informan 2, Mei 2018).

Pemerintah Desa Ponggok menjalin kerjasama dengan PT. TIV Aqua sejak tahun 1990-1999 ketika masa pemerintahan Sunarta. Pada masa kepemimpinan Sunarta, PT TIV Aqua ingin membeli sebagian wilayah Desa Ponggok yang memiliki sumber mata air, yaitu Sigedang. PT TIV Aqua bermaksud membeli sumber mata air Sigedang untuk mengembangkan industri air minum kemasan guna meningkatkan produksi dan kebutuhan pasar. Pada masa kepemimpinan Sunarta, Pemerintah Desa Ponggok dan PT. TIV Aqua kemudian “menjual” wilayah sumber mata air Sidedang dengan beberapa kesepakatan yang telah disetujui kedua belah pihak, antara lain; Pertama, Pemerintah Desa Ponggok mendapatkan penggantian lahan seluas 7.815 Ha dan tanah kas desa semula hanya seluas 1.147 Ha ditambah menjadi 3.955 Ha dari PT.

TIV Aqua. Kedua, PT. TIV Aqua wajib mengambil tenaga kerja (pekerja) sebanyak 40% dari warga asli desa Ponggok. Ketiga, PT. TIV Aqua wajib memberikan kontribusi terhadap PADes setiap bulan dari setiap botol air kemasan (mendapat keuntungan sebesar 1,75 rupiah) yang terjual (Dokumen RPJMDes Desa Ponggok Tahun 2014-2019).

Sekarang ini, Pemerintah Desa Ponggok ditopang dengan PADes terbesar dari PT. TIV Aqua mencapai Rp 1,5 Milyar setiap tahun dengan rata-rata mencapai Rp 100 Juta setiap bulan (wawancara dengan informan 2, Januari 2018). Tidak hanya menggunakan dana APBDes, Pemerintah Desa Ponggok menjamin kepada warga desa ponggok untuk berinvestasi ke BUM Desa Tirta Mandiri guna mengembangkan unit-unit usaha, salah satunya pengembangan rekreasi pemandian umbul ponggok. Warga desa berinvestasi sebesar Rp 5 Juta untuk individu, bagi kelompok pada masing masing RW sebesar Rp 40 Juta, dan bagi setiap orang yang tergabung dalam kelompok pengelola umbul ponggok sebelum dikelola BUM Desa Tirta Mandiri sebesar Rp 25 Juta. Warga desa ponggok yang berinvestasi mendapat keuntungan sebesar 10% setiap bulannya dari hasil pendapatan yang diperoleh BUM Desa Tirta Mandiri mengelola unit-unit usaha, salah satunya pemandian umbul ponggok. Selain dimanfaatkan untuk mengembangkan unit

usaha pemandian umbul pongkok, dana investasi dari warga desa juga dimanfaatkan oleh BUM Desa Tirta Mandiri untuk mengembangkan unit usaha lainnya, seperti membangun toko desa pongkok (wawancara dengan informan 3, Januari 2018).

Berdasarkan data BUM Desa Tirta Mandiri tercatat investor warga desa sebesar Rp 5 Juta setiap orang dapat dirinci, sebagai berikut; RW 1 (58 orang), RW 2 (46 orang), RW 3 (69 orang), RW 4 (60 orang), RW 5 (44 orang), dan RW 6 (30 orang). Investor dari Perangkat Desa, BPD dan BP masing-masing menginvestasikan sebesar Rp 10 Juta. Investor perorangan dari kelompok pengelola pemandian umbul pongkok sebesar Rp 25 Juta. Kemudian, investor warga (kelompok) dari RW 1 sampai RW 6 masing-masing menginvestasikan sebesar Rp 40 Juta. Jumlah investor warga pongkok dari tahun 2014 hingga tahun 2018 meningkat signifikan, dari 150 KK pada tahun 2014 menjadi 300 KK pada tahun 2018 dengan total dana investasi mencapai Rp 2 Milyar lebih (wawancara dengan informan 9, Februari 2018).

BUM Desa Tirta Mandiri setelah mengelola desa wisata pemandian umbul pongkok mampu meningkatkan pendapatan setiap tahunnya seperti trend perkembangan pada grafik 1 di bawah. Pada tahun 2013, sebelum mengembangkan umbul pongkok, BUM Desa

Tirta Mandiri memiliki pendapatan Rp 211,267,700,00. Pada tahun 2014, setelah mengelola umbul pongkok, BUM Desa Tirta Mandiri mampu meningkatkan pendapatan setiap tahunnya, yaitu Rp 1,153,075,730,00 pada tahun 2014, meningkat lagi menjadi Rp 5,181,507,251,00 pada tahun 2015, dan naik dua kali lipat menjadi Rp 10,300,000,000,00 pada tahun 2016.

D. Strategi Pemberdayaan Masyarakat Desa melalui BUM Desa

Sementara, Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUM Desa merupakan 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 berdasarkan kebijakan UU No 6 tahun 2014 tentang Desa. Kebijakan UU No 6/2014 tentang Desa mengamanatkan kepada Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah Provinsi, Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, dan Pemerintah Desa mendorong perkembangan BUM Desa dengan memprioritaskan BUM Desa dalam pengelolaan sumber daya alam di Desa (Pasal 90 huruf c). BUM Desa dibentuk oleh Pemerintah Desa untuk mendayagunakan segala potensi ekonomi, kelembagaan perekonomian, serta potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa (Pasal 87 Ayat 1, tambahan dalam pasal penjas).

Spesifik, Permendes No 4/2015 tentang BUM Desa sebagaimana tindaklanjut UU No 6 tahun 2014 tentang Desa menyebutkan bahwa pendirian BUM Desa dimaksudkan sebagai

upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh Desa dan/atau kerja sama antar-Desa (Pasal 2). Kegiatan ekonomi yang dijalankan BUM Desa antara lain; pemanfaatan sumber daya lokal (Pasal 19), bisnis penyewaan (renting) barang (Pasal 20), usaha perantara (brokering) (Pasal 21), usaha bisnis yang memproduksi dan/atau berdagang (trading) (Pasal 22), bisnis keuangan (financial business) (Pasal 23), usaha bersama (holding) sebagai induk dari unit-unit usaha yang dikembangkan masyarakat Desa baik dalam skala lokal Desa maupun kawasan perdesaan, salah satunya desa wisata (Pasal 24).

BUM Desa didirikan melalui Musyawarah Desa, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tentang Pedoman Tata Tertib dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa (Pasal 5 Ayat 1). Pokok bahasan yang dibicarakan dalam Musyawarah Desa, meliputi: pendirian BUM Desa sesuai dengan kondisi ekonomi dan sosial budaya masyarakat; organisasi pengelola BUM Desa; modal usaha BUM Desa; dan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUM Desa (AD/ART) (Pasal 5 Ayat 2). Hasil kesepakatan Musyawarah Desa menjadi pedoman bagi Pemerintah Desa dan Badan

Permasyarakatan Desa untuk menetapkan Peraturan Desa tentang Pendirian BUM Desa (Pasal 5 Ayat 3). Secara struktur, organisasi pengelola BUM Desa terpisah dari organisasi Pemerintahan Desa (Pasal 9). Kepengurusan organisasi yang mengelola BUM Desa merupakan warga desa setempat.

