

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Desa merupakan suatu kesatuan hukum dimana bertempat tinggal di suatu masyarakat yang berkuasa mengadakan pemerintah sendiri. Bahkan apabila kita ingin menilai suatu bangsa itu sejahtera atau tidak dapat dilihat dari kemajuan sebuah Desa, tidak hanya itu saja harus adanya dorongan yang terus menerus bagi tumbuh kembangnya potensi alamiah dan potensi dinamik pedesaan. Dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 menjadi awal dari sebuah Desa untuk menentukan peran dan kewenangannya. Harapannya pemerintahan Desa dapat memabangun perekonomian masyarakat Desa menuju desa yang mandiri. Desa mandiri saat ini menjadi isu penting yang perlu diperhatikan secara lebih serius serta didiskusikan lebih mendalam. Peralnya, sejak UU No 6/2014 tentang Desa disahkan, kebijakan utama yang dibawa adalah diberikannya alokasi dana Desa diperkirakan berkisar Rp 800 Juta Rp1,4 miliar per Desa, diperoleh dari dana gabungan APBN, APBD provinsi, dan APBD kabupaten/ kota. Kebijakan berupa desentralisasi fiskal ke Desa ini menunjukkan bentuk keberpihakan yang besar dan progresif dari pemerintah pusat akan pusat akan prioritas peningkatan pembangunan daerah dalam pelayanan masyarakat demi terwujudnya kesejahteraan masyarakat Desa.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sesuai Pasal 87-90 pada UU No 6/2014 dengan maksud untuk mendorong peningkatan skala ekonomi usaha produktif rakyat Desa. Harus disadari, posisi desa sangat strategis untuk

membangun sebuah negara. Sebab, Desa menjadi ujung tombak identifikasi masalah. kebutuhan masyarakat di level akar rumput sampai perencanaan dan realisasi tujuan bernegara terdapat di tingkat Desa.

Salah satu cara untuk mencapai pertumbuhan ekonomi di wilayah pedesaan adalah melalui pertumbuhan lembaga mikro Desa, dan salah satu lembaga mikro di wilayah pedesaan adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes merupakan lembaga usaha Desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah Desa dalam upaya memperkuat perekonomian Desa dan Desa dan membangun kerekatan sosial masyarakat yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi Desa. Pengelolaan BUMDes bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi Desa melalui pengembangan usaha ekonomi. Pembentukan BUMDes dimaksudkan guna mendorong/menampung seluruh kegiatan peningkatan pendapatan masyarakat, baik yang berkembang menurut adat istiadat/budaya setempat. Pengelolaan unit-unit usaha dibawah BUMDes merupakan pengelolaan yang lebih tepat dibandingkan pengelolaan di bawah koperasi.

Dasar hukum pembentukan BUMDes adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2010. BUMDes dibentuk berdasarkan musyawarah masyarakat Desa dan disahkan dengan Peraturan Desa (Perdes), dimasing-masing desa hanya dapat didirikan satu unit BUMDes dan pendiriannya harus berdasarkan kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh masing-masing Desa.

Perekembangan perekonomian di Indonesia yang sulit diprediksi dan tuntutan akan kesejahteraan diseluruh lapisan masyarakat masih menjadi agenda

dalam penyelesaian permasalahan tersebut. Untuk mencapai tujuan pembangunan nasional, desa merupakan agen pemerintah yang dapat menjangkau kelompok sasaran masyarakat yang hendak disejahterakan. Salah satunya dengan cara membentuk badan usaha yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Tetapi dalam perjalanan BUMDes terdapat berbagai permasalahan dalam pengelolaan seperti komunikasi pemberdayaan masyarakat lokal, kapasitas manajerial, infrastruktur, transparansi dan akuntabilitas laporan keuangan.

Kegiatan operasional BUMDes sering juga menghadapi kendalakendala, seperti permasalahan dalam hal permodalan, sistem manajemen yang belum bagus dan kualitas sumber daya manusia yang masih rendah. Permasalahan pokok yang sering dihadapi oleh BUMDes adalah kualitas kinerja sumber daya manusia yang masih rendah. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi kinerja BUMDes, tinggi rendahnya tingkat kinerja karyawan dan pengelola lembaga akan berpengaruh terhadap kinerja lembaga. Rendahnya kinerja pengelola dapat dilihat dari belum optimalnya pengelola BUMDes untuk menyelesaikan pekerjaan, bekerja belum sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan yang menyebabkan rendahnya prestasi kerja, masih rendahnya tingkat disiplin kerja. Kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja dan bagaimana proses suatu pekerjaan berlangsung. Pentingnya kinerja karyawan dalam hal ini pengelola BUMDes terhadap peningkatan kinerja BUMDes menyebabkan perlunya usaha-usaha untuk meningkatkan kinerja pengelola BUMDes. Banyak faktor-faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan atau pengelola dapat dilihat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja

karyawan maupun kinerja pengelola. bahwa kompensasi dalam bentuk gaji menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, berarti dengan pemberian kompensasi yang adil terhadap karyawan akan menyebabkan karyawan meningkatkan kinerjanya.

Faktor berikutnya adalah pengalaman kerja, yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Pengalaman kerja merupakan suatu pengetahuan dan keahlian yang dimiliki seseorang sebagai akibat dari pekerjaan yang pernah dilakukan oleh seseorang pada suatu periode terdahulu. Faktor selanjutnya yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang adalah motivasi kerja. tingkat motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan keinginan untuk melakukan usaha yang lebih tinggi dari periode sebelumnya untuk mencapai hasil yang lebih maksimal.

Faktor lainnya yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja seseorang adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja seseorang atau karyawan. Pengertian untuk gaya kepemimpinan adalah pola khas yang dipilih oleh seorang pemimpin pada saat berhadapan dengan staf atau bawahannya agar bersedia untuk melakukan suatu pekerjaan. Sementara untuk faktor pendidikan juga merupakan salah satu faktor yang mendukung tingkat kinerja karyawan. Teori Human Capital menyebutkan investasi dalam hal pendidikan akan dapat meningkatkan produktivitas yang akan berpengaruh terhadap penerimaan pendapatan seseorang. Pendidikan menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menyebutkan pendidikan adalah usaha sadar

dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat Bangsa dan Negara

Karakteristik biografi terutama umur dianggap mempengaruhi kinerja seorang karyawan, ini disebabkan karena semakin tua umur seorang pekerja biasanya memiliki sikap yang kurang luwes, memiliki pemikiran yang kurang bisa menerima kemajuankemajuan, semakin menurunnya tingkat keterampilan, kecekatan dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini berarti umur memiliki hubungan yang terbalik dengan tingkat kinerja seorang pekerja. Umur atau usia didefinisikan sebagai lamanya keberadaan seseorang diukur dalam satuan waktu dipandang dari segi kronologik, individu normal yang memperlihatkan derajat perkembangan anatomis dan fisiologik sama.

Faktor berikutnya yang dianggap mempengaruhi tingkat kinerja seorang pekerja adalah lingkungan kerja terutama lingkungan kerja fisik. Dimana lingkungan kerja fisik yang nyaman dengan didukung sarana dan prasara yang memadai akan meningkatkan semangat dan prestasi kerja seseorang. lingkungan kerja seperti suasana tempat bekerja yang menyenangkan, hubungan rekan kerja yang harmonis serta tersedianya fasilitas kerja yang baik berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka permasalahan yang akan diteliti oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pohan Tonga Kec. Siborongborong?
2. Apa saja kendala yang dihadapi dalam menjalankan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pohan Tonga Kec. Siborongborong?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai peneliti dari penelitian ini adalah:

1. Ingin mengetahui pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pohan Tonga Kec. Siborongborong.
2. Ingin mengetahui permasalahan apa yang diperoleh dalam menjalankan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pohan Tonga Kec. Siborongborong

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Pengertian Desa**

Desa menurut PP NO.72 tahun 2005 adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Secara tersurat PP ini mengakui adanya otonomi desa dalam bingkai NKRI. Kemudian mengalami perubahan yaitu Permendagri nomor 39 tahun 2010 bab I tentang Badan Usaha Milik Desa Yang menyebutkan :

Desa juga adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia”.

Desa adalah pembagian wilayah administratif yang berada dibawah kecamatan dan dipimpin oleh kepala desa. Sebuah desa secara administrative terdiri dari berbagai kampung, dusun, serta banjar.<sup>1</sup>

#### **2.2. PENGERTIAN BUMDes (Badan Usaha Milik Desa)**

Pengembangan desa merupakan sebuah upaya dalam peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat perdesaan. Didalam pengembangan desa diperlukan strategi untuk mencapai citacita yang berkemajuan dan tentunya

---

<sup>1</sup>Ani Sri Rahyu, Pengantar Pemerintahan Desa . (Malang. 2018) hal 178

berkelanjutan. Setiap desa tentunya mempunyai potensi Sumber Daya Alam (SDA) yang berbedabeda. Hal tersebut sejalan dengan topografi dan kontur wilayah perdesaan itu sendiri. SDA tetap menjadi salah satu faktor penopang utama dalam pengembangan desa.

BUMDes adalah Lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhuna potensi masyarakat.<sup>2</sup>

Salah satu yang menjadi indikator, yakni sebagian besar pekerjaan masyarakat di perdesaan adalah seorang petani dan buruh tani. Sektor pertanian seolah menjadi tumpuan hidup masyarakat yang berada diwilayah perdesaan. Namun dengan adanya kemajuan industri, turut pula menurunkan jumlah petani dan buruh tani dikarenakan banyak yang beralih profesi. Disinilah letak permasalahan dimana potensi desa yang didominasi oleh potensi SDA yang berorientasi pada sektor pertanian seolah kropos dengan adanya kemajuan zaman dan seolah tidak adaptif. Dengan demikian timbullah sebuah wilayah desa tradisional yang statis dalam hal pengembangan dan kemajuan sebuah desa atau dapat dikatakan sebagai desa tertinggal maka diperlukan sebuah strategi khusus dalam menjadikan desa tertinggal menjadi desa mandiri yang berkemajuan.

