

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN UNIT USAHA BADAN
USAHA MILIK DESA DI DESA LEREP KECAMATAN UNGARAN BARAT
KABUPATEN SEMARANG**

Oleh: Chyntya Iga Ayuni, Drs. Zainal Hidayat, MA

**Departemen Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro**

Jalan Profesor Haji Soedarto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> email : fisip@undip.ac.id

ABSTRAK

Regulasi yang mendasari pendirian dan pengelolaan BUMDes yaitu Permendes No. 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa ditindak lanjuti oleh Perda Kabupaten Semarang No. 17 Tahun 2016 Tentang Pendirian Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dan Badan Usaha Milik Desa Bersama. Regulasi tersebut mengatur tentang bagaimana unit usaha dapat dikelola oleh badan usaha milik desa. Desa Lerep adalah desa di Kabupaten Semarang yang telah mengimplementasikan BUMDes selama hampir dua tahun. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana implementasi kebijakan dari pengelolaan unit-unit usaha badan usaha milik desa di Desa Lerep, dan faktor apa saja yang mempengaruhi implementasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDes Gerbang Lentera menjalankan tujuh unit usaha: Unit Pelayanan Umum, Unit Industri Kecil, Unit Penyewaan, Unit Perdagangan Umum, Unit Pariwisata, Unit Lembaga Keuangan Mikro, dan Unit Perikanan dan Peternakan. Setiap unit menjalankan kegiatan usaha dalam upaya mencapai tujuan masing-masing unit. Dari ketujuh unit usaha tersebut, Unit Perdagangan Umum dan Unit Pariwisata adalah unit yang paling menampakkan pelaksanaan usahanya dibandingkan unit yang lain, sedangkan Unit LKM adalah unit yang pelaksanaannya masih sangat minim. Faktor yang mempengaruhi implementasi yaitu partisipasi masyarakat, koordinasi, kerja sama, keterbatasan modal, dan keaktifan pegawai. Penulis menyarankan untuk melakukan pelatihan pengolahan sampah menjadi kompos, menggunakan kuliner asli Desa Lerep sebagai menu katering, menjual hasil produk lokal Desa Lerep di situs online, mengoptimalkan tabungan dan investasi masyarakat Desa Lerep, dan menguatkan etos kerja pegawai BUMDes Gerbang Lentera.

Kata kunci: Implementasi, Pengelolaan, Badan usaha milik desa, Unit Usaha

ABSTRACT

Minister of Villages, Disadvantaged Regions, and Transmigration Regulation No. 5 of 2015 on The Establishment, Arrangement and Management, and Dismissal of Village-owned Enterprise followed up in regional area by Regulation Regional Regulation of Semarang Regency No. 17 of 2016 on The Establishment and The Management of Village-owned Enterprise and Shared Village-owned Enterprise regulated about the management of business units of village-owned enterprise. Desa Lerep is a village in Kabupaten Semarang that has been implementing village-owned enterprise for almost two years. The purpose of this research is to find out about how the management policy of business units being implemented in Desa Lerep, as well as the factor affecting of the implementation. This research used a descriptive method-qualitative approach. The result showed that village-owned enterprise in Desa Lerep named BUMDes Gerbang Lentera has seven business units: Public Service Unit, Small Industrial Unit, Rental Unit, General Trading Unit, Tourism Unit, Microfinance Institution Unit, and Fisheries and Livestock Unit. Each units did certain business in order to achive their respective goals. Among the seven units, General Trading Unit and Tourism Unit are the ones which show the most business perfomance more than the other. Whilst Microfinance Institution Unit show the least business perfomance of all other units. Affecting factors of the implementation are villagers participation, coordination, collaboration, limited funds, and the staffs activeness. The writer suggests to do a training on processing house waste into compost, using the authentic culinary of Desa Lerep as a catering menu, selling the local products of Desa Lerep on online sites, optimizing the saving and investment of Desa Lerep villagers, and strengthen the work ethic of BUMDes Gerbang Lentera's staffs.