Berdasarkan pedoman Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 2 Tahun 2015 tentang Pedoman Tata Tertib dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa, Musyawarah Desa atau yang disebut dengan nama lain adalah musyawarah antara Badan Permasyarakatan Desa, Pemerintah Desa, dan unsur masyarakat yang diselenggarakan oleh Badan Permasyarakatan Desa untuk menyepakati hal-hal yang bersifat strategis (Pasal 2), salah satunya yakni pembentukan BUM Desa (Pasal 2 huruf e). Musyawarah Desa diselenggarakan oleh Badan Permasyarakatan Desa yang difasilitasi oleh Pemerintah Desa (Pasal 5 Ayat 1). Musyawarah Desa diikuti oleh Pemerintah Desa, Badan Permasyarakatan Desa, dan unsur masyarakat (Pasal 5 ayat 1). Kewajiban masyarakat dalam peyelenggaraan Musyawarah Desa, diantaranya; mendorong gerakan swadaya gotong royong dalam penyusunan kebijakan publik melalui Musyawarah Desa (Pasal 3 Ayat 3 huruf a), dan melaksanakan nilai-nilai permasyarakatan,

permufakatan proses kekeluargaan, dan kegotong-royongan dalam pengambilan keputusan perihal kebijakan publik (Pasal 3 Ayat 3 huruf e).

Kemudian, konsep pemberdayaan desa (kemandirian desa) dimaknai secara beragam diantara akademisi dan praktisi dan tidak memiliki definisi yang baku (Eko, 2014). Namun dalam konteks ini, tim peneliti menggunakan konsep pemberdayaan desa menurut Mitra Samya, salah satu definisi yang telah dikutip oleh Eko (2014: 84-85) diantara definisi yang beragam dari akademisi dan praktisi bahwa Mitra Samya mendefinisikan pemberdayaan desa adalah:

“Kondisi dimana desa semakin berkembang berlandaskan pada kekuatan yaitu aset dan potensi desa yang dimiliki. Kemandirian desa tidaklah berarti desa berdiri sendiri dalam ruang hampa politik, namun juga tidak bergantung pada instruksi dan bantuan pemerintah di atasnya. Kemandirian desa berarti kapasitas dan inisiatif lokal yang kuat. Inisiatif lokal adalah gagasan, kehendak dan kemauan masyarakat yang berbasis pada kearifan lokal, kebersamaan, kepemimpinan, jaringan, dan solidaritas sosial”.

Berdasarkan definisi di atas, Mitra Samya menunjukkan beberapa ciri pemberdayaan desa, antara lain; Pertama, kemampuan desa

mengurus dan mengatur dirinya sendiri dengan kekuatan yang dimiliki. Kedua, pemerintah desa memiliki kewenangan dalam mengatur dan mengelola pembangunan desa yang didukung oleh kemandirian dalam perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan dijalankan secara konsisten. Ketiga, sistem pemerintahannya menjunjung tinggi aspirasi dan partisipasi masyarakat, termasuk orang miskin, perempuan, kaum muda, dan yang termarginalkan lainnya. Keempat, sumberdaya dikelola secara transparansi dan akuntabilitas untuk pembangunan desa yang optimal agar dimanfaatkan sebaik-baiknya demi kesejahteraan seluruh masyarakatnya (Eko, 2014: 85).

Pemberdayaan desa (kemandirian desa) dimaknai lebih fleksibel dan luas bahwa tidak hanya sebatas berdaya secara ekonomi, namun berdaya sosial (interaksi dan solidaritas) dan berdaya secara demokrasi (politik) juga menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan, maka tim peneliti dapat memberikan kesimpulan bahwa pemberdayaan desa disini adalah perubahan masyarakat desa menjadi lebih berdaya secara ekonomi, sosial, dan politik dalam mengikuti arus pembangunan yang dilaksanakan.

Dengan demikian, BUM Desa dapat kita maknai kelembagaan “hybrid institutions” yang difungsikan sebagai wadah kerjasama

antara masyarakat (individu maupun kelompok) dengan pemerintah desa (representasi negara di level paling bawah) dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama untuk pemberdayaan desa (terutama warga miskin) berlandaskan Peraturan Desa (hukum/formal) dari keputusan hasil musyawarah bersama (demokrasi) dan diberlakukan sesuai dengan konteks (kondisi ekonomi, sosial, budaya, dan politik) desa yang bersangkutan, sebab peraturan desa antara desa satu dengan desa lain berbeda.

E. Transformasi Pemberdayaan Dari Berbasis Komunitas Menjadi BUM Desa: Proses dan Kesepakatan (Analisis Studi Kasus Desa Ponggok)

Desa Ponggok merupakan salah satu desa di Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah dengan batas desa; sebelah Utara (Desa. Cokro, Kecamatan Tulung), sebelah Timur (Desa.. Nganjat, Kecamatan Polanharjo), sebelah Selatan (Desa. Njeblog, Kecamatan Karanganyom), dan sebelah Barat (Desa. Dalangan, Kecamatan Tulung). Desa Ponggok memiliki luas mencapai 77,2255 Ha, yang terbagi menjadi 4

(empat) pedukuhan (dusun) dan terbagi menjadi 6 RW dan RT, yaitu Pedukuhan Pongkok, Jeblogan, Kiringan, dan Umbulsari.

Jumlah total penduduk Desa Pongkok sebanyak 2.036 jiwa (609 KK), terdiri dari 1.017 jiwa laki-laki dan 1.019 jiwa perempuan. Penduduk Desa Pongkok menurut mata pencaharian, antara lain; pensiunan (31 orang), PNS (32 orang), TNI (5 orang), petani (48 orang), karyawan swasta (428 orang), karyawan BUMD (2 orang), karyawan Guru Honorer (26 orang), buruh harian lepas (300 orang), buruh tani (19 orang), jasa (18 orang), Dosen (1 orang), Dokter (2 orang), Wiraswasta (228 orang), dan Pedagang (83 orang). Kemudian, penduduk Desa Pongkok menurut tingkat pendidikan, antara lain; tamat SD (321 orang), tamat SLTP (278 orang), tamat SLTA (676 orang), tamat D1/D2 (10 orang, tamat S1 (97 orang), tamat S2 (3 orang).

Sebagai lembaga hybrid institutions, dengan memperhatikan norma sosial (social norms) dan komitmen bersama (moral commitment), Pemerintah Desa Pongkok membentuk BUM Desa sejak tahun 2009 silam. Pemerintah Desa Pongkok bersama BPD dan melibatkan unsur tokoh masyarakat melalui mekanisme musyawarah desa telah sepakat mendirikan BUM Desa dengan ditetapkannya Peraturan Desa (Perdes) Nomor 06 Tahun 2009 dengan

nama BUM Desa Tirta Mandiri untuk mengelola dan mengembangkan aset-aset milik desa. Tepatnya 15 Desember 2009, BUM Desa Tirta Mandiri resmi mengelola usaha Pelayanan Air Bersih (PAB) dan Keuangan Mikro (Simpan-Pinjam).