Strategi pengembangan desa dapat dilakukan dengan meningkatkan mengoptimalkan Sumber Daya Alam (SDA) dan Sumber Daya Manusia (SDM). Keberlimpahan SDA tanpa adanya dukungan dari kualitas SDM dapat menimbulkan ketimpangan dalam proses menemukan kemajuan dalam

---

<sup>2</sup>Amir Hasan, Gusnardi, OptimalisasiPengelolaanPendapatanAsliDesa Dan Badan Usaha MilikDesaDalamMeningkatkan Pembangunan Perekonomian (Pekanbaru, 2018) hal 49



peningkatan kesejahteraan. Strategi yang tepat dalam pengembangan desa tertinggal adalah meningkatkan sumber daya alam melalui intensifikasi pertanian. Dengan adanya potensi desa dan kualitas sumber daya manusia yang baik maka akan tercipta sinergitas dalam berkemajuan. Tidak hanya soal kuantitas namun kualitaspun sangat menentukan kemajuan sebuah wilayah perdesaan. Dengan demikian, diharapkan desa dapat maju bersama dengan kemajuan zaman semakin menuntut akan sebuah perubahan. Daya adaptif sebuah wilayah perdesaan akan berdampak pada kemajuan sebuah desa secara mandiri. Salah satu cara untuk mewujudkan perekonomian desa yakni dengan pendirian lembaga usaha seperti Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Dalam UU Nomor 32 tahun 2004 dan PP Nomor 72 tahun 2005 diamanatkan bahwa dalam meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa, pemerintah desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Dalam hal perencanaan dan pembentukannya, BUMDes dibangun atas prakarsa (inisiasi masyarakat), serta mendasarkan pada prinsip-prinsip kooperatif, partisipatif dan emansipatif, dengan dua prinsip yang mendasari, yaitu *member base* dan *self help*. Hal ini penting mengingat bahwa profesionalisme pengelolaan BUMDes benar-benar didasarkan pada kemauan (kesepakatan) masyarakat banyak (*member base*), serta kemampuan setiap anggota untuk mandiri dalam memenuhi kebutuhan dasarnya (*self help*), baik untuk kepentingan produksi (sebagai produsen) maupun konsumsi (sebagai konsumen) harus dilakukan secara profesional dan mandiri. Seperti yang telah dikemukakan diatas bahwa berdirinya Badan Usaha Milik desa ini karena sudah

diamanatkan bahwa dalam meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa, pemerintah desa dapat mendirikan badan usaha milik desa. Pilar lembaga BUMDes ini merupakan institusi sosial-ekonomi desa yang betul-betul mampu sebagai lembaga komersial yang mampu berkompetisi ke luar desa. BUMDes sebagai institusi ekonomi rakyat lembaga komersial, pertama-tama berpihak kepada pemenuhan kebutuhan (produktif maupun konsumtif) masyarakat adalah melalui pelayanan distribusi penyediaan barang dan jasa. Hal ini diwujudkan dalam pengadaan kebutuhan masyarakat yang tidak memberatkan (seperti: harga lebih murah dan mudah mendapatkannya) dan menguntungkan. Dalam hal ini, BUMDes sebagai institusi Komersial, tetap memperhatikan efisiensi serta efektifitas dalam kegiatan sector riil dan lembaga keuangan

Menurut Pasal 1 Ayat 6 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 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 kesejahteraan masyarakatdesa.

BUMDes didirikan antara lain dalam rangka peningkatan Pendapatan Asli Desa. Berangkat dari cara pandang ini, jika pendapatan asli desa dapat diperoleh dari BUMDes, maka kondisi itu akan mendorong setiap Pemerintah Desa memberikan “*goodwill*” dalam merespon pendirian BUMDes.

Sebagai salah satu lembaga ekonomi yang beroperasi dipedesaan, BUMDes harus memiliki perbedaan dengan lembaga ekonomi pada umumnya. Ini

dimaksudkan agar keberadaan dan kinerja BUMDes mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan warga Desa.

Terdapat 7 (tujuh) ciri utama yang membedakan BUMDes dengan lembaga ekonomi komersial pada umumnya yaitu:

- a. Badan usaha ini dimiliki oleh desa dan dikelola secara bersama.
- b. Modal usaha bersumber dari desa (51%) dan dari masyarakat (49%) melalui penyertaan modal (saham atau andil).
- c. Operasionalisasinya menggunakan falsafah bisnis yang berakar dari budaya lokal (*local wisdom*).
- d. Bidang usaha yang dijalankan didasarkan pada potensi dan hasil informasi pasar.
- e. Keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota (penyerta modal) dan masyarakat melalui kebijakan desa (*village policy*).
- f. Difasilitasi oleh Pemerintah, Pemprov, Pemkab, dan Pemdes
- g. Pelaksanaan operasionalisasi dikontrol secara bersama (Pemdes, BPD, anggota).

BUMDes sebagai suatu lembaga ekonomi modal usahanya dibangun atas inisiatif masyarakat dan menganut asas mandiri. Ini berarti pemenuhan modal usaha BUMDes bersumber dari masyarakat.

Meskipun demikian, tidak menutup kemungkinan BUMDes dapat mengajukan pinjaman modal kepada pihak luar, seperti dari Pemerintah Desa atau pihak lain, bahkan melalui pihak ketiga.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan BUMDes adalah suatu badan yang didirikan atau dibentuk secara bersama oleh masyarakat dan pemerintah Desa dan pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah Desa dan masyarakat dalam rangka memperoleh keuntungan bersama sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Desa.

Pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa adalah merupakan perwujudan dari pengelolaan ekonomi produktif Desa yang dilakukan secara *kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, akuntabel, dan sustainable*. Oleh karena itu, perlu upaya serius untuk menjadikan pengelolaan badan usaha tersebut dapat berjalan secara efektif, efisien, profesional dan mandiri untuk mencapai tujuan BUMDes dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan (produktif dan konsumtif) masyarakat melalui pelayanan distribusi barang dan jasa yang dikelola masyarakat dan PemDes. Pemenuhan kebutuhan ini diupayakan tidak memberatkan masyarakat, mengingat BUMDes akan menjadi usaha Desa yang paling dominan dalam menggerakkan ekonomi Desa. Lembaga ini juga dituntut mampu memberikan pelayanan kepada non anggota (di luar Desa) dengan menempatkan harga dan pasar. Artinya terdapat mekanisme kelembagaan/tata aturan yang disepakati bersama, sehingga tidak menimbulkan distorsi ekonomi di pedesaan disebabkan usaha yang dijalankan oleh BUMDes.

### **2.2.1. Dasar Hukum Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa**

Pengaturan mengenai pendirian BUMDes diatur dalam beberapa peraturan perundang-undangan yaitu sebagai berikut:

PERATURAN MENTERI DESA, PEMBANGUNAN DAERAH  
TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 4 TAHUN 2015

TENTANG

PENDIRIAN, PENGURUSAN DAN PENGELOLAAN, DAN PEMBUBARAN  
BADAN USAHA MILIK DESA

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 142 Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, perlu menetapkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.

Mengingat :

1. Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 131, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4443);
2. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4756);
3. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 12, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5394);
4. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 7, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5495);
5. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 123, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5539); SALINAN
6. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 168, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5558);
7. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2015 tentang Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 13); MEMUTUSKAN

Menetapkan : PERATURAN MENTERI DESA, PEMBANGUNAN DAERAH  
TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI TENTANG PENDIRIAN,  
PENGURUSAN DAN PENGELOLAAN, DAN PEMBUBARAN BADAN  
USAHA MILIK DESA.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Desa adalah desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut Desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki

batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

2. Badan Usaha Milik Desa, selanjutnya disebut BUM Desa, 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.
3. Pemerintah Desa adalah kepala Desa atau yang disebut dengan nama lain dibantu perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Desa.
4. Badan Permusyawaratan Desa atau yang disebut dengan nama lain adalah lembaga yang melaksanakan fungsi pemerintahan yang anggotanya merupakan wakil dari penduduk Desa berdasarkan keterwakilan wilayah dan ditetapkan secara demokratis.
5. Musyawarah Desa atau yang disebut dengan nama lain adalah musyawarah antara Badan Permusyawaratan Desa, Pemerintah Desa, dan unsur masyarakat yang diselenggarakan oleh Badan Permusyawaratan Desa untuk menyepakati hal yang bersifat strategis.
6. Kesepakatan Musyawarah Desa adalah suatu hasil keputusan dari Musyawarah Desa dalam bentuk kesepakatan yang dituangkan dalam Berita Acara kesepakatan Musyawarah Desa yang ditandatangani oleh Ketua Badan Permusyawaratan Desa dan Kepala Desa.
7. Peraturan Desa adalah peraturan perundang-undangan yang ditetapkan oleh Kepala Desa setelah dibahas dan disepakati bersama Badan Permusyawaratan Desa.
8. Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

## BAB II

### PENDIRIAN BUM DESA

#### Pasal 2

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 3

Pendirian BUM Desa bertujuan:

- a. meningkatkan perekonomian Desa;
- b. mengoptimalkan aset Desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan Desa;
- c. meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi Desa;
- d. mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga;
- e. menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga;
- f. membuka lapangan kerja;
- g. meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi Desa; dan

h. meningkatkan pendapatan masyarakat Desa dan Pendapatan Asli Desa.