Keywords: *Implementation, Management, Village-owned Enterprise, Business Units.*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Desa merupakan subsistem pemerintahan yang berada pada level terendah. Desa adalah suatu kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai susunan asli berdasarkan hak asal usul yang bersifat istimewa (Widjaja, 2014:3). Badan Pusat Statistik merilis Indeks

Pembangunan Desa (IPD) yang menunjukkan bahwa terjadi perbaikan status desa.

Tabel 1.1

Jumlah Desa Menurut Status IPD (2014-2018)

Kategori Desa	2014	2018
Desa Mandiri	2.894	5.559

	(3.93%)	(7.55%)
Desa Berkembang	51.026 (69,26%)	54.879 (74.49%)
Desa Tertinggal	19.750 (25,81%)	13.232 (17.96%)

Perbandingan status desa di atas dilakukan terhadap desa-desa yang sama dengan tahun 2014, dengan total 73.670. Tabel 1.1 menunjukkan bahwa terjadi perubahan status desa, dimana pada tahun 2018 jumlah Desa Tertinggal berkurang sebesar 6.518 desa dibandingkan pada tahun 2014.

Data perubahan status desa memperlihatkan bahwa upaya pemerintahan pusat sampai dengan pemerintahan desa telah menunjukkan peningkatan dalam pembangunan desa yang signifikan. Desa ada atau dibentuk untuk menyejahterakan masyarakat melalui *public goods*, *public regulation*, dan *empowerment* (Widjaja, 2014:77). Salah satu upaya dalam membangun desa yang dapat dilakukan pemerintah adalah dengan menyediakan regulasi yang tepat sehingga dapat menjadi stimulan dalam memajukan desa. Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014

tentang desa membawa semangat baru untuk pembangunan desa. Melalui undang-undang ini, desa mendapat perhatian lebih dengan adanya pergeseran paradigma. Desa yang sebelumnya diposisikan sebagai objek pembangunan, saat ini mendapat kapasitas yang lebih luas dalam mengembangkan desanya dengan menjadi subjek pembangunan desa.

Regulasi yang mendasari pendirian dan pengelolaan BUMDes yaitu Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa ditindak lanjuti pada ranah kabupaten yaitu dalam Peraturan Daerah Kabupaten Semarang Nomor 17 Tahun 2016 Tentang Pendirian Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dan Badan Usaha Milik Desa Bersama. Pada regulasi tersebut terdapat bab yang tentang Pengelolaan yang mengatur beberapa klasifikasi jenis usaha yang dapat dilakukan BUMDes, antara lain:

Tabel 1.2

Klasifikasi Jenis Usaha BUMDes

No	Unit Usaha	Keterangan	Jenis Usaha
1	Bisnis sosial sederhana	Memberikan pelayanan umum	Air minum desa, usaha listrik desa, lumbung pangan, sumber daya lokal dan teknologi tepat guna
2	Bisnis penyewaan barang	Melayani kebutuhan masyarakat desa dan memperoleh PADes	Alat transportasi, perkakas pesta, gedung pertemuan, rumah toko, tanah milik BUMDes, barang sewaan lainnya
3	Usaha perantara	Memberikan jasa pelayanan kepada warga	Jasa pembayaran listrik, pasar desa, jasa pelayanan lainnya
4	Bisnis berproduksi /berdagang	Memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dipasarkan pada skala pasar yang lebih luas	Pabrik es, hasil pertanian, sarana produksi pertanian, kegiatan bisnis produktif lainnya
5	Bisnis keuangan	Memenuhi kebutuhan usaha-usaha skala mikro untuk dijalankan oleh pelaku usaha ekonomi desa	Layanan simpanan dan peminjaman
6	Usaha bersama	Merupakan induk dari unit-unit usaha yang dikembangkan masyarakat desa	Desa wisata, kegiatan usaha bersama yang mengkonsolidasi kan jenis usaha lokal lainnya

Tabel 1.2 menunjukkan beberapa unit usaha dan tujuan dari unit usaha tersebut yang dapat dikelola oleh badan usaha milik desa sesuai dengan kesepakatan saat musyawarah desa dan setelah melalui tahapan kajian serta uji kelayakan unit usaha.

