

PENGELOLAAN SUMBER DAYA UNTUK MEMBERDAYAKAN MASYARAKAT DENGAN PENDEKATAN “HYBRID INSTITUTIONS”

RESOURCES MANAGEMENT TO EMPOWER COMMUNITY WITH A “HYBRID INSTITUTIONS” APPROACH

Fajar Sidik, Fatih Gama Abisono Nasution dan Herawati

Program Studi Ilmu Pemerintahan
Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta
Jl. Timoho No 317, Bacirow, Gondokusuman, Kota Yogyakarta
Email: el_sdk88@yahoo.com

Diterima: 2 Agustus 2018; Direvisi: 16 Desember 2018; Disetujui: 17 Desember 2018

Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam BUM Desa sebagai *hybrid institution* dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama untuk pemberdayaan masyarakat menurut versi ideal Pemerintah Desa Ponggok. Dari hasil eksplorasi, artikel ini menjelaskan model dan mekanisme kerja kelembagaan BUM Desa sebagai *hybrid institutions* yang memuat struktur insentif bagi Desa Ponggok, di Klaten, Jawa Tengah, sebagai salah satu BUM Desa terbaik dalam pemberdayaan masyarakat versi pemerintah pusat. Penelitian ini dilatarbelakangi masalah meningkatnya jumlah BUM Desa secara signifikan setelah kebijakan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa ditetapkan, namun hanya sedikit yang dianggap mampu aktif dan produktif. Masalah ini dipahami menggunakan konsep *hybrid institutions*. Penelitian kualitatif dengan pendekatan metode studi kasus digunakan untuk mengeksplorasi masalah di lapangan. Teknik wawancara, observasi dan dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data primer dan sekunder selama proses kegiatan eksplorasi. Tim peneliti menganalisis data sekunder dan primer menggunakan tahapan analisis data kualitatif. Hasil kajian yang dipaparkan dalam artikel ini menunjukkan bahwa pilihan model *hybrid institution* melalui BUM Desa menyediakan insentif bagi para pelakunya baik pemerintah desa dan BPD, kelompok sosial desa, dan warga desa dalam membangun konsensus yang dilembagakan dalam aturan main secara formal. Multiplier efek dari penerapan model *hybrid* BUM Desa Ponggok telah mendorong penguatan pemberdayaan masyarakat. Dengan menempatkan masyarakat sebagai penerima manfaat sekaligus pemilik BUM Desa, masyarakat desa telah terberdayakan secara langsung dalam aktivitas ekonomi yang digerakkan BUM Desa, maupun tidak langsung melalui realisasi program-program perlindungan sosial pemerintah Desa, serta pemberdayaan politis dengan menjadi bagian pengambil keputusan terhadap pengelolaan sumber daya bersama.

Kata Kunci: *sumber daya milik bersama, hybrid institutions, BUM Desa, pemberdayaan masyarakat.*

Abstract

This article aims to explore village-owned enterprise (BUM Desa) as a hybrid institution in managing common pool resources for community empowerment according to the ideal version of the Village Government of Ponggok. From the results of the exploration, this article explains the model and institutional mechanism of BUM Desa as a hybrid institution that includes an incentive structure for Ponggok Village, Klaten, Central Java, as one of the best BUM Desa in community empowerment according to government version. This research is motivated by the problem of increasing the number of BUM Desa significantly after the policy of Law No. 6 of 2014, but only a few being active and productive. This problem is understood using the concept of hybrid institutions. Qualitative research with a case study method approach is used to explore problems in the field. Interview, observation and documentation techniques are used to collect primary and secondary data during the exploration process. The research team analyzed secondary and primary data using the stages of qualitative data analysis. The results of the study presented in this article indicate that the choice of hybrid institutions model through BUM Desa provides incentives for actors both

village government, village social groups, and villagers to build consensus that is formally institutionalized in the rules. Hybrid institution model's multiplier effects, strengthening community empowerment. By placing villagers as beneficiaries and owners of BUM Desa, villagers have been directly empowered in economic activities driven by BUM Desa; indirectly through the realization of social protection programs, as well as political empowerment by becoming decision makers on common pool resources.

Keywords: *common pool resource, hybrid institutions, village-owned enterprise (BUM Desa), community empowerment.*

PENDAHULUAN

Pemerintah pusat telah merubah pendekatan model tata-kelola sumber daya milik bersama (*common pool resource*) dari berbasis komunitas/kelompok menjadi berbasis lembaga formal dalam format “*hybrid institutions*” (Pollock & Kendrick, 2015). Pada level desa, perubahan tersebut dinilai lebih responsif terhadap pemberdayaan masyarakat setelah UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa ditetapkan (Antlov, Wetterberg, & Dharmawan, 2016). Disini, lembaga formal “*hybrid institutions*” di level desa yang dimaksud adalah Badan Usaha Milik Desa atau disebut BUM Desa.