#### Pasal 4

(1) Desa dapat mendirikan BUM Desa berdasarkan Peraturan Desa tentang Pendirian BUM Desa

(2) Desa dapat mendirikan BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dengan mempertimbangkan:

- a. inisiatif Pemerintah Desa dan/atau masyarakat Desa;
- b. potensi usaha ekonomi Desa;
- c. sumberdaya alam di Desa;
- d. sumberdaya manusia yang mampu mengelola BUM Desa; dan
- e. penyertaan modal dari Pemerintah Desa dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan Desa yang diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari usaha BUM Desa.

#### Pasal 5

(1) Pendirian BUM Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 disepakati melalui Musyawarah Desa, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tentang Pedoman Tata Tertib dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa.

(2) Pokok bahasan yang dibicarakan dalam Musyawarah Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi :

- a. pendirian BUM Desa sesuai dengan kondisi ekonomi dan sosial budaya masyarakat;
- b. organisasi pengelola BUM Desa;
- c. modal usaha BUM Desa; dan
- d. Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUM Desa.

(3) Hasil kesepakatan Musyawarah Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menjadi pedoman bagi Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa untuk menetapkan Peraturan Desa tentang Pendirian BUM Desa.

#### Pasal 6

(1) Dalam rangka kerja sama antar-Desa dan pelayanan usaha antar-Desa dapat dibentuk BUM Desa bersama yang merupakan milik 2 (dua) Desa atau lebih.

(2) Pendirian BUM Desa bersama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disepakati melalui Musyawarah antar-Desa yang difasilitasi oleh badan kerja sama antar-Desa yang terdiri dari:

- a. Pemerintah Desa;
- b. anggota Badan Permusyawaratan Desa;
- c. lembaga kemasyarakatan Desa;
- d. lembaga Desa lainnya; dan
- e. tokoh masyarakat dengan mempertimbangkan keadilan gender.

(3) Ketentuan mengenai Musyawarah Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 berlaku secara mutatis mutandis terhadap pendirian BUM Desa bersama.

(4) BUM Desa bersama ditetapkan dalam Peraturan Bersama Kepala Desa tentang Pendirian BUM Desa bersama.

### BAB III

#### PENGURUSAN DAN PENGELOLAAN BUM DESA

##### Bagian Kesatu Bentuk Organisasi BUM Desa

###### Pasal 7

- (1) BUM Desa dapat terdiri dari unit-unit usaha yang berbadan hukum.
- (2) Unit usaha yang berbadan hukum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berupa lembaga bisnis yang kepemilikan sahamnya berasal dari BUM Desa dan masyarakat.
- (3) Dalam hal BUM Desa tidak mempunyai unit-unit usaha yang berbadan hukum, bentuk organisasi BUM Desa didasarkan pada Peraturan Desa tentang Pendirian BUM Desa, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (3).

###### Pasal 8

BUM Desa dapat membentuk unit usaha meliputi:

- a. Perseroan Terbatas sebagai persekutuan modal, dibentuk berdasarkan perjanjian, dan melakukan kegiatan usaha dengan modal yang sebagian besar dimiliki oleh BUM Desa, sesuai dengan peraturan perundangundangan tentang Perseroan Terbatas; dan
- b. Lembaga Keuangan Mikro dengan andil BUM Desa sebesar 60 (enam puluh) persen, sesuai dengan peraturan perundang-undangan tentang lembaga keuangan mikro.

###### Bagian Kedua

##### Organisasi Pengelola BUM Desa

###### Pasal 9

Organisasi pengelola BUM Desa terpisah dari organisasi Pemerintahan Desa.

###### Pasal 10

- (1) Susunan kepengurusan organisasi pengelola BUM Desa terdiri dari:
  - a. Penasihat;
  - b. Pelaksana Operasional; dan
  - c. Pengawas.
- (2) Penamaan susunan kepengurusan organisasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat menggunakan penyebutan nama setempat yang dilandasi semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan.

###### Pasal 11

- (1) Penasihat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 huruf a dijabat secara *ex officio* oleh Kepala Desa yang bersangkutan.
- (2) Penasihat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berkewajiban:
  - a. memberikan nasihat kepada Pelaksana Operasional dalam melaksanakan pengelolaan BUM Desa;
  - b. memberikan saran dan pendapat mengenai masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BUM Desa; dan
  - c. mengendalikan pelaksanaan kegiatan pengelolaan BUM Desa.
- (3) Penasihat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berwenang:
  - a. meminta penjelasan dari Pelaksana Operasional mengenai persoalan yang menyangkut pengelolaan usaha Desa; dan



- b. melindungi usaha Desa terhadap hal-hal yang dapat menurunkan kinerja BUM Desa.

#### Pasal 12

- (1) Pelaksana Operasional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 huruf mempunyai tugas mengurus dan mengelola BUM Desa sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga.
- (2) Pelaksana Operasional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berkewajiban:
  - a. melaksanakan dan mengembangkan BUM Desa agar menjadi lembaga yang melayani kebutuhan ekonomi dan/atau pelayanan umum masyarakat Desa;
  - b. menggali dan memanfaatkan potensi usaha ekonomi Desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa; dan
  - c. melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga perekonomian Desa lainnya.
- (3) Pelaksana Operasional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berwenang:
  - a. membuat laporan keuangan seluruh unit-unit usaha BUM Desa setiap bulan;
  - b. membuat laporan perkembangan kegiatan unit-unit usaha BUM Desa setiap bulan;
  - c. memberikan laporan perkembangan unit-unit usaha BUM Desa kepada masyarakat Desa melalui Musyawarah Desa sekurang-kurangnya 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun.

#### Pasal 13

- (1) Dalam melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (2), Pelaksana Operasional dapat menunjuk Anggota Pengurus sesuai dengan kapasitas bidang usaha, khususnya dalam mengurus pencatatan dan administrasi usaha dan fungsi operasional bidang usaha
- (2) Pelaksana Operasional dapat dibantu karyawan sesuai dengan kebutuhan dan harus disertai dengan uraian tugas berkenaan dengan tanggung jawab, pembagian peran dan aspek pembagian kerja lainnya.

#### Pasal 14

- (1) Persyaratan menjadi Pelaksana Operasional meliputi:
  - a. masyarakat Desa yang mempunyai jiwa wirausaha;
  - b. berdomisili dan menetap di Desa sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun;
  - c. berkepribadian baik, jujur, adil, cakap, dan perhatian terhadap usaha ekonomi Desa; dan
  - d. pendidikan minimal setingkat SMU/Madrasah Aliyah/SMK atau sederajat;
- (2) Pelaksana Operasional dapat diberhentikan dengan alasan:
  - a. meninggal dunia;
  - b. telah selesai masa bakti sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUM Desa;
  - c. mengundurkan diri;
  - d. tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik sehingga menghambat perkembangan kinerja BUM Desa;

e. terlibat kasus pidana dan telah ditetapkan sebagai tersangka.

#### Pasal 15

- (1) Pengawas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (1) huruf c mewakili kepentingan masyarakat.
- (2) Susunan kepengurusan Pengawas terdiri dari:
  - a. Ketua;
  - b. Wakil Ketua merangkap anggota;
  - c. Sekretaris merangkap anggota;
  - d. Anggota.
- (3) Pengawas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai kewajiban menyelenggarakan Rapat Umum untuk membahas kinerja BUM Desa sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun sekali.
- (4) Pengawas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berwenang menyelenggarakan Rapat Umum Pengawas untuk:
  - a. pemilihan dan pengangkatan pengurus sebagaimana dimaksud pada ayat (2);
  - b. penetapan kebijakan pengembangan kegiatan usaha dari BUM Desa; dan
  - c. pelaksanaan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja Pelaksana Operasional.
- (5) Masa bakti Pengawas diatur dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUM Desa.

#### Pasal 16

Susunan kepengurusan BUM Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 dipilih oleh masyarakat Desa melalui Musyawarah Desa sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Menteri tentang Pedoman Tata Tertib dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa

#### Bagian Ketiga

#### Modal BUM Desa

#### Pasal 17

- (1) Modal awal BUM Desa bersumber dari APB Desa.
- (2) Modal BUM Desa terdiri atas:
  - a. penyertaan modal Desa; dan
  - b. penyertaan modal masyarakat Desa.

#### Pasal 18

- (1) Penyertaan modal Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (2) huruf a terdiri atas:
  - a. hibah dari pihak swasta, lembaga sosial ekonomi kemasyarakatan dan/atau lembaga donor yang disalurkan melalui mekanisme APB Desa;
  - b. bantuan Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota yang disalurkan melalui mekanisme APB Desa;
  - c. kerjasama usaha dari pihak swasta, lembaga sosial ekonomi kemasyarakatan dan/atau lembaga donor yang dipastikan sebagai kekayaan kolektif Desa dan disalurkan melalui mekanisme APB Desa;
  - d. aset Desa yang diserahkan kepada APB Desa sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan tentang Aset Desa.

(2) Penyertaan modal masyarakat Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (2) huruf b berasal dari tabungan masyarakat dan atau simpanan masyarakat.

#### Bagian Keempat

#### Klasifikasi Jenis Usaha BUM Desa

##### Pasal 19

- (1) BUM Desa dapat menjalankan bisnis sosial (social business) sederhana yang memberikan pelayanan umum (serving) kepada masyarakat dengan memperoleh keuntungan finansial.
- (2) Unit usaha dalam BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat memanfaatkan sumber daya lokal dan teknologi tepat guna, meliputi:
  - a. air minum Desa;
  - b. usaha listrik Desa;
  - c. lumbung pangan; dan
  - d. sumber daya lokal dan teknologi tepat guna lainnya.
- (3) Ketentuan mengenai pemanfaatan sumber daya lokal sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan Peraturan Desa dan teknologi tepat guna.