Kabupaten Semarang mempunyai BUMDes yang cukup terkenal, yaitu BUMDes Gerbang Lentera di Desa Lerep. BUMDes Gerbang Lentera beroperasi sejak 1 Maret 2017. Pada awalnya, modal yang diberikan Pemerintah untuk operasional bumdes sebesar Rp. 128.500.000,00, dengan rincian dari Dana Desa sebesar Rp. 100.000.000,00 dan dari Pemerintah Provinsi sebesar Rp. 28.500.000,00. Dana tersebut digunakan untuk memulai operasional bumdes dan mulai menjalankan tujuh unit usaha: (1) unit pelayanan umum, (2) unit industri kecil, (3) unit penyewaan, (4) unit perdagangan umum, (5) unit pariwisata, (6) unit lembaga keuangan mikro, (7) unit perikanan dan peternakan. Pengelolaan unit usaha BUMDes Gerbang Lentera merupakan serangkaian

usaha penerahan sumber daya untuk mencapai tujuan usaha. BUMDes Gerbang Lentera mengelola unit usahanya mulai tahun 2017. Dalam prosesnya, beberapa unit usaha menunjukkan perkembangan yang signifikan, namun beberapa unit usaha lainnya belum menunjukkan kondisi yang sama. Keterangan dari Kepala Unit Perikanan dan Peternakan bahwa salah satu usaha BUMDes Gerbang Lentera yaitu Embung Sebligo terhambat dalam upaya pengembangannya sehingga sampai saat ini baru terdapat beberapa gazebo sederhana dan toilet umum yang kurang memadai sedangkan Embung Sebligo merupakan salah satu destinasi wisata di Desa Lerep. Selain itu sistem kerja BUMDes Gerbang Lentera belum bersifat profesional, melainkan para karyawannya bekerja secara sukarela.

Salah satu sumber Pendapatan Asli Desa menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa berasal dari hasil usaha desa, dalam hal ini yaitu hasil usaha badan usaha milik desa. Sama halnya dengan tujuan pendirian badan usaha milik desa menurut Peraturan Daerah Kabupaten

Semarang Nomor 17 Tahun 2016 Tentang Pendirian Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dan Badan Usaha Milik Desa Bersama, yang salah satunya menyebutkan bahwa pendirian badan usaha milik desa ditujukan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa. Namun, keterangan dari Direktur BUMDes Gerbang Lentera bahwa belum ada unit usaha dari BUMDes Gerbang Lentera yang sudah mampu menghasilkan keuntungan yang ditujukan untuk Pendapatan Asli Desa.

Implementasi kebijakan pengelolaan unit usaha BUMDes Gerbang Lentera menjadi proses yang krusial untuk diteliti karena pada tahap pengelolaan, unit usaha yang sebelumnya sudah dikaji dan disepakati setelahnya dijalankan dengan menggerakkan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan dari masing-masing unit usaha. Hal ini menggiring pemikiran penulis bahwa implementasi kebijakan pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera di Desa Lerep menjadi menarik untuk dikaji untuk mengetahui bagaimana unit usaha BUMDes Gerbang Lentera dikelola dan

apa saja faktor yang berpengaruh pada proses pengelolaan tersebut.

B. Perumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi kebijakan pengelolaan unit usaha BUMDes Gerbang Lentera di Desa Lerep?
2. Apa saja faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pengelolaan unit usaha BUMDes Gerbang Lentera di Desa Lerep?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis implementasi dari kebijakan pengelolaan unit usaha BUMDes Gerbang Lentera di Desa Lerep.
2. Mengidentifikasi apa saja faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pengelolaan unit usaha BUMDes Gerbang Lentera di Desa Lerep.

D. Tinjauan Pustaka

1. Administrasi Publik

Dalam catatan sejarah peradaban manusia, sejak dahulu sudah dijalankan sebuah sistem penataan

pemerintahan. Sistem penataan tersebut yang saat ini dikenal dengan istilah administrasi negara/publik (Thoha, 2008:88).

Nicholas Henry mengartikan administrasi publik sebagai suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik, dengan tujuan mempromosi pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan sosial. Administrasi publik berusaha melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik (Pasolong, 2013:8).