Perubahan tersebut diletakkan dalam konteks adanya kepentingan melaksanakan mandat UU Desa untuk membangun kemandirian desa dengan berbekal kewenangan yang diakui serta pemanfaatan aset-aset produktif dan potensi sumber daya yang dimiliki desa. Aset-aset desa tersebut sebagian besar dalam bentuk sumber daya bersama (*common pool resource*). Sejalan dengan perubahan tersebut, dalam dasawarsa terakhir pendekatan model tata-kelola sumber daya milik bersama menjadi diskursus utama dalam agenda kebijakan pembangunan wilayah pedesaan yang dilakukan banyak negara, termasuk Indonesia.

Selama satu dekade pemerintahan Susilo Bambang Yudhoyono (SBY), pemerintah pusat melakukan pembangunan desa melalui Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) berbasis pemberdayaan kelompok masyarakat. Khususnya PNPM Pariwisata, Pemerintah Pusat melalui Kementerian

Pariwisata memberikan bantuan kepada kelompok sadar wisata (Pokdarwis) untuk mengembangkan sumber daya milik bersama berupa potensi alam menjadi desa wisata. Sejak tahun 2009 hingga tahun 2014 total anggaran yang digelontorkan diperkirakan mencapai 406 Milyar (Kementerian Pariwisata, 2014).

Pada saat bersamaan, BUM Desa diperkenalkan kepada Desa sejak tahun 2009. Pengaturan tentang BUM Desa diatur dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa, namun belum menjadi salah satu agenda prioritas pemerintah pusat. Setelah masa pemerintahan SBY berakhir dan digantikan oleh Joko Widodo mulai tahun 2014, lembaga yang bertugas mengelola sumber daya milik bersama (desa wisata berbasis alam) bukan lagi Kementerian Pariwisata melainkan saat ini menjadi tugas Kementerian Desa seiring dengan ditetapkannya UU No. 6 tentang Desa. Kebijakan ini diikuti dengan komitmen pendanaan melalui kebijakan Dana Desa (Viva, 2016). Dana Desa diberikan kepada seluruh Pemerintah Desa untuk pembangunan desa secara fisik (infrastruktur) beserta non-fisik (pemberdayaan masyarakat desa). Sepanjang tahun 2015-2018, Pemerintah Pusat memberikan Dana Desa kepada 74.958 desa di Indonesia dengan rata-rata setiap desa menerima Rp 280 Juta (tahun 2015), Rp 628 Juta (tahun 2016), Rp 800 Juta (tahun 2017) dan diestimasikan akan menerima Rp 1 Milyar setiap desa pada tahun 2019 mendatang (Kementerian Keuangan, 2018).

Kementerian Desa kemudian mendorong seluruh desa di Indonesia agar memanfaatkan

Dana Desa untuk mendirikan dan mengembangkan lembaga BUM Desa guna mempercepat upaya mereduksi kemiskinan desa (Kompas, 2015). Kementerian Desa mencatat jumlah desa tertinggal mencapai 40-45 persen dari total 74.958 desa (Kompas, 2017a). Hanya dalam kurun waktu dua tahun setelah Dana Desa diberikan mulai tahun 2015, Kementerian Desa mampu meningkatkan jumlah BUM Desa secara signifikan, yaitu dari 1.022 unit pada tahun 2014 menjadi 21,811 unit pada tahun 2017 (Kompas, 2017b; The Jakarta Post, 2017a).

Di bawah masa pemerintahan Joko Widodo, mendirikan dan mengembangkan BUM Desa menjadi salah satu agenda prioritas Pemerintah Pusat. Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Permendes) Nomor 4 Tahun 2015 tentang BUM Desa, BUM Desa menjadi wadah untuk mengelola aset desa dan sumber daya milik bersama agar dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk kesejahteraan masyarakat desa. Di bawah masa pemerintahan Joko Widodo, stabilitas politik dinilai berhasil diciptakan pada tingkat pusat dan model pembangunan baru ala Joko Widodo mulai diterapkan untuk merealisasikan program Nawacita (Warburton, 2016), salah satunya yaitu membentuk 40.000 unit BUM Desa dengan Dana Desa di seluruh Indonesia (Kompas, 2015). Namun, di tingkat akar rumput, Joko Widodo menghadapi tantangan serius dan tidak mudah merealisasikan program Nawacita dalam membangun desa karena masih banyak BUM Desa (sekitar 65 persen dari jumlah total 12.848 unit pada tahun 2016) belum mampu aktif-produktif, normatif, dan formalitas (Yulianto, 2017).