##### Pasal 20

- (1) BUM Desa dapat menjalankan bisnis penyewaan (renting) barang untuk melayani kebutuhan masyarakat Desa dan ditujukan untuk memperoleh Pendapatan Asli Desa.
- (2) Unit usaha dalam BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat menjalankan kegiatan usaha penyewaan meliputi:
  - a. alat transportasi;
  - b. perkakas pesta;
  - c. gedung pertemuan;
  - d. rumah toko;
  - e. tanah milik BUM Desa; dan
  - f. barang sewaan lainnya.

##### Pasal 21

- (1) BUM Desa dapat menjalankan usaha perantara (brokering) yang memberikan jasa pelayanan kepada warga.
- (2) Unit usaha dalam BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat menjalankan kegiatan usaha perantara yang meliputi:
  - a. jasa pembayaran listrik;
  - b. pasar Desa untuk memasarkan produk yang dihasilkan masyarakat; dan
  - c. jasa pelayanan lainnya.

##### Pasal 22

- (1) BUM Desa dapat menjalankan bisnis yang memproduksi dan/atau berdagang (trading) barang-barang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dipasarkan pada skala pasar yang lebih luas.
- (2) Unit usaha dalam BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat menjalankan kegiatan perdagangan (trading) meliputi:
  - a. pabrik es;
  - b. pabrik asap cair;

- c. hasil pertanian;
- d. sarana produksi pertanian;
- e. sumur bekas tambang; dan
- f. kegiatan bisnis produktif lainnya.

#### Pasal 23

- (1) BUM Desa dapat menjalankan bisnis keuangan (financial business) yang memenuhi kebutuhan usaha-usaha skala mikro yang dijalankan oleh pelaku usaha ekonomi Desa.
- (2) Unit usaha dalam BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat memberikan akses kredit dan peminjaman yang mudah diakses oleh masyarakat Desa. Pasal 24 (1) BUM Desa dapat menjalankan usaha bersama (holding) sebagai induk dari unit-unit usaha yang dikembangkan masyarakat Desa baik dalam skala lokal Desa maupun kawasan perdesaan. (2) Unit-unit usaha sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berdiri sendiri yang diatur dan dikelola secara sinergis oleh BUM Desa agar tumbuh menjadi usaha bersama.
- (3) Unit usaha dalam BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat menjalankan kegiatan usaha bersama meliputi:
  - a. pengembangan kapal Desa berskala besar untuk mengorganisasi nelayan kecil agar usahanya menjadi lebih ekspansif;
  - b. Desa Wisata yang mengorganisir rangkaian jenis usaha dari kelompok masyarakat; dan
  - c. kegiatan usaha bersama yang mengkonsolidasikan jenis usaha lokal lainnya.

#### Pasal 25

Strategi pengelolaan BUM Desa bersifat bertahap dengan mempertimbangkan perkembangan dari inovasi yang dilakukan oleh BUM Desa, meliputi:

- a. sosialisasi dan pembelajaran tentang BUM Desa;
- b. pelaksanaan Musyawarah Desa dengan pokok bahasan tentang BUM Desa;
- c. pendirian BUM Desa yang menjalankan bisnis sosial (social business) dan bisnis penyewaan (renting);
- d. analisis kelayakan usaha BUM Desa 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 BUM Desa antar Desa atau kerjasama dengan pihak swasta, organisasi sosial-ekonomi kemasyarakatan, dan/atau lembaga donor;
- f. diversifikasi usaha dalam bentuk BUM Desa yang berorientasi pada bisnis keuangan (financial business) dan usaha bersama (holding).

## Bagian Kelima

### Alokasi Hasil Usaha BUM Desa

#### Pasal 26

- (1) Hasil usaha BUM Desa merupakan pendapatan yang diperoleh dari hasil transaksi dikurangi dengan pengeluaran biaya dan kewajiban pada pihak lain, serta penyusutan atas barang-barang inventaris dalam 1 (satu) tahun buku.
- (2) Pembagian hasil usaha BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan berdasarkan ketentuan yang diatur dalam Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga BUM Desa.
- (3) Alokasi pembagian hasil usaha sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dikelola melalui sistem akuntansi sederhana.

### Bagian Keenam Kepailitan BUM Desa

#### Pasal 27

- (1) Kerugian yang dialami BUM Desa menjadi beban BUM Desa.
- (2) Dalam hal BUM Desa tidak dapat menutupi kerugian dengan aset dan kekayaan yang dimilikinya, dinyatakan rugi melalui Musyawarah Desa.
- (3) Unit usaha milik BUM Desa yang tidak dapat menutupi kerugian dengan aset dan kekayaan yang dimilikinya, dinyatakan pailit sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan mengenai kepailitan.

### Bagian Ketujuh Kerjasama

### BUM Desa Antar-Desa

#### Pasal 28

- (1) BUM Desa dapat melakukan kerjasama antar 2 (dua) BUM Desa atau lebih.
- (2) Kerjasama antar 2 (dua) BUM Desa atau lebih dapat dilakukan dalam satu kecamatan atau antar kecamatan dalam satu kabupaten/kota.
- (3) Kerjasama antar 2 (dua) BUM Desa atau lebih harus mendapat persetujuan masing-masing Pemerintah Desa.

#### Pasal 29

- (1) Kerjasama antar 2 (dua) BUM Desa atau lebih dibuat dalam naskah perjanjian kerjasama.
- (2) Naskah perjanjian kerjasama antar 2 (dua) BUM Desa atau lebih paling sedikit memuat:
  - a. subyek kerjasama;
  - b. obyek kerjasama;
  - c. jangka waktu;
  - d. hak dan kewajiban;
  - e. pendanaan;
  - f. keadaan memaksa;
  - g. pengalihan aset ; dan h. penyelesaian perselisihan
- (3) Naskah perjanjian kerjasama antar 2 (dua) BUM Desa atau lebih ditetapkan oleh Pelaksana Operasional dari masing-masing BUM Desa yang bekerjasama.

Pasal 30

- (1) Kegiatan kerjasama antar 2 (dua) BUM Desa atau lebih dipertanggungjawabkan kepada Desa masing-masing sebagai pemilik BUM Desa.
- (2) Dalam hal kegiatan kerjasama antar unit usaha BUM Desa yang berbadan hukum diatur sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan tentang Perseroan Terbatas dan Lembaga Keuangan Mikro.

Bagian Kedelapan

Pertanggungjawaban Pelaksanaan BUM Desa

Pasal 31

- (1) Pelaksana Operasional melaporkan pertanggungjawaban pelaksanaan BUM Desa kepada Penasihat yang secara ex-officio dijabat oleh Kepala Desa.
- (2) BPD melakukan pengawasan terhadap kinerja Pemerintah Desa dalam membina pengelolaan BUM Desa.
- (3) Pemerintah Desa mempertanggungjawabkan tugas pembinaan terhadap BUM Desa kepada BPD yang disampaikan melalui Musyawarah Desa.

BAB IV

PEMBINAAN DAN PENGAWASAN

Pasal 32

- (1) Menteri menetapkan norma, standar, prosedur dan kriteria BUM Desa.
- (2) Gubernur melakukan sosialisasi, bimbingan teknis tentang standar, prosedur, dan kriteria pengelolaan serta memfasilitasi akselerasi pengembangan modal dan pembinaan manajemen BUM Desa di Provinsi.
- (3) Bupati/Walikota melakukan pembinaan, pemantauan dan evaluasi terhadap pengembangan manajemen dan sumber daya manusia pengelola BUM Desa.

BAB V

KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 33

- (1) BUM Desa atau sebutan yang telah ada sebelum Peraturan Menteri ini berlaku tetap dapat menjalankan kegiatannya.
- (2) BUM Desa atau sebutan lain sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib melakukan penyesuaian dengan ketentuan Peraturan Menteri ini paling lama 1 (satu) tahun terhitung sejak Peraturan Menteri ini berlaku.

BAB VI

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 34

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, ketentuan mengenai Badan Usaha Milik Desa dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 35

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan. Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR  
11 TAHUN 2021 TENTANG BADAN USAHA MILIK DESA Pasal 1

Dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan:

1. Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut BUM Desa adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa.
2. Usaha BUM Desa adalah kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola secara mandiri oleh BUM Desa.
3. Unit Usaha BUM Desa adalah badan usaha milik BUM Desa yang melaksanakan kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum berbadan hukum yang melaksanakan fungsi dan tujuan BUM Desa.
4. Desa adalah Desa dan Desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.
5. Pemerintah Desa adalah Kepala Desa atau yang disebut dengan nama lain dibantu perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara pemerintahan Desa.

6. Musyawarah Desa atau yang disebut dengan nama lain adalah musyawarah antara badan permusyawaratan desa, Pemerintah Desa, dan unsur masyarakat yang diselenggarakan oleh badan permusyawaratan desa untuk menyepakati hal yang bersifat strategis.

### **2.2.2. Pengurus Badan Usaha Milik Desa**

Susunan kepengurusan BUMDES dipilih oleh Masyarakat Desa melalui Musyawarah Desa sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Menteri tentang Pedoman Tata Tertib dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa.

### **2.2.3. Pengorganisasian BUMDes**

Dalam menilai kelayakan usaha, BUMDes mengkaji beberapa hal, seperti :

#### a) Langkah-langkah dalam pengorganisasian

- (1) Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan dari unit usaha yang akan dijalankan.
- (2) Membagi beban kerja secara jelas dan proporsional sehingga dapat dilakukan oleh seseorang atau oleh sekelompok orang.
- (3) Menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis, memantau efektivitas organisasi dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan.