Menurut Marshall E. Dimock, Gladys O. Dimock dan Louis W. Koenig dalam Pasolong (2013:7) administrasi publik adalah kegiatan pemerintah di dalam melaksanakan kekuatan politiknya.

Lain halnya dengan Chandler dan Plano dalam Keban (2008:3) menyebutkan bahwa administrasi publik adalah sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasi untuk

memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik.

2. Kebijakan Publik

James E Anderson dalam Subarsono (2013:2) mendefinisikan kebijakan publik sebagai kebijakan yang ditetapkan oleh badan-badan dan aparat pemerintah.

Kebijakan publik menurut Thomas Dye (Subarsono, 2013:2) adalah apapun pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan (*public policy is whatever governments choose to do or not to do*). Definisi kebijakan publik dari Thomas Dye tersebut mengandung makna bahwa (1) kebijakan publik tersebut dibuat oleh badan pemerintah, bukan organisasi swasta; (2) kebijakan publik menyangkut pilihan yang harus dilakukan atau tidak dilakukan oleh badan pemerintah. Kebijakan pemerintah untuk tidak membuat program baru atau tetap pada status quo, misalnya

tidak menunaikan pajak adalah sebuah kebijakan publik.

3. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan adalah tahapan selanjutnya dari kebijakan yang sudah diformulasikan dan dilegitimasi. Dalam tahap implementasi, kebijakan tersebut mulai dilaksanakan terhadap sasaran kebijakan. Menurut Riant Nugroho (2017:736), keberhasilan suatu kebijakan berasal dari 20% rencana, 60% implementasi, dan 20% adalah bagaimana kita mengendalikan implementasi kebijakan.

Mazmanian dan Sabatier (Wahab, 2012:65) mengartikan bahwa implementasi kebijakan adalah pelaksana keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang. Namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan eksekutif yang penting atau badan peradilan lainnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin

dicapai dengan berbagai cara untuk menstruktur atau mengatur proses implementasinya.

4. Pengelolaan

Atmosudirjo mengartikan pengelolaan sebagai pengendalian dan pemanfaatan semua faktor sumber daya yang menurut suatu perencanaan diperlukan untuk menyelesaikan suatu tujuan tertentu (2005:160). Balderton dalam Adisasmita (2011:21) menyatakan istilah pengelolaan sama dengan istilah manajemen yaitu menggerakkan, mengorganisasikan, dan mengarahkan usaha manusia untuk memanfaatkan secara efektif material dan fasilitas untuk mencapai suatu tujuan. Adisasmita (2011:22) menyatakan, pengelolaan merupakan bagian dari proses manajemen, karena di dalamnya harus diperhatikan mengenai proses kerja yang baik, mengorganisasikan suatu pekerjaan, mengarahkan dan mengawasi, sehingga apa yang diharapkan dapat terlaksana dengan baik.

Berdasarkan beberapa pengertian pengelolaan, maka dapat diartikan bahwa pengelolaan merupakan proses penderahan sumber daya usaha untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

5. Badan Usaha Milik Desa

Menurut Tim Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya dalam bukunya yang berjudul Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menyatakan bahwa, “BUMDes merupakan pilar kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial (*social institution*) dan komersial (*commercial institution*). BUMDes sebagai lembaga sosial berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya dalam penyediaan pelayanan sosial. Sedangkan sebagai lembaga komersial bertujuan mencari keuntungan melalui penawaran sumberdaya lokal (barang dan jasa) ke pasar.” (Tim Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan

Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, 2007:3).

Prinsip dalam mengelola badan usaha milik desa penting untuk dielaborasi agar dapat dipahami oleh pemerintah desa, anggota, BPD, pemerintah kabupaten, masyarakat, serta peyerta modal. Wijaya (2018:137-138) menjelaskan bahwa terdapat enam prinsip dalam mengelola BUMDes yaitu: kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel, sustainabel.

E. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis deskriptif dan berlokasi di badan usaha milik desa di Desa Lerep. Subjek penelitian antara lain: Kepala Desa Lerep selaku penasihat BUMDes Gerbang Lentera, pelaksana operasional BUMDes Gerbang Lentera, dan Ketua BPD Desa Lerep selaku pengawas BUMDes Gerbang Lentera. Peneliti mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan sumber pustaka. Penelitian ini melakukan pengujian

validitas data menggunakan triangulasi sumber data dan triangulasi metode.

F. Hasil dan Pembahasan

Implementasi Kebijakan Pengelolaan Unit Usaha Badan Usaha Milik Desa di Desa Lerep

Pengelolaan unit usaha badan usaha milik desa di Desa Lerep (BUMDes Gerbang Lentera) mengacu pada Peraturan Daerah Kabupaten Semarang Nomor 17 Tahun 2016 Tentang Pendirian Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dan Badan Usaha Milik Desa Bersama. Pengelolaan unit usaha BUMDes Gerbang Lentera merupakan tahap di mana unit usaha dikelola dengan segala upaya dan sumber daya yang dikerahkan untuk mencapai tujuan masing-masing unit usaha.

Unit Pelayanan Umum

Tujuan Unit Pelayanan Umum adalah menjalankan bisnis sosial guna meningkatkan layanan umum bagi masyarakat, direalisasikan BUMDes Gerbang Lentera dengan

melakukan pengelolaan sampah. Terdapat dua jenis pengelolaan sampah yang dilaksanakan oleh Unit Pelayanan Umum. *Pertama*, melalui pemungutan sampah rumah tangga secara kolektif yang kemudian dibuang ke TPS Desa Lerep. Usaha ini sudah mengendalikan kondisi lingkungan area perumahan warga menjadi bersih dari sampah. *Kedua*, melalui adanya Bank Sampah Lentera Bersih. Masyarakat menabungkan sampah kerdus, kertas, dan plastik lalu mencairkan depositonya dalam bentuk uang tunai atau pembayaran listrik.

Permasalahan terkait pengelolaan sampah di Desa Lerep adalah penampungan sampah di TPS Desa Lerep yang membeludak sedangkan lokasinya terletak di jalan masuk Desa Lerep yang merupakan jalur pariwisata. Pemerintah Desa Lerep sudah meminta Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Semarang untuk menambahkan durasi pengambilan sampah tetapi belum mendapatkan respon yang baik.

Unit Industri Kecil

Kegiatan industri kecil yang dilakukan BUMDes Gerbang Lentera adalah usaha catering. Sasaran penawaran catering sampai saat ini yaitu acara yang diselenggarakan perangkat Desa Lerep, acara yang dilaksanakan BUMDes Gerbang Lentera, atau kegiatan-kegiatan masyarakat Desa Lerep. Unit ini bekerja sama dengan pelaku usaha catering rumah tangga lain yang ada di Desa Lerep apabila ada pesanan dalam jumlah yang besar.

Selain menyediakan cateringnya sendiri, Unit Industri Kecil juga menjadi penghubung antara pelaku usaha catering rumah tangga lain dengan pemesan catering. Dengan kata lain, melalui usaha ini BUMDes Gerbang Lentera mencapai tujuan pendiriannya yaitu membuka lapangan kerja dan menciptakan peluang serta jaringan pasar untuk pelaku usaha catering lainnya di Desa Lerep.

Unit Penyewaan

Tujuan usaha penyewaan adalah untuk melayani kebutuhan masyarakat dan sekaligus untuk memperoleh Pendapatan Asli Desa. Barang yang disewakan oleh BUMDes Gerbang Lentera adalah perkakas pesta seperti *tratak* dan *sound system*. Sasaran usaha penyewaan adalah acara yang diselenggarakan perangkat Desa Lerep, BUMDes Gerbang Lentera, atau kegiatan lainnya yang dilakukan oleh masyarakat Desa Lerep.

Sampai saat ini BUMDes Gerbang Lentera melaksanakan usaha penyewaan dengan berkolaborasi dengan pelaku usaha penyewaan perkakas pesta di Desa Lerep. Dengan kata lain, BUMDes Gerbang Lentera merealisasikan tujuan pendiriannya yaitu menciptakan peluang dan jaringan pasar bagi pelaku usaha penyewaan yang ada di Desa Lerep. Namun, sampai saat ini tujuan usaha penyewaan dimana diharapkan mampu memperoleh Pendapatan Asli Desa belum tercapai karena

keuntungan yang didapat masih digunakan untuk biaya operasional BUMDes Gerbang Lentera.