BUM Desa yang sedang *booming* beberapa tahun terakhir telah diikuti dengan berbagai hasil kajian para peneliti sebelumnya. Sebagian besar hasil penelitian tentang lembaga ekonomi

desa dalam format BUM Desa baru bergerak pada upaya mempromosikan keberhasilan atau mencari faktor kegagalannya. Baik studi tentang cerita sukses atau kegagalan BUM Desa masih bergerak pada nalar mengeksplorasi berbagai faktor dan kemungkinan tentang BUM Desa sebagai model kelembagaan ekonomi yang diyakini ideal. Belum banyak studi tentang BUM Desa yang diorientasikan untuk menguji BUM Desa sebagai kelembagaan ekonomi desa sebagai instrumen pemberdayaan masyarakat desa.

Studi tentang kegagalan atau keberhasilan BUM Desa mengembangkan potensi desa telah banyak dilakukan peneliti sebelumnya. Kegagalan atau keberhasilan sebuah BUM Desa memiliki karakteristik sesuai dengan variasi jenis usaha yang telah dijalankan, sehingga membuat perbedaan hasil penelitian yang diperoleh sesuai dengan fokus masalah, jenis usaha, serta dinamika sosial yang terjadi. Penelitian dilakukan pada BUM Desa di Desa Bleberan, Kabupaten Gunungkidul, Prabowo menunjukkan bahwa usaha keuangan mikro yang dikelola BUM Desa dapat membantu keluarga miskin (Prabowo, 2014). Di Desa Pekraman, Kota Denpasar (Wiagustini, 2015) menunjukkan strategi kemitraan antara unit usaha kredit-pinjaman dari BUM Desa dan pedagang yang ada di pasar desa saling menguntungkan dan saling menguatkan. Di Desa Rawang Pasar V dan Air Joman Baru, Sumatera Utara, (Suriadi, Rudjiman, Mahalli, Achmad, & Muda, 2015) mencoba menganalisis organisasi BUM Desa dan menunjukkan bahwa manajemen profesional yang diterapkan mampu mendorong meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).

Di Desa Purwakerti, Kabupaten Karangasem (Suastika, 2017), mengeksplorasi peraturan tentang BUM Desa dan menunjukkan bahwa BUM Desa memiliki peluang yang

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

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

Tidak hanya sebatas kisah sukses seperti di atas, namun kisah gagal dan berbagai kendala juga dialami daerah lain, seperti yang terjadi di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang menunjukkan bahwa keberadaan BUM Desa memang sudah sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Malang dan ditindaklanjuti melalui Peraturan Desa. Akan tetapi semua bidang usaha yang dijalankan saat ini tidak berjalan dan tidak dapat menyokong pendapatan desa, sehingga dapat dikatakan eksistensi dari BUM Desa hanya sebatas papan nama saja (Ribawanto, 2013). Di Desa Warung Bambu, Kecamatan Karawang Timur, Kabupaten Karawang memiliki BUM Desa namun

selama ini belum mampu memberdayakan dan meningkatkan perekonomian warga (Purnamasari, 2016).

Di Kabupaten Jombang, BUM Desa dinilai mampu memberikan kontribusi terhadap PADes dan membuka peluang usaha, namun BUM Desa belum dikelola secara profesional karena manager maupun petugas pengelola tidak memiliki pengalaman dan latarbelakang yang sesuai dengan pendidikannya, sehingga masih belum mampu mengembangkan bisnis pembangunan desa (Hidayati, 2015). Di Kabupaten Jepara, BUM Desa sudah berjalan sesuai dengan tujuan pembentukan BUM Desa dan mampu membantu meningkatkan perekonomian desa. Namun masih terdapat kendala dalam pengelolaan BUM Desa beberapa daerah seperti jenis usaha yang dijalankan masih sangat terbatas, keterbatasan sumber daya manusia yang mengelola BUM Desa dan partisipasi masyarakat karena rendahnya pengetahuan mereka (Kushartono, 2016).

Berdasarkan hasil review, artikel ini berbeda dengan argumen kajian-kajian terdahulu. Kajian-kajian terdahulu sebatas mengeksplorasi berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan BUM Desa dalam memberdayakan masyarakat. Argumen para peneliti terdahulu bergerak pada isu manajerial, inovasi yang dihasilkan, pertautannya dengan kelembagaan sosial (modal sosial, kolaborasi dengan kelompok-kelompok sosial desa) yang kemudian dikaitkan dengan klaim efektivitas hasilnya yakni berhasil atau gagal.

Sementara, artikel ini bergerak lebih jauh dan mendalam yakni membedah desain kelembagaan BUM Desa dalam format *hybrid institutions* dalam mengelola sumber daya milik bersama yang diorientasikan untuk pemberdayaan masyarakat desa. Spesifik, artikel ini menjelaskan formulasi model

penguatan institusi ekonomi desa dalam format BUM Desa sebagai instrumen pemberdayaan masyarakat desa menurut versi ideal Pemerintah Desa Ponggok. Upaya ini sangat penting dilakukan karena berangkat dari pengalaman empirik yang dinilai berhasil mengembangkan BUM Desa untuk memberdayakan masyarakat desa oleh Kementerian Desa, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan pembelajaran.