Pada tahun 2009, pembentukan BUM Desa didasarkan pada UU Nomor 8 Tahun 2005 tentang Perubahan atas UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Dalam peraturan UU No 8 tahun 2005, pada BAB VII bagian kelima mengamanatkan bahwa Pemerintah Desa dapat mendirikan BUM Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa dengan tujuan dapat meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa. Tindaklanjut dari peraturan tersebut, Pemerintah Pusat menetapkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa. Setelah PP No 72 tahun 2005 ditetapkan, Pemerintah Kabupaten Klaten kemudian menetapkan Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2006 tentang BUM Desa untuk dijadikan pedoman bagi desa-desa di wilayah Klaten, salah satunya Pemerintah Desa Pongkok.

Pada tahun 2014, UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa ditetapkan, BUM Desa Tirta Mandiri kemudian menyesuaikan dasar hukum yang diberlakukan, yaitu Permendesa Nomor 4 Tahun 2015 Tentang BUM Desa. Ketika

masyarakat Indonesia sedang ramai membentuk BUM Desa dan mengembangkan dengan Dana Desa, Pemerintah Desa Pongkok melakukan komunikasi untuk menegosiasikan dengan kelompok sadar wisata (Pokdarwis) yang mengelola pemandian umbul pongkok agar dikelola di bawah manajemen BUM Desa (wawancara dengan informan 4, Januari 2018). Setelah berhasil melakukan komunikasi dan negosiasi dengan Pokdarwis, Pemerintah Desa Pongkok kemudian merevitalisasi total pemandian umbul pongkok dengan dana dari APBDes untuk mendorong akselerasi sektor pariwisata (wawancara dengan informan 7 dan 2, Juli 2018).

Pemerintah Desa Pongkok dalam melakukan proses komunikasi dan negosiasi kepada kelompok pengelola umbul pongkok yang terbentuk sejak PNPM Pariwisata agar dikelola di bawah manajemen BUM Desa Tirta Mandiri dikatakan tidak mudah, berkali-kali ditolak, namun pendekatan intens terus dilakukan dan pada akhirnya bisa mengakomodasi mereka/kelompok (wawancara dengan informan 4, Januari 2018). Karena Pemerintah Desa membawa misi untuk kesejahteraan warga desa, maka setiap orang yang tergabung dalam kelompok pengelola pemandian umbul pongkok setuju dikelola di bawah manajemen BUM Desa Tirta

Mandiri (wawancara dengan informan 1, Januari 2018).

Tentu, komunikasi dan negosiasi bisa berhasil tidak sepenuhnya tanpa syarat, kelompok yang sebelumnya mengelola pemandian umbul pongkok bersepakat untuk dikelola di bawah BUM Desa karena masing-masing dari mereka akan mendapatkan keuntungan 10 persen setiap bulan dari investasi yang telah dijamin kepada BUM Desa sebesar Rp 25.000.000.000,00 dan disediakan kios untuk berdagang (wawancara dengan informan 6, Januari 2018). Tidak hanya itu, BUM Desa juga membuka investor dari warga desa (secara individu) dan termasuk kolektif RW masing-masing. Investor warga (individu) maksimal sebesar Rp 5.000.000,00 dan sebanyak enam Rukun Warga (RW) dapat berinvestasi masing-masing Rp 40.000.000,00. Bagi warga yang menduduki jabatan sebagai Perangkat Desa, Badan Pengawas (BP), dan BPD juga masing-masing dapat berinvestasi maksimal Rp 10.000.000,00. Para investor warga desa mendapatkan keuntungan 10 persen setiap bulan sesuai dengan besaran nilai yang diinvestasikan (wawancara dengan informan 9, Januari 2018).

Secara administrasi wilayah, Umbul Pongkok berada di Desa Pongkok namun bukan aset milik Desa Pongkok, sebab umbul pongkok adalah sumber mata air yang fungsi utamanya

untuk irigasi pertanian di bawah PU Provinsi-Kementerian PU Pusat (wawancara dengan informan 8, Januari 2018). BUM Desa Tirta Mandiri saat ini mengelola unit usaha pemandian umbul Pongkok, umbul ciblon, toko desa, penyewaan kios, penyewaan kolam ikan, dan pelayanan air bersih. Dari unit-unit usaha yang dijalankan, unit usaha pemandian umbul pongkok merupakan penghasil pendapatan paling besar (mencapai sekitar 90 persen) diantara unit usaha lainnya (wawancara dengan informan 1, Januari 2018).

Desa Pongkok secara geografis memiliki lokasi strategis dalam mengembangkan sektor pariwisata, karena berada di posisi segitiga emas JOGLOSEMAR (Jogja-Solo-Semarang). Desa Pongkok mengambil keuntungan dari Solo sebagai kota Vokasi dan Jogja sebagai kota pelajar dan budaya, sebagai pusat pendidikan dan tujuan wisatawan. Dengan potensi desa yang dimiliki, Desa Pongkok mengembangkan potensi unggulan desa di sektor pertanian, perikanan, budaya dan sumber daya milik bersama berupa sumber mata air (meliputi; Pongkok, Kajen, Besuki, Sigedang, dan Kapilaler) sebagai destinasi desa wisata.

Pemerintah Desa dan BUM Desa mengembangkan umbul pongkok menjadi destinasi desa wisata yang menyajikan

berbagai keunikan, seperti; snorkling, berfoto dalam air bersama ikan-ikan maupun dengan perlengkapan unik (seperti; sepeda motor, sepeda, televisi) dan terdapat wahana ninja warior yang menjadi daya tarik para pengunjung/wisatawan. Hanya dalam kurun waktu tiga tahun berkembang sejak tahun 2014, BUM Desa Tirta Mandiri telah berhasil mendapatkan omzet milyaran tiap tahun dari pemandian umbul pongkok (wawancara dengan informan 1, Januari 2018). BUM Desa Pongkok kemudian menjadi viral dan dikenal masyarakat secara luas (nasional) serta mendapat apresiasi penghargaan sebagai salah satu BUM Desa terbaik dari Pemerintah Pusat (Kementerian Desa).

E. 1. Mengembangkan Desa Wisata Alam, Hasil Pendapatan, dan Aturan Mendistribusikan

Pemerintah Desa Pongkok menggunakan modal dana yang diperoleh dari pihak perusahaan dan dari investor warga desa dalam merevitalisasi desa wisata alam pemandian umbul pongkok. Menggunakan dana APBDes maupun dana bantuan dari pihak lain, Pemerintah Desa Pongkok berhasil melakukan renovasi pemandian umbul pongkok secara menyeluruh dan menjadikan sebagai salah satu unit usaha dengan

pendapatan paling dominan di bawah manajemen BUM Desa Tirta Mandiri.