#### b) Memilih asas organisasi yang dikehendaki

Asas-asas organisasi merupakan pedoman yang perlu dilaksanakan agar diperoleh suatu struktur organisasi dapat berjalan dengan lancar. Asas-asas organisasi terdiri dari perumusan tujuan organisasi, penyusunan bagian-bagian



organisasi yang diperlukan, pembagian kerja yang jelas, koordinasi, pelimpahan wewenang, rentang kendali, jenis organisasi, kesatuan perintah, dan asas keluwesan dimana struktur organisasi hendaknya mudah diubah untuk disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi tanpa mengurangi kelancaran aktivitas yang sedang berjalan. Apabila asas organisasi tersebut dapat diterapkan dengan baik, maka akan sangat mendukung kelancaran kegiatan usaha BUMDes.

c). Struktur organisasi

Struktur organisasi adalah susunan dan hubungan antara bagian dan posisi dalam perusahaan. Struktur organisasi menjelaskan pembagian kegiatan kerja, serta memperhatikan hubungan fungsi dari aktivitas tersebut. Struktur organisasi juga menjelaskan hierarki (jenjang atau tingkatan) dan susunan kewenangan serta hubungan pertanggungjawaban. Hal terpenting dalam penyusunan struktur organisasi adalah rencana struktur organisasi yang disusun harus fungsional, efektif dan efisien. Artinya susunan organisasi unit usaha BUMDes harus dapat menggambarkan tugas pokok dan fungsi setiap bagian

### **2.3. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).**

Pengelolaan adalah proses, cara, pelaksanaan suatu rangkaian. Sedangkan yang dimaksud dengan BUMDes adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi masyarakat.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Ibid.

Maka dapat disimpulkan bahwa pengertian dari Pengelolaan BUMDes adalah cara pelaksanaan rangkaian lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa setempat.

### **2.3.1. Prinsip dan Tujuan Pengelolaan BUMDes.**

Prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes penting untuk dielaborasi atau diuraikan agar difahami dan dipersepsikan dengan cara yang sama oleh pemerintah Desa, anggota (penyerta modal), BPD, Pemkab, 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 dipertanggung jawabkan secara teknis maupun administratif.
6. *Sustainabel*. Kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDes.

Tujuan utama pendirian BUMDes adalah:

- a. Meningkatkan perekonomian Desa.
- b. Meningkatkan pendapatan asli Desa.
- c. Meningkatkan pengolahan potensi Desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- d. Menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan

### **2.3.2. Pelaksanaan BUMDes**

Salah satu fungsi dari manajemen adalah pelaksanaan kegiatan. Apakah suatu kegiatan usaha dapat dilaksanakan, sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan, pengorganisasian dan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu seluruh kegiatan usaha harus direncanakan dengan matang dan rinci, serta sistem pengorganisasian harus baik.

Menurut George Terry dalam bukunya *Principles of Management*, kita bisa melihat fungsi manajemen menurutnya.

Berikut ini adalah fungsi manajemen menurut Terry:

- (a) Perencanaan (Planning) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Perencanaan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

- (b) Pengorganisasian (Organization) yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.
- (c) Pengawasan (Controlling) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.
- (d) Penggerakan (Actuating) yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.

Selain itu diperlukan sumber daya manusia yang cukup jumlahnya, terampil dan menguasai bidang tugasnya. Ini semua dimaksudkan agar aktifitas-aktifitas untuk menjalankan unit usaha BUMDes dapat dilaksanakan dengan baik.

### **2.3.3. Pengendalian BUMDes**

Fungsi pokok pengendalian atau pengawasan adalah

- a) Mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan atau kesalahan. Ini dapat dilakukan dengan pengawasan secara rutin disertai adanya ketegasan-ketegasan dalam pemberian sanksi terhadap penyimpangan yang terjadi.
- b) Memperbaiki berbagai penyimpangan yang terjadi. Jika penyimpangan telah terjadi, hendaknya pengawasan atau pengendalian dapat menghasilkan perbaikan.

- c) Mendinamisasikan organisasi. Dengan adanya pengawasan diharapkan sedini mungkin dapat dicegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan, sehingga setiap unit organisasi selalu dalam keadaan bekerja secara efektif dan efisien.
- d) Mempertebal rasa tanggung jawab. Dengan adanya pengawasan yang rutin setiap unit organisasi berikut karyawannya dapat selalu mengerjakan semua tugas yang diberikan dengan benar.

Dalam rangka persiapan aspek manajemen dan aspek sumber daya manusia ada beberapa aktivitas yang harus dilakukan. Aktivitas tersebut adalah :

- (1) Mendesain struktur organisasi
- (2) Menyusun job deskripsi (Gambaran pekerjaan)
- (3) Menetapkan sistem koordinasi
- (4) Menyusun bentuk aturan kerja sama dengan pihak ketiga
- (5) Menyusun pedoman kerja organisasi BUMDes
- (6) Menyusun desain sistem informasi
- (7) Menyusun rencana usaha
- (8) Menyusun administrasi dan pembukuan
- (9) Melakukan proses rekrutmen
- (10) Menetapkan sistem penggajian dan pengupahan

#### **2.3.4. Keuangan BUMDes**

Masalah keuangan dalam BUMDes secara umum diatur dalam Kemendagri Nomor 39 Tahun 2010 dan PP Nomor 72 Tahun 2005.

Berikut ini adalah sumber-sumber

1. permodalan BUMDES yaitu :

Pemerintah Desa, Tabungan Masyarakat, Bantuan Pemerintah, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kabupaten/Kota, Pinjaman, penyertaan modal pihak lain atau kerja sama bagi hasil atas dasar saling menguntungkan. Modal BUMDES yang berasal dari pemerintah Desa adalah merupakan kekayaan Desa yang dipisahkan. Dana bantuan yang diberikan oleh Pemerintah, Pemprov, Pemkab/Pemkot dapat berupa dana untuk tugas pembantuan. Kerja sama usaha dapat dilakukan BUMDes dengan pihak swasta dan masyarakat. BUMDes dapat melakukan pinjaman keuangan kepada lembaga keuangan yang sah atau kepada pemerintah daerah. Persentase permodalan BUMDES 51% adalah berasal dari Desa, sedangkan sisanya berasal dari penyertaan modal dari pihak lain.

## 2. Pengelolaan Pendapatan Desa

Pendapatan desa harus dikelola dengan baik, dalam arti direncanakan dan diorganisir dengan baik dipungut, dicatat dan dipertanggungjawabkan dengan baik sehingga terkumpul dana yang cukup guna membiayai program dan kegiatan yang ditetapkan.<sup>4</sup>

Keuangan desa adalah hak dan kewajiban Desa yang dapat dinilai dengan uang dan barang yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban desa.<sup>5</sup>

Pengelolaan pendapatan asli desa oleh pemerintah desa dalam meningkatkan pembangunan desa.

Pelaksanaan pengelolaan pendapatan asli desa dalam meningkatkan pembangunan desa secara umum sudah cukup baik. Akan tetapi, ada beberapa hal yang pelaksanaannya masih kurang optimal.

---

<sup>4</sup>ChabibSoleh, HeruRochansjah, PengelolaanKeuanganDesa (Bandung, 2014) hal 39

<sup>5</sup>IAI-KASP, PedomanAsistensiAkuntansiKeuanganDesa, (2015), hlm 1.

### 3. Laporan Keuangan BUMDes

Menurut PSAK No. 1 “Laporan Keuangan adalah penyajian terstruktur dari posisi keuangan dan kinerja keuangan suatu entitas.” Laporan keuangan adalah dua daftar yang disusun oleh akuntan pada akhir periode untuk suatu perusahaan.

Menurut S.Munawir mengemukakan bahwa:

“Laporan keuangan merupakan alat yang digunakan untuk memperoleh informasi mengenai keuangan suatu perusahaan yang berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan .”<sup>6</sup>

Menurut Ratma Budi Priatma:

“Laporan Keuangan dalam arti sederhana yaitu suatu informasi yang dapat menggambarkan kondisi keuangan perusahaan saat ini atau dalam suatu periode tertentu.”<sup>7</sup>

Berikut ini beberapa tujuan pembuatan atau penyusunan laporan keuangan menurut Kasmir, yaitu:

- 1) “Memberikan informasi tentang jenis dan jumlah aktiva (harta) yang dimiliki perusahaan pada saat ini.
- 2) Memberikan informasi tentang jenis dan jumlah kewajiban serta modal yang dimiliki perusahaan pada saat ini.
- 3) Memberikan informasi tentang jenis dan jumlah pendapatan yang diperoleh pada suatu periode tertentu.
- 4) Memberikan informasi tentang jumlah biaya dan jenis biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam suatu periode tertentu.
- 5) Memberikan informasi tentang perubahan-perubahan yang terjadi terhadap aktiva, pasiva, dan modal perusahaan.
- 6) Memberikan informasi tentang kinerja manajemen perusahaan dalam suatu periode.
- 7) Memberikan informasi tentang catatan-catatan atas laporan keuangan.
- 8) Informasi keuangan lainnya

---

<sup>6</sup> Munawir, Analisa Laporan Keuangan, Yogyakarta: Liberty Yogyakarta, 2017, hal.5

<sup>7</sup> Ratma Budi Priatma, dkk., Akuntansi Keuangan 1, Bogor: Ghalia Indonesia, 2011, Hal.31

Laporan keuangan menurut Gatot Darmasto yang dituliskan dalam bukunya yang berjudul Penyusunan Laporan Keuangan Milik Desa (BUM DESA)