Unit Perdagangan Umum

Tujuan Unit Perdagangan Umum adalah memberikan jasa pelayanan kepada warga yang direalisasikan dengan bekerja sama dengan BNI sehingga masyarakat dapat membuka tabungan, menyetorkan dan menarik uang, pembayaran listrik, telepon, dan BPJS. Unit ini juga bekerja sama dengan BPJS Ketenagakerjaan agar masyarakat dapat mendaftarkan dan membayarkan jaminan ketenagakerjaan.

Adanya kerja sama antara BUMDes Gerbang Lentera dan pihak swasta seperti BNI dan BPJS Ketenagakerjaan memudahkan masyarakat untuk mengakses jasa pelayanan tersebut. Selain itu, tujuan Unit Perdagangan Umum adalah untuk memproduksi dan berdagang guna menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga. Dalam hal ini direalisasikan dengan

adanya waserda “Togoro” yang menjual barang-barang kebutuhan pokok rumah tangga, serta memasarkan hasil produksi masyarakat Desa Lerep seperti pakaian batik di waserda “Togoro” sehingga pengunjung waserda “Togoro” juga bisa melihat dan membeli produk tersebut. Waserda “Togoro” yang terletak di kantor BUMDes Gerbang Lentera menjadikan lokasinya strategis untuk memasarkan hasil produksi masyarakat.

Unit Pariwisata

Unit Pariwisata BUMDes Gerbang Lentera menjalankan usaha bidang kepariwisataan dan juga menjalankan usaha bersama (*holding*) sebagai induk dari unit-unit usaha yang dikembangkan masyarakat desa. Tujuan Unit Pariwisata adalah untuk mengoptimalkan aset desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, dan membuka lapangan pekerjaan.

Tujuan tersebut direalisasikan dengan diolahnya aset desa berupa alam dan juga peternakan sapi yang dikelola menjadi tempat wisata. Pariwisata Desa Lerep dipasarkan melalui media sosial, baik itu website resmi Desa Lerep maupun media sosial pribadi para pengurus BUMDes Gerbang Lentera. Pembukaan lapangan pekerjaan tercapai dengan dilibatkannya masyarakat dalam kegiatan pariwisata sebagai penyedia *home stay*.

Unit Lembaga Keuangan Mikro

Tujuan adanya Unit Lembaga Keuangan Mikro sebenarnya adalah untuk upaya pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa. Hal tersebut dapat terjadi karena masyarakat dapat meminjam dana dan menggunakannya untuk memulai usaha. Unit Lembaga Keuangan Mikro ini belum bekerja dengan optimal karena sampai saat ini BUMDes Gerbang Lentera hanya melakukan usaha simpanan, karena keterbatasan dana tidak

memungkinkan untuk melakukan usaha peminjaman.

Unit Perikanan dan Peternakan

Tujuan Unit Perikanan dan Peternakan adalah untuk mengoptimalkan aset desa, yang direalisasikan oleh unit ini dengan dua kegiatan. *Pertama*, melalui Embung Sebligo yaitu tempat pemancingan. *Kedua*, melalui tempat-tempat peternakan sapi perah yang dijadikan wisata pemerahan susu sapi perah.

Pengembangan Embung Sebligo melibatkan pihak swasta melalui CSR Pertamina pada awal pembangunan embung. Menurut rencana awal, seharusnya embung dijadikan tempat budidaya ikan namun karena terkendala keterbatasan kemampuan pengelola untuk melakukan panen, maka embung dialihkan menjadi tempat pemancingan. Metode pemasaran Embung Sebligo dan wisata pemerahan susu sapi adalah melalui website resmi Desa Lerep dan media

sosial pengurus BUMDes Gerbang Lentera.

Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Pengelolaan Unit Usaha Badan Usaha Milik Desa di Desa Lerep

1. Partisipasi Masyarakat

Partisipasi masyarakat diperlukan dalam pelaksanaan program-program BUMDes Gerbang Lentera. Partisipasi masyarakat terbagi dalam dua peran, sebagai penerima program atau pelaku usaha.

Pada Unit Pelayanan Umum, masyarakat berpartisipasi sebagai penerima program dengan menabungkan sampah. Pada Unit Industri Kecil dan Unit Penyewaan, masyarakat berpartisipasi baik sebagai penerima program yaitu dengan memesan katering dan/atau perkakas pesta, sekaligus sebagai pelaku usaha melalui adanya mitra kerja sama dengan BUMDes Gerbang Lentera. Pada Unit Perdagangan Umum, masyarakat berpartisipasi sebagai

penerima program dengan menjadi pembeli barang/jasa dari waserda “Togoro”, dan juga sebagai pelaku usaha dengan menjualkan hasil produksinya di waserda “Togoro”. Pada Unit Pariwisata, masyarakat berpartisipasi sebagai pelaku usaha dengan turut menyediakan *home stay* untuk wisatawan. Pada Unit Lembaga Keuangan Mikro, masyarakat berpartisipasi sebagai penerima program dengan menabungkan uangnya. Pada Unit Perikanan dan Peternakan, masyarakat berpartisipasi sebagai penerima program dengan memancing di Embung Sebligo dan juga sebagai pelaku usaha dengan menjadi mitra kerja sama antara peternak sapi perah dengan Unit Pariwisata.

2. Koordinasi

Koordinasi diciptakan oleh pelaksana operasional BUMDes Gerbang Lentera dengan membangun komunikasi yang efektif, karena para pelaksana operasional sebagian besar

memiliki pekerjaan utama selain di BUMDes Gerbang Lentera.

Selain itu, koordinasi juga dilakukan dalam bentuk rapat terkait laporan pertanggung jawaban yang dilakukan setiap bulannya dengan dihadiri oleh pengurus BUMDes Gerbang Lentera dan perangkat Desa Lerep.

Setiap tutup tahun anggaran juga dilaksanakan *monitoring* dan evaluasi yang dilakukan oleh pengurus BUMDes Gerbang Lentera terhadap perangkat Desa Lerep dan BPD Desa Lerep. *Monitoring* dan evaluasi pada setiap tutup tahun anggaran memungkinkan para pelaksana operasional BUMDes Gerbang Lentera selalu mengetahui kabar terkait perkembangan pengelolaan unit usaha serta kekurangan dan permasalahan apa yang sedang dihadapi BUMDes Gerbang Lentera, sehingga dapat merumuskan langkah untuk mengatasinya.

3. Kerja Sama

Terdapat beberapa unit usaha BUMDes Gerbang Lenter yang program usahanya tidak lepas dari adanya kerja sama dengan pihak ketiga, yaitu swasta. *Pertama*, melalui bantuan CSR Pertamina saat awal pembangunan Embung Sebligo.

Kedua, melalui diselenggarakannya jasa pelayanan perantara yang bekerja sama dengan BNI dan BPJS Ketenagakerjaan. Adanya kerja sama dengan BNI dan BPJS Ketenagakerjaan memudahkan masyarakat dengan menghemat waktu dan biaya karena dapat mengakses pelayanan BNI dan BPJS Ketenagakerjaan di waserda “Togoro”.

4. Keterbatasan Modal

Modal merupakan salah satu sumber daya dalam organisasi. Ketersediaan modal memungkinkan BUMDes Gerbang Lentera mengembangkan dan mengelola unit usahanya dengan lebih baik,

sedangkan realitanya BUMDes Gerbang Lentera mengalami keterbatasan modal. Akibatnya, BUMDes Gerbang Lentera belum memiliki perkakas pestanya sendiri.

Lalu, sarana dan prasarana di Embung Sebligo yang belum dioptimalkan padahal Embung Sebligo merupakan salah satu destinasi wisata di Desa Lerep. Selain itu, keterbatasan modal juga mengakibatkan sampai sekarang BUMDes Gerbang Lentera belum mampu menggaji pengurusnya.