Desa Pongkok dikategorikan sebagai desa mandiri bukan karena peranan BUM Desa Tirta Mandiri yang sedang booming secara nasional beberapa tahun terakhir. Sebab, Desa Pongkok dikategorikan sebagai desa mandiri sejak menjalin kerjasama dengan PT. TIV Aqua (perusahaan air minum). Begitu juga dengan dana yang digunakan untuk mengembangkan pemandian umbul pongkok, Pemerintah Desa Pongkok menggunakan dana PADes yang sebagian besar ditopang dari pendapatan yang diperoleh dari PT. TIV Aqua dan bukan dengan menggunakan Dana Desa dari Pemerintah Pusat (wawancara dengan informan 2, Mei 2018).

Pemerintah Desa Pongkok menjalin kerjasama dengan PT. TIV Aqua sejak tahun 1990-1999 ketika masa pemerintahan Sunarta. Pada masa kepemimpinan Sunarta, PT TIV Aqua ingin membeli sebagian wilayah Desa Pongkok yang memiliki sumber mata air, yaitu Sigedang. PT TIV Aqua bermaksud membeli sumber mata air Sigedang untuk mengembangkan industri air minum kemasan guna meningkatkan produksi dan kebutuhan pasar. Pada masa kepemimpinan Sunarta, Pemerintah Desa Pongkok dan PT. TIV Aqua kemudian “menjual” wilayah sumber mata air Sidedang dengan beberapa kesepakatan yang telah

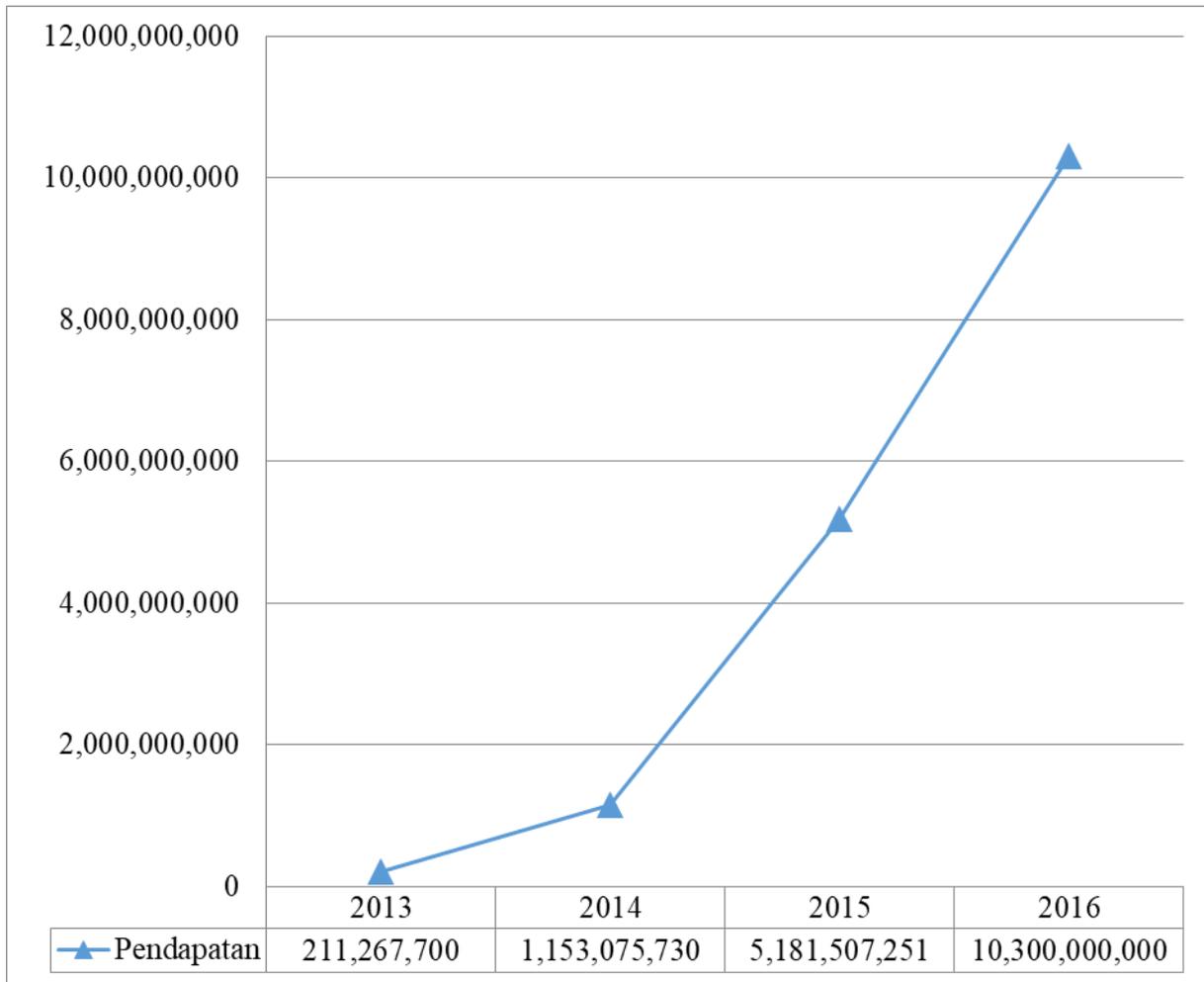
disetujui kedua belah pihak, antara lain; Pertama, Pemerintah Desa Pongkok mendapatkan penggantian lahan seluas 7.815 Ha dan tanah kas desa semula hanya seluas 1.147 Ha ditambah menjadi 3.955 Ha dari PT. TIV Aqua. Kedua, PT. TIV Aqua wajib mengambil tenaga kerja (pekerja) sebanyak 40% dari warga asli desa Pongkok. Ketiga, PT. TIV Aqua wajib memberikan kontribusi terhadap PADes setiap bulan dari setiap botol air kemasan (mendapat keuntungan sebesar 1,75 rupiah) yang terjual (Dokumen RPJMDes Desa Pongkok Tahun 2014-2019).

Sekarang ini, Pemerintah Desa Pongkok ditopang dengan PADes terbesar dari PT. TIV Aqua mencapai Rp 1,5 Milyar setiap tahun dengan rata-rata mencapai Rp 100 Juta setiap bulan (wawancara dengan informan 2, Januari 2018). Tidak hanya menggunakan dana APBDes, Pemerintah Desa Pongkok menjamin kepada warga desa pongkok untuk berinvestasi ke BUM Desa Tirta Mandiri guna mengembangkan unit-unit usaha, salah satunya pengembangan rekreasi pemandian umbul pongkok. Warga desa berinvestasi sebesar Rp 5 Juta untuk individu, bagi kelompok pada masing masing RW sebesar Rp 40 Juta, dan bagi setiap orang yang tergabung dalam kelompok pengelola umbul pongkok sebelum dikelola BUM Desa Tirta Mandiri sebesar Rp 25 Juta. Warga desa pongkok yang berinvestasi mendapat keuntungan sebesar

10% setiap bulannya dari hasil pendapatan yang diperoleh BUM Desa Tirta Mandiri mengelola unit-unit usaha, salah satunya pemandian umbul pongkok. Selain dimanfaatkan untuk mengembangkan unit usaha pemandian umbul pongkok, dana investasi dari warga desa juga dimanfaatkan oleh BUM Desa Tirta Mandiri untuk mengembangkan unit usaha lainnya, seperti membangun toko desa pongkok (wawancara dengan informan 3, Januari 2018).