- a. Neraca atau laporan posisi keuangan menyajikan aset, hutang dan ekuitas BUM Desa pada suatu tanggal tertentu. Neraca minimal mencakup akun-akun sebagai berikut: Petunjuk Teknis Penyusunan Laporan Keuangan BUM Desa Kecepatan, Ketepatan, Kualitas
- b. Laporan Hasil usaha Sesuai dengan Permen Desa dan PDTT Nomor: 4 Tahun 2015, Pasal 26, hasil usaha BUM Desa merupakan pendapatan yang diperoleh dari hasil transaksi dikurangi dengan pengeluaran biaya dan kewajiban pada pihak lain, serta penyusutan atas barang-barang inventaris dalam 1 (satu) tahun buku. Laporan hasil usaha menyajikan penghasilan dan beban selama satu periode akuntansi. Laba atau rugi merupakan selisih aritmatika antara penghasilan dan beban. Laporan hasil usaha disajikan dalam satu kolom (single step) disertai dengan analisis beban.
- c. Laporan arus kas adalah Laporan keuangan yang berisikan informasi terkait penggunaan kas yang masuk dan keluar selama satu periode sehingga dapat memprediksi arus kas pada periode yang akan datang
- d. Laporan laba rugi adalah Laporan keuangan yang berisi informasi terkait pendapatan dan beban yang dihasilkan dan dikeluarkan dalam satu periode yang berfungsi dalam menilai kinerja keuangan perusahaan apakah BUMDes tersebut mengalami keuntungan atau kerugian.
- e. Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK) Catatan laporan keuangan berisi informasi sebagai tambahan informasi yang disajikan dalam laporan keuangan. Catatan laporan keuangan memberikan penjelasan naratif atau rincian jumlah yang disajikan dalam laporan keuangan dan informasi akun-akun yang tidak memenuhi kriteria pengakuan dalam laporan keuangan<sup>8</sup>

### **2.3.5. Pertanggungjawaban Pelaksanaan**

Pelaksana operasional melaporkan pertanggungjawaban pelaksanaan BUMDes kepada penasehat secara ex-officio dijabat oleh kepala Desa, Sedangkan

---

<sup>8</sup>GatotDarmasto, Penyusunan Laporan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUM DESA) (Jakarta: Deputi Bidang Akuntan Negara, 2016) hal 9.



BPD melakukan pengawasan terhadap kinerja pemerintah Desa dalam membina pengelolaan BUMDes. Pemerintah

#### **2.4. Konsep Dasar Badan Usaha Milik Desa**

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) pada hakikatnya adalah lembaga yang didirikan oleh Desa. Membentuk BUM Desa adalah bagian dalam menjalankan amanat peraturan perundangan, hal ini sebagaimana diatur pada: Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Bab X, Pasal 87, 88, 89, dan 90 yaitu: Pasal 87

- (1) Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUM Desa
- (2) BUM Desa dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan
- (3) BUM Desa dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan perundang-undangan Pasal 88
  - (a) Pendirian BUM Desa disepakati melalui musyawarah desa
  - (b) Pendirian BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Desa Pasal 89 Hasil usaha BUM Desa dimanfaatkan untuk:
    - a. Pengembangan usaha; dan
    - b. Pembangunan desa, pemberdayaan masyarakat desa, dan pemberian bantuan untuk masyarakat miskin melalui hibah, bantuan sosial, dan kegiatan dana bergulir yang ditetapkan dalam APBDesa

##### **2.4.1. Indikator tingkat efektivitas (keberhasilan) BUMDes**

Sebagaimana yang tercantum dalam UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa, BUMDes dipahami sebagai lembaga usaha desa yang menampung kegiatan

ekonomi desa dan dikelola oleh desa. Menurut Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (2018), keuntungan dari BUMDes digunakan sebesar-besarnya untuk kepentingan desa, misalnya untuk membangun sekolah, jalan, kegiatan sosial dan lain-lain.

Namun, BUMDes tidak diharapkan ‘mematikan’ bisnis masyarakat yang telah terlebih dahulu ada di suatu desa. Setiap BUMDes yang mampu hidup mandiri dan maju diwajibkan untuk membuat usaha dan kemandirian BUMDes dicirikan oleh laba yang meningkat, dan unit usaha dan/atau produk yang bervariasi. Berdasarkan harapan-harapan tersebut, indikator kesuksesan (maju dan mandiri) BUMDes dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a) Laba atau profit dan asset yang meningkat secara kontinu dan/atau konsisten.

Hal ini terwujud salah satunya jika BUMDes memiliki perencanaan dan tujuan (planning and goals) yang baik, terdokumentasi dan terlaksana dengan baik pula.

- b) Kepuasan pengelola BUMDes cenderung positif dan tinggi terhadap kinerja BUMDes. Hal ini termasuk kepuasan terhadap aspek manajemen organisasi dan kemampuan para karyawan dalam melaksanakan tugas.

Tulisan ini menggolongkan tingkat efektivitas/keberhasilan BUMDes menjadi tiga kategori:

1. Berjuang untuk hidup (struggle for survive), yaitu BUMDes yang belum mampu untuk menghasilkan laba/profit dan aset yang meningkat secara konsisten sejak didirikan, jaringan masih lemah, dan kepuasan pengelola serta masyarakat relatif rendah.

2. Tumbuh (growing), yaitu BUMDes yang mampu memenuhi sebagian kriteria/indikator di atas. Misalnya, walaupun laba dan aset meningkat namun jaringan masih terbatas atau kepuasan masyarakat masih relatif rendah serta belum memiliki koperasi.
3. Maju dan mandiri (profitable and independent), yaitu BUMDes yang telah memenuhi semua indikator di atas dengan relatif baik.

#### Pentingnya Manajemen Strategi

Hakikat pengertian strategi adalah penyesuaian institusi, organisasi, atau badan pemerintahan terhadap penyesuaian lingkungan eksternalnya. Institusi atau organisasi yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal akan mengalami kemunduran atau kegagalan. Apabila ditinjau dari perspektif manajemen, maka strategi adalah upaya mengembangkan keunggulan-keunggulan atau institusi dalam lingkungan eksternal yang kompetitif untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Rumusan strategi menyinggung masalah bagaimana penggunaan atau pengelolaan sumber daya organisasi dan masalah interaksi organisasi dengan lingkungan eksternalnya.

Menurut Fred R. David, Manajemen strategi adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.<sup>9</sup>

Manajemen strategik merupakan Seni & Ilmu merumuskan, menerapkan, dan mengavaluasi, keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>Dr. Taufiqurokhman, S.Sos.,M.Si. ManajemenStrategik (Jakarta FakultasIlmuSosialdanIlmuPolitikUniversitas Prov. Dr. MoestopoBeragama, 2016), hlm 15.

Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok. Perencanaan jangka panjang sebaliknya berusaha untuk mengoptimalkan tren-tren dewasa ini untuk esok. Menerapkan manajemen strategi tentu tidak hanya memikirkan apa yang dibutuhkan saat ini, namun memikirkan apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Untuk itu dalam menerapkan manajemen strategi menghasilkan strategi yang berguna menyukseskan tujuan organisasi. Strategi haruslah dibuat oleh penyusun yang ahli dalam bidangnya. Penyusun strategis adalah individu-individu yang paling bertanggung jawab bagi keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi. Penyusunan organisasi membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, serta mengorganisasi informasi. Mereka melacak kecenderungan-kecenderungan industri dan kompetitif, mengembangkan model peramalan dan analisis skenario, mengevaluasi kinerja korporat dan individual, mencari peluang-peluang, mengidentifikasi ancaman dan mengembangkan rancangan aksi yang kreatif.

#### **2.4.1. Peran Bumdes dalam Peningkatan ekonomi pedesaan dan pembangunan desa**

Proses pembangunan desa merupakan mekanisme dari keinginan masyarakat yang dipadukan dengan masyarakat. Perpaduan tersebut menentukan keberhasilan pembangunan seperti yang dikemukakan oleh mekanisme pembangunan desa adalah merupakan perpaduan yang serasi antara kegiatan partisipasi masyarakat dalam pihak dan kegiatan pemerintah di satu pihak. Bahwa

---

<sup>10</sup>Audrey M. Siahaan, Bonifasius H. Tambunan, Manajemen Strategik, (Medan, 2019), hlm 1.

pada hakekatnya pembangunan desa dilakukan oleh masyarakat sendiri. Sedangkan pemerintah memberikan bimbingan, bantuan, pembinaan, dan pengawasan. Menurut beberapa ahli dikemukakan, pembangunan desa adalah sebagai berikut :

1. Pembangunan desa adalah seluruh rangkaian usaha yang dilakukan di lingkungan desa yang bertujuan untuk mempertinggi taraf hidup masyarakat desa, serta memperkuat kesejahteraan masyarakat dengan rencana yang dibuat atas dasar musyawarah di kalangan masyarakat desa.
2. Pembangunan desa adalah pembangunan masyarakat desa dalam suatu proses dimana anggota masyarakat desa pertama-tama mendiskusikan yang kemudian memutuskan keinginan selanjutnya merencanakan dan mengerjakan bersama-sama untuk masyarakat memenuhikeinginannya.
3. Pembangunan desa adalah adanya gerakan bersama untuk perubahan tingkat kehidupan masyarakat desa yang meliputi aspek-aspek kehidupan hidup, baik lahir maupun bathin yang dilakukan secara swadaya sesuai dengan kebutuhan masyarakat desa.
4. Pembangunan desa adalah pembangunan yang dilaksanakan di desa secara menyeluruh dan terpadu dengan imbalan kewajiban yang serasi antara pemerintah dan masyarakat dimana pemerintah wajib memberikan bimbingan, pengarahan, bantuan dan fasilitas yang diperlukan, sedangkan masyarakat memberikan partisipasinya dalam bentuk swakarsa dan swadaya, gotong royong masyarakat pada setiap pembangunan yang diinginkan.