5. Keaktifan Pegawai

Keaktifan pegawai atau pelaksana operasional BUMDes Gerbang Lentera berkaitan dengan sistem kerja yang belum profesional karena BUMDes Gerbang Lentera belum mampu memberikan gaji. Pelaksana operasional bekerja tanpa digaji mengakibatkan beberapa kepala unit menjadi kurang aktif, seperti contohnya setiap harinya hanya ada Direktur BUMDes Gerbang

Lentera yang ada di kantor. Bahkan Kepala Unit Perdagangan Umum yang menaungi waserda “Togoro” tidak ada di tempat.

G. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap pengelolaan unit usaha BUMDes Gerbang Lentera, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan unit usaha BUMDes Gerbang Lentera selama hampir dua tahun ini menunjukkan perkembangan yang signifikan. BUMDes Gerbang Lentera tidak hanya melaksanakan usahanya sendiri, tetapi juga mendorong pelaku atau kegiatan usaha lainnya di Desa Lerep. Unit Perdagangan Umum dan Unit Pariwisata merupakan unit yang paling menampakkan pelaksanaan usahanya, sedangkan Unit LKM merupakan unit yang pelaksanaan usahanya masih sangat minim. Faktor yang mempengaruhi dalam

implementasi kebijakan pengelolaan unit usaha BUMDes antara lain: partisipasi masyarakat, komunikasi, koordinasi, keterbatasan modal, dan keaktifan pegawai.

Saran

1. Dalam pelaksanaan pengelolaan sampah, permasalahan yang masih dihadapi oleh Unit Pelayanan Umum terletak pada membeludaknya sampah di TPS Desa Lerep, sehingga penulis menyarankan untuk adanya pelatihan pengolahan sampah organik rumah tangga menjadi kompos. Desa Lerep yang terletak di lereng Gunung Ungaran merupakan lokasi yang strategis untuk bercocok tanam, kompos hasil olahan sampah organik bisa digunakan untuk pupuk tanaman-tanaman rumah tangga. Dengan melakukan ini akan mengurangi volume sampah yang dibuang ke TPS Desa Lerep.
2. Dalam pelaksanaan usaha katering, BUMDes Gerbang Lentera dapat mengenalkan

- kuliner asli Desa Lerep ke dalam menu catering yang diberikan kepada pengunjung wisata atau kepada instansi yang sedang melakukan studi banding terhadap Desa Lerep atau BUMDes Gerbang Lentera. Usaha catering dijadikan sarana untuk mempromosikan kuliner asli Desa Lerep. Misalnya susu sapi, gula aren, keripik tempe, dan tumpi.
3. Dalam menunjang jangkauan pemasaran hasil produksi masyarakat desa Unit Perdagangan Umum dapat memasarkan hasil produksi masyarakat Desa Lerep seperti pakaian batik dan juga kuliner lokal Desa Lerep ke situs belanja online.
 4. Dalam mengatasi permasalahan keterbatasan modal, BUMDes Gerbang Lentera dapat mengoptimalkan tabungan masyarakat dan investasi masyarakat Desa Lerep untuk pembangunan desa secara berurutan dan terarah.
 5. Mengukuhkan komitmen dan etos kerja pelaksana operasional BUMDes Gerbang Lentera, sehingga walaupun belum mampu menggaji tetapi tetap bekerja secara aktif dan maksimal.

Daftar Pustaka

- Adisasmita, Rahardjo. (2011). *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Atmosudirdjo, Prajudi. (2005). *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Malayu: Rineka Cipta.
- Keban, Yeremias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gavamedia.
- Nugroho, Riant. (2017). *Public Policy*. Jakarta: PT Gramedia.
- Pasolong, Harbani. (2013). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan. 2007. *Buku*

- Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. Departemen Pendidikan Nasional. Fakultas Ekonomi. Universitas Brawijaya.*
- Subarsono, A.G. (2013). *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Thoha, Miftah. (2008). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana.
- Wahab, Solichin A. (2005). *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Widjaja, HAW. (2014). *Otonomi Desa*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wijaya, David. (2018). *BUM DESA: Badan Usaha Milik Desa*. Yogyakarta: Gava Media.