Berdasarkan data BUM Desa Tirta Mandiri tercatat investor warga desa sebesar Rp 5 Juta setiap orang dapat dirinci, sebagai berikut; RW 1 (58 orang), RW 2 (46 orang), RW 3 (69 orang), RW 4 (60 orang), RW 5 (44 orang), dan RW 6 (30 orang). Investor dari Perangkat Desa, BPD dan BP masing-masing menginvestasikan sebesar Rp 10 Juta. Investor perorangan dari kelompok pengelola pemandian umbul pongkok sebesar Rp 25 Juta. Kemudian, investor warga (kelompok) dari RW 1 sampai RW 6 masing-masing menginvestasikan sebesar Rp 40 Juta. Jumlah investor warga pongkok dari tahun 2014 hingga tahun 2018 meningkat signifikan, dari 150 KK pada tahun 2014 menjadi 300 KK pada tahun 2018 dengan total dana investasi mencapai Rp 2 Milyar lebih (wawancara dengan informan 9, Februari 2018).

BUM Desa Tirta Mandiri setelah mengelola desa wisata pemandian umbul pongkok mampu meningkatkan pendapatan setiap tahunnya seperti trend perkembangan pada grafik 1 di bawah. Pada tahun 2013, sebelum mengembangkan umbul pongkok, BUM Desa Tirta Mandiri memiliki pendapatan Rp 211,267,700,00. Pada tahun 2014, setelah mengelola umbul pongkok, BUM Desa Tirta Mandiri mampu meningkatkan pendapatan setiap tahunnya, yaitu Rp 1,153,075,730,00 pada tahun 2014, meningkat lagi menjadi Rp 5,181,507,251,00 pada tahun 2015, dan naik dua kali lipat menjadi Rp 10,300,000,000,00 pada tahun 2016.



Grafik 01. Hasil Pendapatan BUM Desa Tirta Mandiri Mengelola Pemandian Umbul Pongkok Tahun 2013-2016.

(Sumber: Data Sekunder Laporan Pertanggung Jawaban BUM Desa Tirta Mandiri Tahun 2013-2016 diolah oleh Tim Peneliti, 2018).

BUM Desa sebagai hybrid institutions dalam mengelola dan memanfaatkan hasil sumber daya milik bersama berpedoman pada kesepakatan bersama (collective standards) dan mekanisme kerja (network processes) yang telah ditetapkan. Dari mengelola desa wisata alam di atas, BUM Desa mendistribusikan hasil (pendapatan) berdasarkan AD/ART yang ditetapkan. Dalam konteks ini, tim peneliti mencatat dan membedakan dua aspek mengenai mekanisme kerja aturan dalam mendistribusikan hasil pendapatan dari mengelola pemandian umbul Pongkok, yaitu mekanisme aturan umum dan khusus.

Pertama, mekanisme aturan umum (komulatif) yaitu aturan yang diberlakukan untuk semua sektor unit usaha sebagai akumulasi hasil pendapatan yang diperoleh BUM Desa Tirta Mandiri berdasarkan AD/ART yang ditetapkan. Pembagian hasil usaha berdasarkan AD/ART yang telah ditetapkan, sebagai berikut;

- (1) hasil usaha dari pendapatan BUM Desa Tirta Mandiri ditetapkan berdasarkan prosentase dari hasil laba netto dengan berpedoman kepada prinsip kerjasama yang saling menguntungkan.
- (2) pembagian hasil usaha setiap akhir tahun bersamaan dengan laporan pertanggungjawaban dengan realisasi sebagai berikut; (a) Disetor ke APBDes sebesar 30%, (b) Pemupukan Modal BUM Desa sebesar 25%, (c) Insentif Komisaris, Dewan Komisaris, dan Pengurus sebesar

- 15%, (d) Cadangan modal sebesar 10%, (e) Dana pendidikan dan pelatihan pengurusan sebesar 10%, dan (f) Insentif Badan pengawas sebesar 10%,
- (3) insentif diberikan kepada karyawan sebesar 1 % dari nilai pendapatan kotor dan menjadi biaya insentif dikeluarkan pada tahun berikutnya.

Kedua, mekanisme aturan khusus adalah aturan yang telah disepakati dalam bagi hasil investasi kepada para investor warga desa. Berdasarkan AD/ART BUM Desa Tirta Mandiri dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan investor atau pemodal adalah pihak yang memiliki modal untuk dipinjamkan atau diinvestasikan. Modal dipinjamkan oleh pemodal dengan cara membeli surat surat berharga yang ditawarkan oleh emiten. Investor memperoleh keuntungan berupa dividen. Investor yang dimaksud disini adalah warga atau organisasi yang ada di Desa Pongkok. Dalam aturan AD/ART ini yang dimaksud bagi hasil investasi adalah suatu bentuk aktiva yang di tanamkan pihak luar BUMDes dalam bentuk saham guna memperoleh deviden sesuai dengan prosentase nilai investasi yang di tanam oleh investor. Deviden yang dimaksud berasal dari persewaan pelampung, snorkel, kaki katak dan kamera. Besar nilai deviden diatur dengan ketentuan:

- (1) Pembagian prosentase deviden dari persewaan pelampung, snorkel dan kaki katak sebagai berikut: (a) Pemilik 50%, (b) Biaya

perawatan dan cadangan kerusakan 25%, dan (c) Kas BUM Desa 25%. Kemudian,

(2) Pembagian prosentase deviden dari persewaan kamera sebagai berikut: (a) Pemilik 45%, (b) Biaya perawatan dan cadangan kerusakan 30%, dan (c) Kas BUMDes 25%.