5. Pembangunan desa adalah suatu pembangunan yang diarahkan untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat desa dan didasarkan kepada tugas dan kewajiban masyarakat desa secara keseluruhan.
6. Pembangunan adalah pembangunan yang sepanjang prosesnya masyarakat desa diharapkan berpartisipasi (ikut serta) secara aktif dan dikelola ditingkat desa.
7. Pembangunan dari masyarakat pada unit pemerintah terendah yang harus dilaksanakan dan dibina terus-menerus, sistematis dan terarah sebagai bagian penting dalam usaha pembangunan negara sebagai usaha yang menyeluruh.

Ekonomi sebagai ilmu pengetahuan sosial berkepentingan dengan manusia dan bagaimana cara yang paling baik untuk menyediakan sarana material bagi mereka guna membantu mereka mewujudkan potensimanusiawinya secara penuh. Sejalan dengan tujuan tersebut di tengah persaingan global yang lebih kompetitif, banyak sekali pelaku ekonomi yang ikut berperan dalam proses pertumbuhan dan perkembangan ekonomi desa. Salah satunya program yang sedang gencar dipromosikan oleh Departemen Dalam Negeri adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai penggerak perekonomian desa.

Peranan dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) terhadap peningkatan perekonomian desa, Menurut Seyadi (2003) adalah sebagai berikut :

1. Pembangunan dan pengembangan potensi dan kemampuan ekonomi masyarakat desa pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan social dan ekonomi.
2. Berperan secara aktif dalam upaya meningkatkan kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.

3. Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian desa dengan adanya BUMDes sebagai pondasinya.
  4. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian masyarakat desa setempat.
  5. Membantu para masyarakat setempat untuk meningkatkan penghasilan sehingga dapat mengoptimalkan pendapatan dan kemakmuran masyarakat.
- Dari peranan tersebut kita dapat mengetahui bahwa BUMDes mempunyai posisi penting dalam desa. Sehingga perlu diketahui bagaimana BUMDes itu berjalan sebagaimana mestinya

#### **2.4.2. Pentingnya BUMDes bagi desa**

Pembangunan desa dapat ditingkatkan melalui pengembangan potensi perekonomian desa untuk menjadi wadah bersama masyarakat pedesaan dalam membangun diri dan lingkungannya secara mandiri dan partisipatif. Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi salah satu pertimbangan untuk menyalurkan inisiatif masyarakat desa, mengembangkan potensi desa, mengelola dan memanfaatkan potensi sumber daya alam desa, mengoptimalkan sumber daya manusia (warga desa) dalam pengelolaannya. Selain itu, posisi penyertaan modal dari pemerintah desa dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan desa yang diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari BUMDes juga merupakan aspek penting lainnya.

BUMDesa yang ideal mampu menjadi poros kehidupan masyarakat desa. Karena ia berdiri atau ada untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat, mampu menyerap

kapasitas produksi masyarakat dan aksesnya terbuka untuk semua masyarakat Desa dari berbagai elemen.

Dengan terbitnya UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, dapat dikatakan bahwa harapan besar muncul untuk menuju kehidupan desa yang otonom dalam mengelola pemerintahan dan masyarakatnya. Dengan demikian akan mendorong lahirnya desa dengan tata kelola yang lebih akuntabel dan transparan, masyarakat desa yang partisipatif, dan perekonomian desa yang mandiri.

Setidaknya ada lima manfaat berdirinya BUMDes:

1. Komersil

Sebagai lembaga komersil BUMDes mampu membuka ruang lebih luas untuk masyarakat meningkatkan penghasilan dan juga membuka lapangan pekerjaan untuk masyarakat desa. Pemuda desa yang memiliki potensi akan memperoleh pekerjaan di desa sehingga mengurangi urbanisasi .

2. Pelayanan Publik

BUMDes tidak hanya bergerak di bidang bisnis saja, tetapi BUMDes juga harus berkepentingan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat melalui kontribusinya di bidang pelayanan sosial.

- a. Manfaat Ekonomi, Pendapatan Asli Desa (PADes)

BUMDes diharapkan mampu menjadi stimulus dalam menggerakkan roda perekonomian di pedesaan. Aset ekonomi yang ada di desa harus dikelola sepenuhnya oleh masyarakat desa. Keuntungan yang didapat BUMDes dibagi pemerintah desa untuk disalurkan kembali kepada masyarakat, sesuai dengan perencanaan pembangunan desa.



b. Manfaat Politik

BUMDes yang berdiri secara partisipatif, menjadi ruang bertemunya kelompok-kelompok kepentingan di desa. Kesepakatan-kesepakatan mengenai jenis usaha, persentase pembagian keuntungan, hingga terbitnya Peraturan Desa (Perdes) merupakan salah satu manfaat tidak langsung dari keberadaan BUMDes.

c. Manfaat Sosial Budaya

Dalam rangka meningkatkan pendapatan masyarakat dan PADes, maka BUMDes berkontribusi secara sosial untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan lapangan pekerjaan. Tujuannya utamanya adalah mengurangi jumlah pengangguran yang ada di desa dan tidak terjadi urbanisasi untuk menjaga silaturahmi masyarakat. Tidak hanya itu, BUMDes juga akan memberikan warisan kepada generasi penerus yang akan melanjutkan pembangunan desa.

Dari lima poin di atas, secara praktik tidak semua manfaat bisa dirasakan. Pendirian BUMDesa membutuhkan waktu yang cukup lama untuk mencapai kata ideal. Rata-rata tiga tahun sebuah BUMDes baru bisa memberikan dampak positif kepada masyarakat desa, itupun dengan catatan tidak terjadi permasalahan atau polemik genting.

## **2.5. Hambatan yang diperoleh dalam pelaksanaan BUMDes.**

- a. Masih lemahnya Sumber Daya Manusia, ketidaksesuaian antara apa yang diusulkan masyarakat dan hasil kesepakatan dalam musyawarah dengan apa yang di harapkan di lapangan.
- b. Pendanaan atau modal yang masih sangat minim.

c. Pembayaran uang sewa bangunan yang dijadikan menjadi tempat berjalannya BUMDes.

### 2.5.1. Permasalahan yang mengakibatkan tidak berjalannya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan pilar kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial (*social institution*) dan komersial (*comersial institution*). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai lembaga sosial berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya dalam penyediaan pelayanan sosial.

Faktor-faktor penghambat tumbuh berkembangnya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

#### 1. Kerancuan posisi BUMDes sebagai Institusi sosial dan Komersial

Undang-undang nomor 6 Tahun 2014 memberikan keleluasaan jenis usaha yang akan dikelola BUMDes. Dalam melaksanakan fungsinya, BUMDes tidak hanya sebagai institusi komersial semata, tetapi juga sebagai institusi sosial yang tujuan akhirnya dapat berkontribusi dalam mensejahterakan masyarakat. Hanya saja kedua fungsi ini tidak banyak dibahas dalam peraturan pemerintah maupun peraturan Menteri.

Hal ini akan menjadi *trade off* bagi keterlibatan dan partisipasi warga dalam pengelolaan dan manfaat dari usaha yang dipilih BUMDes. Pemerintah perlu untuk memperjelas fungsi BUMDes sebagai institusi sosial dan komersial. Kejelasan aturan terkait dua fungsi tersebut akan menguatkan BUMDes, terutama

dalam melakukan kerja sama usaha dengan pihak lain. Selain itu, kejelasan tersebut akan dapat menghilangkan kebingungan bagi pengelola BUMDes.

## 2. Rendahnya inisiatif internal masyarakat dalam menggerakkan ekonomi

Undang-undang Nomor 6 tahun 2014 tentang desa sebagai organisasi campuran (*hybrid*) antara masyarakat berperintahan (*selfgoverning community*) dengan pemerintah lokal (*local self goverment*). Desa juga tidak identik dengan pemerintah desa dan kepala desa, namun meliputi pemerintah lokal dan sekaligus mengandung masyarakat, yang keseluruhannya membentuk kesatuan hukum.

Konstruksi ini juga membawa perbedaan antara aspek kajian BUMDes dan Badan Usaha Milik Negara/Daerah (BUMN/BUMD) yang merupakan badan usaha yang berperan sebagai alat intervensi pemerintah pada tataran perekonomian nasional atau daerah. Inisiatif dalam membentuk usaha desa juga seharusnya hadir bersamaan di internal desa (pemerintah desa dan masyarakat) dalam musyawarah desa sehingga kehadirannya bisa menggali potensi dan menjawab permasalahan yang dihadapi oleh desa.

Dalam pembentukan BUMDes harus memahami potensi dan kondisi desa yang kemudian atas inisiatif bersama (perangkat desa dan masyarakat) membentuk BUMDes. Penyelenggaraan musyawarah desa dalam pembentukan BUMDes tidak sebatas memenuhi administratif semata, namun perlu dilihat faktor-faktor produksi yang akan mendorong pertumbuhan ekonomi. Tercapainya target pembentukan BUMDes harus diiringi dengan kualitas serta optimalnya usaha yang dijalani.