E. 2. Mendistribusikan Hasil Pendapatan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa

Pemerintah Desa Pongkok memberikan kewenangan kepada BUM Desa Tirta Mandiri untuk mengelola pemandian umbul Pongkok sebagai unit usaha sektor pariwisata (desa wisata alam) agar dimanfaatkan untuk pemberdayaan masyarakat desa secara ekonomi dan sosial. BUM Desa sebagai hybrid institutions memiliki peran dan fungsi secara langsung dan tidak langsung dalam memanfaatkan pemandian umbul Pongkok. Secara langsung, BUM Desa Tirta Mandiri menjadi lembaga pemberdayaan masyarakat bidang ekonomi dan sosial desa. Secara tidak langsung, BUM Desa Tirta Mandiri wajib berkontribusi terhadap PADes guna mendorong merealisasikan program sosial yang dijalankan oleh Pemerintah Desa Pongkok. Namun, temuan tim peneliti di lapangan menunjukkan BUM Desa di Desa Pongkok telah gagal melakukan pemberdayaan masyarakat desa secara langsung maupun tidak langsung, terutama terhadap warga miskin. Ketentuan formal dan

prasyarat sebagai hybrid institutions tidak dipenuhi.

a. *Pemberdayaan Secara Langsung dan Tidak Langsung*

Secara langsung, pemandian umbul Pongkok yang dikelola BUM Desa Tirta Mandiri telah mendorong perekonomian warga desa Pongkok. Sebelum pemandian umbul Pongkok dikelola BUM Desa, banyak pemuda dan preman tidak bekerja/menganggur. Namun setelah dikelola BUM Desa Tirta Mandiri dan ternyata mampu mendatangkan banyak pengunjung, sektor desa wisata pemandiran umbul Pongkok mampu membuka lapangan pekerjaan dan pendapatan bagi mereka (wawancara dengan informan 3, Januari 2018).

Tidak hanya itu saja, para ibu-ibu sekitar umbul Pongkok yang tidak bekerja, sekarang bisa berdagang dengan membuka toko, warung makan baik dalam area dan di luar area pemandian. Bahkan, warga sekitar juga mengembangkan homestay untuk pengunjung. Secara ekonomi bisa dikatakan bahwa mereka kini lebih sejahtera dari banyaknya pengunjung yang datang ke umbul Pongkok. Sebelumnya, mereka hanya mengandalkan pendapatan dari pekerjaan serabutan, namun sekarang sehari-hari mampu melayani para pengunjung (wawancara dengan informan 1, Januari

2018). Bagi warga desa Ponggok, BUM Desa Tirta Mandiri juga membuka investasi sesuai dengan besaran yang ditetapkan antara Rp 5 Juta, Rp 10 Juta, Rp 25 Juta, dan Rp 40 Juta. Investasi ini secara langsung juga meningkatkan pendapatan warga desa Ponggok dari bagi hasil pendapatan yang diperoleh BUM Desa (wawancara dengan informan 9, Januari 2018).

BUM Desa Tirta Mandiri juga bermitra dengan kelompok perempuan (PKK) di sektor pemandian umbul Ponggok. Kelompok perempuan (PKK) telah mengembangkan Usaha Kecil Mikro Desa berupa makanan ringan olahan berbahan ikan nila untuk dijual kepada para pengunjung. Produk makanan ringan olahan berbahan ikan nila yang dihasilkan oleh kelompok perempuan (PKK) dimasukan pada tiket masuk pemandian umbul Ponggok. Secara langsung, kelompok perempuan (PKK) mendapatkan hasil penjualan produk yang dihasilkan untuk pendapatannya (wawancara dengan informan 1, Januari 2018).

Secara tidak langsung, BUM Desa memberikan kontribusi dari hasil unit-unit usaha (dalam konteks ini, pemandian umbul Ponggok) kepada PADes sesuai dengan AD/ART yang ditetapkan sebesar 30% dari Sisa Hasil Usaha (SHU). Dari hasil kontribusi BUM Desa kepada PADes, Pemerintah Desa Ponggok melalui

APBDes mengalokasikan kontribusi dana dari BUM Desa untuk merealisasikan program-program sosial masyarakat yang dijalankan, antara lain; program pemberian beasiswa kepada sarjana (satu rumah satu sarjana), program kesehatan bagi warga (BPJS), dan program bantuan kepada warga jompo (wawancara dengan informan 1, Januari 2018).

b. BUM Desa di Desa Ponggok Mengabaikan Warga Miskin

“Saya bilang apa adanya mas, kalau BUM Desa di Ponggok kenyataannya belum mampu mensejahterkan warga yang memang benar-benar miskin...silahkan cek sendiri kenyataan di lapangan” (wawancara dengan informan 11, Juli 2018)

Ungkapan yang disampaikan oleh salah satu informan di atas menjadi salah satu petunjuk penting dalam upaya mengungkap berbagai fakta yang sebenarnya terjadi di lapangan. Apa yang telah diungkapkan sangat kontra dengan persepsi banyak orang tentang keberhasilan Ponggok, termasuk dari media yang telah beredar dan bahkan label “prestasi” dari pemerintah pusat perlu dipertanyaan. Sebab, jika hanya lewat media, orang tidak akan mengetahui betapa bobroknnya manajemen BUM Desa yang saat ini sedang terjadi. Bahkan, mereka berbondong-bondong datang

kemari untuk belajar/studi banding, sementara kenyataan yang terjadi tidak seperti yang disampaikan dalam diskusi seminar di aula desa (wawancara dengan informan 2, Mei 2018).

Pemberdayaan masyarakat yang dilakukan Pemerintah Desa maupun BUM Desa memang telah membuka lapangan kerja dan kegiatan ekonomi yang ada di Ponggok, namun mereka yang saat ini menikmati atau diberdayakan bukan dari masyarakat dari golongan bawah atau miskin sebagaimana yang dituturkan oleh salah satu informan dalam wawancara pada 13, Juli 2018. Ungkapan lain dicontohkan sebagai berikut:

“Saya termasuk salah satu dari sekian banyak yang telah menanam investasi, namun kenyataannya keuntungan dari pembagian hasil pendapatan BUM Desa hanya untuk orang-orang yang berinvestasi” (wawancara dengan informan 11, Juli 2018).

Sementara itu informan lain berpendapat;

“Coba dipikir secara sederhana atau gampang saja, apa iya orang miskin mampu berinvestasi minimal lima juta, sementara buat makan sehari-hari saja masih kurang” (wawancara dengan informan 17, Juli 2018). “

“Sebenarnya masih banyak warga miskin disini, namun desa Ponggok memang digembor-gemborkan tidak ada warga miskin

untuk menarik banyak orang untuk belajar kesini, seolah-olah dengan adanya BUM Desa berhasil memajukan desa ini” (wawancara dengan informan 13, Juli 2018).

“Yang menjadi keprihatinan saya, selaku warga desa asli Ponggok adalah desa kita mampu atau bisa dibilang kaya jika dibandingkan dengan sekitar desa disini, namun desa kaya seperti ini ternyata hanya mampu memberikan bantuan kepada warga jompo atau uang lauk-pauk sebulan hanya sebesar Rp 30 ribu dan dari tahun 2017 hingga Juli 2018 saja telat tidak diberikan. Ironis memang kalau dirasakan kondisi masyarakat yang sebenarnya, untuk ukuran desa maju dan kaya seperti Ponggok” (wawancara dengan informan 12, Juli 2018).

Berdasarkan hasil survey tim peneliti di lokasi pemandian Umbul Ponggok, kios-kios dagang ditempati oleh warga desa Ponggok yang mampu secara finansial dan status sosial. Dari jumlah total 27 kios yang ada, semua dari kios dagang ternyata mempekerjakan pembantu dari luar desa Ponggok. Bahkan, pembantu yang dipekerjakan ada yang dua orang pada hari sabtu dan minggu. Tidak hanya itu, tim peneliti juga menemukan kios yang hanya ditunggu oleh pembantu dari luar desa Ponggok, karena majikan memiliki dua kios yang disewa, yaitu kios dalam area pemandian Umbul Ponggok dan di depan umbul ciblon (hasil observasi tim peneliti, 11 Juli 2018).

Kemudian, secara aturan, BUM Desa sebenarnya tidak menggunakan AD/ART sebagaimana mestinya karena 30 persen keuntungan bersih tidak disetor ke PADes dengan alasan untuk pengembangan aset BUM Desa, dan tentunya atas sepengetahuan dan persetujuan dari Kepala Desa (wawancara dengan informan 10, Juli 2018). Sementara, untuk pelaksanaan program desa seperti beasiswa bagi mahasiswa, BPJS kesehatan gratis, dan bantuan jompo itu bukan karena adanya kontribusi BUM Desa, melainkan PADes yang lainnya, seperti contoh pemasukan dari PT. TIV Aqua setiap bulan. Perlu dicatat juga bahwa desa Pongkok mampu secara finansial bukan karena hadirnya BUM Desa (berdasarkan wawancara dengan informan 2, Januari 2018).

F. Kesimpulan

Mendirikan dan mengembangkan BUM Desa merupakan salah satu program prioritas Nawacita dan terobosan pembangunan desa yang dilakukan pemerintah Joko Widodo-Jusuf Kalla (tahun 2014-2019) bertujuan untuk mereduksi masalah kemiskinan di level desa. Terobosan mendasar yang dimaksud, yaitu mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama (desa wisata alam) untuk pemberdayaan masyarakat desa dari berbasis komunitas (community) menjadi berbasis

kelembagaan formal (BUM Desa). Menggunakan koseptual teori menurut German & Keeler, BUM Desa dapat dikatakan sebagai hybrid institutions yang ditugasi untuk mengelola dan memanfaatkan hasil sumber daya milik bersama (desa wisata alam) sebesar-besarnya untuk kesejahteraan masyarakat desa (terutama warga miskin) berdasarkan peraturan yang ditetapkan secara kelembagaan formal.

Penelitian ini dapat menjadi salah satu dasar dan mendorong munculnya hipotesis untuk penelitian-penelitian selanjutnya bahwa upaya mereduksi kemiskinan desa tidak akan mampu terwujud selama BUM Desa tidak memprioritaskan warga miskin dan diperparah dengan logika prestasi yang digunakan oleh pemerintah pusat (Kementerian Desa) jika hanya melihat besaran nominal pendapatan yang diperoleh, namun tanpa mendasarkan diri kepada warga desa miskin sebagai indikator utama dan wajib dalam penilaian yang dilakukan.

Berdasarkan hasil eksplorasi pada BUM Desa di Desa Pongkok, tim peneliti menemukan bahwa Pemerintah Desa Pongkok berhasil melakukan transformasi pemberdayaan masyarakat desa dari berbasis komunitas menjadi BUM Desa dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama (desa wisata alam: pemandiaan sumber mata

air umbul Ponggok) dengan cara melakukan kesepakatan pembagian hasil pendapatan persewaan property (seperti; kamera, pelampung, kaki katak, snorkel, sepeda motor, dan lainnya) melalui sistem investasi bersama kelompok pengelola sebelumnya.

Mampu secara finansial karena sebagian besar PADes (Rp 1,5 milyar setiap tahun) ditopang dari kontribusi PT. TIV Aqua, Pemerintah Desa Ponggok mampu merevitalisasi total pemandian umbul Ponggok menggunakan dana APBDes. Setelah direvitalisasi dan di bawah manajemen BUM Desa Tirta Mandiri, sektor unit usaha pemandian umbul Ponggok mampu menghasilkan pendapatan mencapai Rp 1,153,075,730,00 pada tahun 2014, kemudian meningkat lagi menjadi Rp 5,181,507,251,00 pada tahun 2015, dan menjadi Rp 10,300,000,000,00 pada tahun 2016. Faktanya, Pemerintah Desa Ponggok tidak menggunakan Dana Desa sebagai penyertaan modal BUM Desa Tirta Mandiri dan dapat dikatakan bahwa Dana Desa tidak berkontribusi dominan (sangat kecil) dalam mengembangkan unit usaha pemandian umbul Ponggok.

Secara kelembagaan, dalam mendistribusikan hasil pendapatan yang diperoleh di atas, BUM Desa Tirta Mandiri berpedoman pada mekanisme aturan umum dan khusus sesuai AD/ART yang ditetapkan. Namun, pada

prakteknya, BUM Desa Tirta Mandiri telah melanggar dari ketentuan AD/ART yang ditetapkan karena 30% dari sisa hasil usaha tidak dibayarkan pada PADes Desa Ponggok. Tidak hanya sebatas itu, pemberdayaan masyarakat yang dilakukan BUM Desa Tirta Mandiri baik secara langsung maupun tidak langsung ternyata tidak mengutamakan warga miskin, namun justru kepada mereka yang sebenarnya mampu secara finansial dan sosial.

Hasil penelitian ini sekaligus menjadi kritik kepada pemerintah pusat (Kementerian Desa) agar lebih cermat dan mendalam sebelum memberikan label “prestasi” bagi sebuah desa. Seperti halnya kasus pada BUM Desa di Desa Ponggok ini, pemerintah pusat dengan secara dangkal menilai dari besaran hasil pendapatan yang telah diperoleh, namun justru “sengaja” tidak melacak seberapa besar partisipasi (keterlibatan), akses yang diperoleh, serta manfaat hasil yang diterima warga desa: kepada mereka yang benar-benar miskin-sebagaimana telah diprioritaskan untuk diberdayakan dan disejahterakan.