## 3. Kebijakan yang belum mengarahkan profesionalisme BUMDes

Masih banyak struktur pengelolaan BUMDes belum seluruhnya menyesuaikan dengan Permendes Nomor 4 Tahun 2015. Hal ini dapat dilihat dengan masih ada pengelolaan BUMDes yang dijabat oleh aparatur Desa. Selain itu tidak diperjelasnya unsur pengawas BUMDes dalam Permendes, terlebih dalam peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2015 tentang peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa. Kondisi ini membuat “semu” proses pertanggungjawaban BUMDes. Pasal 31

Permendes tersebut menyatakan bahwa salah satu tugas anggota BPD adalah menjadi pengawas BUMDes yang merupakan bagian/organ dari BUMDes, maka dapat dikatakan anggota BPD itu melakukan pengawasan terhadap dirinya sendiri, meskipun proses pertanggungjawabannya melalui pemerintah desa.

Kejelasan pengawasan diperlukan untuk mengantisipasi potensi *moral hazard* (penyelewengan/penyalahgunaan) oleh pelaksana BUMDes, kejelasan ini akan mewujudkan pengelolaan BUMDes yang demokratis dan sesuai dengan prinsip kegotongroyongan. Oleh karena itu, sepatutnya direksi BUMDes memperhatikan dan menerapkan standar manajemen yang profesional dan menjunjung tinggi prinsip transparansi dan akuntabilitas. Perlu adanya sinkronisasi kebijakan dalam pengaturan organ BUMDes sehingga akan memperkuat pengelolaan BUMDes secara umum. Hal ini akan berdampak pada profesionalisme kerja dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

#### 4. Pemahaman Perangkat Desa Mengenai BUMDes masih kurang

Pemahaman perangkat desa terutama kepala desa mengenai BUMDes masih kurang. Ini terjadi karena kepala desa selama ini hanya mengenal tugas

sebagai kepanjangan tangan dari struktur pemerintah di atasnya yang lebih banyak berurusan dengan masalah administrasi dan pertanggungjawaban proyek dan program yang datang dari atas. Akibatnya butuh usaha keras untuk memahami BUMDes yang lebih bertumpu pada masalah kewirausahaan. Lemahnya pemahaman mengenai BUMDes itulah yang membuat wacana BUMDes tidak tersosialisasi dengan baik kepada warga desa

#### 5. Kepemimpinan dan manajerial Pemerintah Desa dan Direksi BUMDes

Pemerintah desa merupakan organ yang bertugas melakukan pengawasan secara umum sesuai dengan anggaran dasar serta memberikan nasehat kepada direksi dan kepala unit usaha dalam melaksanakan pengelolaan BUMDes dan memberikan saran atau pendapat mengenai masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BUMDes. Dalam melaksanakan kewajibannya, pemerintah desa mempunyai kewenangan untuk meminta penjelasan dari pengurus mengenai segala persoalan yang menyangkut pengelolaan BUMDes dan melindungi terhadap hal-hal yang dapat merusak keberlangsungan dan cita BUMDes.

Namun jika BUMDes tidak mendapatkan dukungan penuh dari pemerintah desa untuk mengembangkan usahanya, maka akan sangat sulit bagi BUMDes tersebut menggerakkan potensi ekonomi lokal bagi peningkatan kesejahteraan sosial dan ekonomi masyarakat.

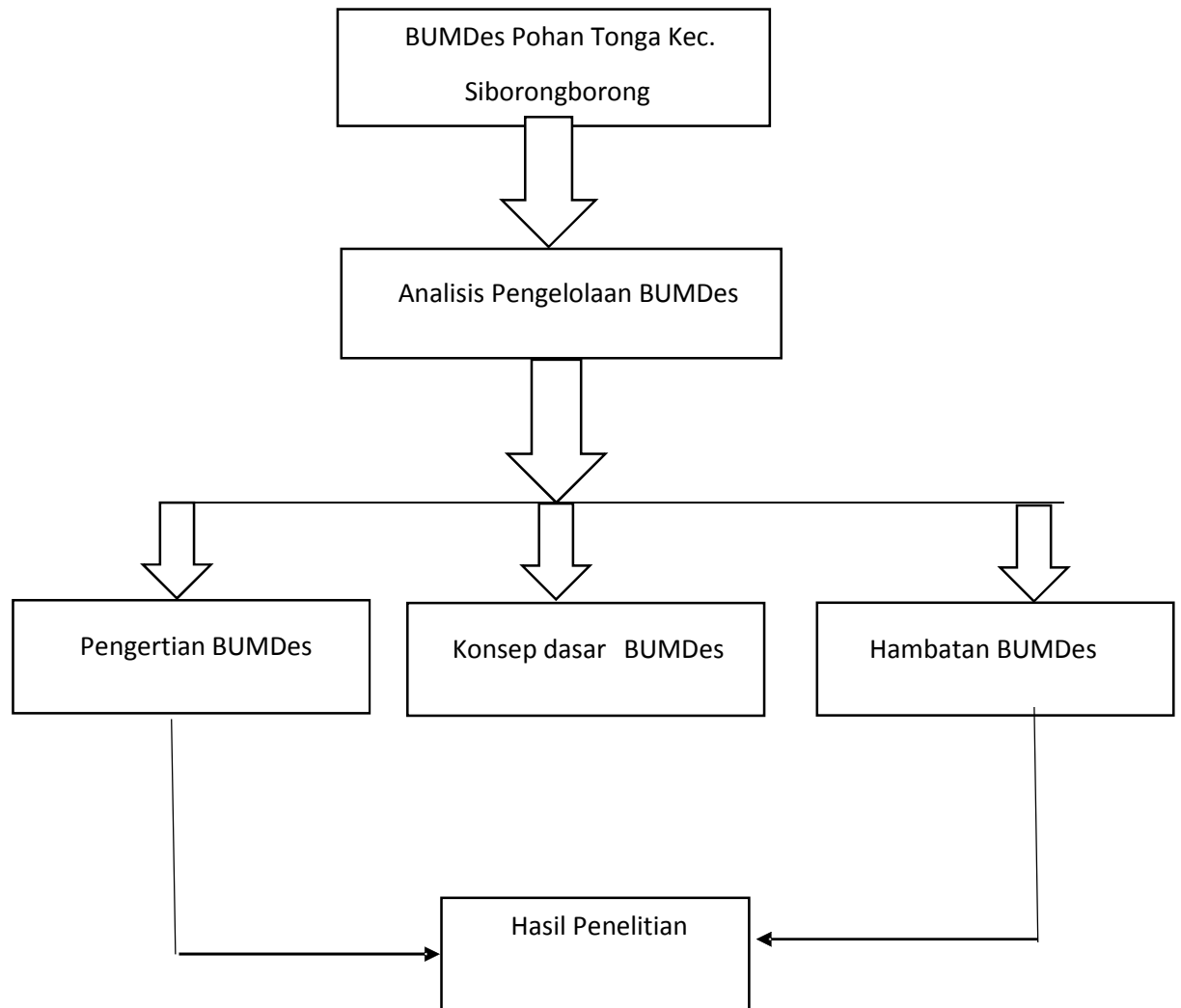
#### 6. Konsep pembangunan Desa yang keliru

Konsep pembangunan desa yang selama ini dipahami masih sebatas pemahaman pembangunan fisik dan atas arahan struktur dari atas. Selain itu pembangunan fisik lebih gampang terlihat sebagai prestasi karena ada entuk fisik

yang terlihat. Berbeda dengan proyek pemberdayaan yang lebih bersifat program yang tidak hasilnya tidak terlihat secara fisik, lemahnya pembangunan SDM inilah yang membuat kapasitas kelembagaan dan kewirusahaan desa tidak berkembang.

Dari penjelasan diatas dan hasil penelitian dari peneliti dapat disimpulkan bahwa terjadinya kesalahan dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pohan Tonga disebabkan karena kurangnya kepedulian masyarakat untuk membantu dalam proses kemajuan BUMDes dan kurangnya sosialisasi dari pihak pengelola, pemerintah desa kepada masyarakat, tidak adanya kebijakan pemerintah desa ketika BUMDes mulai tidak menunjukkan kemajuan serta kurangnya profesional pengelola dalam pengaturan manajerial operasional BUMDes.

## Alur Penelitian



Gambar 2. 1 Alur Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Penelitian**

Salah satu unsur terpenting dari penelitian adalah metode penelitian. Ketetapan penggunaan metode penelitian memberikan pengaruh yang cukup besar sebagai dasar pemecahan masalah sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan dan kebenarannya dapat diterima secara objektif. Dalam suatu penelitian sangat diperlukan untuk mempermudah melaksanakan penelitian. Dimana pengertian dari metode penelitian adalah suatu unsur cara kerja untuk memahami objek yang menjadi sasaran atau tujuan penelitian

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek (sebagai lawannya adalah eksperimen), yaitu penelitian adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Menurut Sugiyono, mengemukakan bahwa :

Penelitian Kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafah post positisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai Lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik, pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi

11

---

<sup>11</sup>Sugiyono. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.



Metode penelitian deskriptif kualitatif dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial dengan jalan mendeskriptifkan sejumlah variable yang berkenaan dengan masalah unit yang diteliti.

### **3.3 Lokasi Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis mengambil lokasi di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pohan Tonga yang terletak di Kantor Kepala Desa Pohan. Pengambilan lokasi ini dengan pertimbangan bahwa sumber data di lokasi tersebut telah sesuai dengan tujuan penelitian yang akan mengkaji lebih lanjut mengenai peran BUMDes Pohan Tonga dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa Pohan Tonga.

### **3.4 Jenis Data**

Penelitian ini menggunakan data primer. Jadongan Sijabat mengemukakan bahwa “ Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli ( tidak melalui media perantara).” Dalam hal ini peneliti memperoleh data dengan cara melakukan penelitian secara langsung di lokasi penelitian dan hasil wawancara dengan narasumber yang mengelola BUMDes Pohan Tonga meliputi penasehat BUMDes Pohan Tonga Desa Pohan Tonga dan sekretaris BUMDes Pohan Tonga.