Daftar Pustaka

- Agrawal, A., & Gupta, K. (2005). Decentralization and Participation: The Governance of Common Pool Resources in Nepal's Terai. *World Development*, 33(7), 1101-1114. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.04.009>
- Antlov, H., Wetterberg, A., & Dharmawan, L. (2016). Village Governance, Community Life, and the 2014 Village Law in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economical Studies*, 1-40. <https://doi.org/10.1080/00074918.2015.1129047>
- Bromley, D. W. (1992). The Commons, Common Property, and Environmental Policy. *Environmental and Resougece Economics*, 2(1), 1-17. <https://doi.org/10.1007/BF00324686>
- Bungin, B. (2006). Analisis Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Chou, C. (2010). The Local Governance of Common Pool Resources: The Case of Irrigation Water in Cambodia. Cambodia: Cambodia Development Resource Institute. Retrieved from <https://www.cdri.org.kh/publication-page-old/pub/wp/wp47e.pdf>
- Eko, S. (2014). Desa Membangun Indonesia (Pertama). Sleman: Forum Pengembangan Pembaharuan Desa (FPPD).
- Gerber, J.-D., Nahrath, S., Reynard, E., & Thomi, L. (2008). The role of common pool resource institutions in the implementation of Swiss natural resource management policy. *International Journal of the Commons*, 2(2), 222-247. <https://doi.org/10.18352/ijc.44>
- German, L. A., & Keeler, A. (2010). "Hybrid Institutions": Applications of Common Property Theory Beyond Discrete Property Regimes. *International Journal of the Commons*, 4(1), 571-596.
- German, L., & Keeler, A. (2009). "Hybrid institutions": Applications of common property theory beyond discrete tenure regimes. *International Journal of the Commons*, 4(1), 571. <https://doi.org/10.18352/ijc.108>
- Hanida, R. P., Irawan, B., Syamsurizaldi, S., & Rahayu, W. K. (2017). Collaboration of Stakeholders In Formation and Development Nagari-Owned Enterprise. *Policy & Governance Review*, 1(3), 213. <https://doi.org/10.30589/pgr.v1i3.58>
- Hardijono, R., Maryunani, M., Yustika, A. E., & Ananda, C. F. (2014). Economic Independence Of The Village Through Institutional Village Enterprises (BUMDes). *IOSR Journal of Economics and Finance*, 3(2), 21-30. <https://doi.org/10.9790/5933-03232130>
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science, New Series*, 162(3859), 1243-1248.
- Heltberg, R. (2002). Property Rights and Natural Resource Management in Developing Country. *Journal of Economic Surveys*, 16(2).
- Kementerian Keuangan. (2018). Perubahan Rincian Dana Desa Menurut Daerah Kabupaten dan Kota Tahun Anggaran 2018. Retrieved from <http://www.djpk.kemenkeu.go.id/?p=5800>
- Kementerian Pariwisata. (2014). PNPM Mandiri Pariwisata. Retrieved from <http://www.kemenpar.go.id/asp/detil.asp?c=21&id=2504>
- Kompas. (2015). Kementerian Desa Targetkan 40.000 BUMDes Dibentuk Tahun Ini. *Kompas.Com*. Retrieved from

- <https://nasional.kompas.com/read/2015/02/02/03565271/Kementerian.Desa.Targetkan.40.000.BUMDes.Dibentuk.Tahun.Ini>
- Kompas. (2016). Contohlah Desa Pongkok, Setahun Hasilkan Rp 6,5 Miliar. Kompas.Com. Retrieved from <https://regional.kompas.com/read/2016/09/27/06320091/contohlah.des.a.pongkok.setahun.hasilkan.rp.6.5.miliar>
- Kompas. (2017a). Dana Rp 1,1 Miliar Untuk Desa Tertinggal Dianggap Kurang. Kompas.Com. Retrieved from <https://nasional.kompas.com/read/2017/02/01/15251321/dana.rp.1.1.miliar.untuk.desa.tertinggal.dianggap.kurang>
- Kompas. (2017b). Jumlah BUMDes Mencapai 18.446 Unit. Kompas.Com. Retrieved from <https://ekonomi.kompas.com/read/2017/03/27/185143526/jumlah.bumdes.mencapai.18.446.unit>
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis* (Second Edition). USA: Sage Publication.
- Moleong, L. J. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ostrom, E. (2006). The value-added of laboratory experiments for the study of institutions and common-pool resources. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 61, 149–163. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2005.02.008>
- Ostrom, E. (2008). The Challenge of Common-Pool Resources. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 50(4), 8–21. <https://doi.org/10.3200/ENVT.50.4.8-21>
- Pollock, I., & Kendrick, A. (2015). 15 Years of Indonesia's National Community-Driven Development Programs. Jakarta: The World Bank – PNPM Support Facility, Jakarta, Indonesia.
- Prabowo, T. H. E. (2014). Developing Bumdes (Village-owned Enterprise) for Sustainable Poverty Alleviation Model Village Community Study in Bleberan-Gunung Kidul-Indonesia. *World Applied Sciences Journal* 30 (Innovation Challenges in Multidisciplinary Research & Practice), 19–26. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.30.icmrp.4>
- Rist, S., Chidambaranathan, M., Escobar, C., Wiesmann, U., & Zimmermann, A. (2007). Moving from sustainable management to sustainable governance of natural resources: The role of social learning processes in rural India, Bolivia and Mali. *Journal of Rural Studies*, 23(1), 23–37. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2006.02.006>
- Schlager, E., & Ostrom, E. (1992). Property-Rights Regimes and Natural Resources: A Conceptual Analysis. *Land Economics*, 68(3), 249–262. <https://doi.org/10.2307/3146375>
- Setyobakti, M. H. (2017). Identification of Business Enterprises Bumdes Based on Social and Economic Aspect. *Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen (JEMA)*, 14(2), 10.
- Suastika, I. N. (2017). Village Enterprises (A Case Study of Rural Enterprise-Based Social Capital at The Purwakerti Village Community). *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 12(4), 4.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Sumaryadi, I. N., & Saputra, R. (2017). The Role of The Village Business Agency As Creative Economic Implementation In Order of Community Empowerment of Villages of Cagak Road Subang District West Java Province. *International*

- Journal of Information Technology and Business Management, 58(1), 14.
- Suriadi, A., Rudjiman, Mahalli, K., Achmad, N., & Muda, I. (2015). The Applicative Model of The Village_Owned Enterprises (BUMDes) Development In North Sumatera. *European Centre for Research Training and Development UK*, 3(12), 48-62.
- Tempo. (2017). Ponggok Jadi Desa Wisata Terbaik, Ratusan Warganya Jadi Investor - Nasional Tempo.co.html. Tempo. Retrieved from <https://nasional.tempo.co/read/876100/pongok-jadi-desa-wisata-terbaik-ratusan-warganya-jadi-investor>
- The Jakarta Post. (2017a). Govt announces progress in human development, cultural affairs. The Jakarta Post.com. Retrieved from <http://www.thejakartapost.com/adv/2017/10/27/govt-announces-progress-in-human-development-cultural-affairs.html>
- The Jakarta Post. (2017b). Ponggok: example of independent village financially. The Jakarta Post.com. Retrieved from <http://www.thejakartapost.com/news/2017/08/24/pongok-example-of-independent-village-financially.html>
- Viva. (2016). Desa Wisata Tak Lagi Jadi Fokus Kementerian Pariwisata. Viva.Co.Id. Retrieved from <https://www.viva.co.id/berita/bisnis/757120-desa-wisata-tak-lagi-jadi-fokus-kementerian-pariwisata>
- Wade, R. (1987). The Management of Common Property Resources : Collective Action as an Alternative to Privatisation or State Regulation. *Cambridge Journal of Economic*, 11, 95-106.
- Warburton, E. (2016). Jokowi and the New Developmentalism. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 52(3), 297-320.
<https://doi.org/10.1080/00074918.2016.1249262>
- Wiagustini, N. L. P. (2015). Partnership Strategy of Village Owned Enterprises (Village Credit Institutions and Village Markets) In Denpasar City, Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, III(4), 1-20.
- Yin, R. K. (2012). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yulianto, T. (2017). BUMDes dan Ekonomi Kreatif. Kompas, p. 6.