Dengan demikian, terdapat dua kontribusi utama dari hasil penelitian ini yaitu secara empiris dan teoritis. *Pertama*, secara empiris, konseptualisasi model dan mekanisme kerja BUM Desa sebagai *hybrid institutions* dalam mengelola dan memanfaatkan hasil sumber daya milik bersama ini dapat dijadikan sebagai pembelajaran (direplikasi) bagi BUM Desa yang belum mampu aktif dan produktif dalam menjalankan tugas utamanya baik secara ekonomi dan sosial. *Kedua*, secara teoritis, konseptualisasi model dan mekanisme kerja BUM Desa sebagai *hybrid institutions* dalam mengelola dan memanfaatkan hasil sumber daya milik bersama untuk pemberdayaan masyarakat desa merupakan khazanah baru karena dalam diskursus BUM Desa belum pernah disinggung dan dijelaskan relevansinya oleh para peneliti terdahulu.

Kerja konseptual untuk memenuhi kebutuhan kajian ini. *Pertama*, bagian ini menyajikan konsep tentang sumber daya milik bersama dalam format *hybrid institution*. *Kedua*, meletakkan BUM Desa sebagai praktik *hybrid institution*. *Ketiga*, konsep pemberdayaan masyarakat desa tidak hanya diletakkan dalam pengertian ekonomi namun juga pengertiannya secara sosial dan politis.

Sumber Daya Milik Bersama dalam Format Hybrid Institution

Perdebatan tentang pendekatan model tata kelola sumber daya milik bersama menjadi

perhatian dan mengemuka setelah Hardin mempublikasikan karya *The Tragedy of the Commons* (Hardin, 1968). Hardin mengajukan tesis bahwa tragedi sosial akan terjadi ketika setiap individu bebas memaksimalkan sumber daya milik bersama (alam) untuk kepentingan pribadi mereka. Hardin meletakkan tesis tersebut dengan argumen pertambahan penduduk tidak bisa diselesaikan secara teknis, dan karena itu untuk mencapai efektivitas pemanfaatan sumber daya bersama perlu diatur oleh Negara.

Tesis Hardin mendapatkan tantangan dari Ostrom (2006) misalnya. Ostrom dalam hal ini menjelaskan bahwa karena akses yang terbuka, sumber daya milik bersama mendorong munculnya konflik sosial antara orang-orang yang memanfaatkannya dan degradasi lingkungan (kerusakan) jika tidak dikelola dengan mekanisme aturan yang jelas diantara mereka. Ostrom selanjutnya berpandangan bahwa tragedi sosial seperti yang dikatakan Hardin tidak akan terjadi manakala sumber daya milik bersama dikelola melalui komunitas (*communal*) yang secara kolektif mampu mengatur sendiri (Ostrom, 2008).

Berdasarkan rezim kepemilikan, menurut (Heltberg, 2002) sifat kepemilikan sumber daya alam diklasifikasikan, sebagai berikut; *open access*, *common property*, *state property*, dan *privat property*. Menurut Heltberg yang dimaksud dengan *open access* adalah sumber daya alam yang terbuka dan hak kepemilikannya tidak dikontrol atau dikuasai oleh pihak siapa pun. *Common property* adalah hak kepemilikan sumber dayanya dibawah komunitas, aturan akses terbatas hanya pada anggota komunitas yang terlibat. *State property* adalah sumber daya yang dikontrol dibawah hak kepemilikan pemerintah dengan aturan yang diberlakukan. *Private property* adalah sumber daya yang dimiliki oleh hak kepemilikan secara individu.

Relasi antar aktor pada rezim hak kepemilikan dalam memanfaatkan sumber daya milik bersama dari *authorized user, to claimant, to proprietor, and to owner* menurut (Schlager & Ostrom, 1992), meliputi: *access, withdrawal, management, exclusion, dan alienatio*. Menurut Schlager & Ostrom yang dimaksud dengan *access* adalah memiliki hak memasuki wilayah sumber daya. *Withdrawal* adalah memiliki hak untuk melakukan kegiatan produksi sumber daya. *Management* adalah memiliki hak untuk mengatur pola penggunaan secara internal dan merubah sumber daya dengan perbaikan. *Exclusion* adalah hak untuk menentukan siapa yang diberi dan yang tidak diberi hak mengakses dan bagaimana menyalurkan dengan tepat. *Alienatio* adalah hak untuk menjual atau menyewakan hak yang telah dimiliki yakni atas hak *withdrawal, management, dan exclusion*.

Kepemilikan menjadi hak untuk mengklaim dalam memanfaatkan sumber daya yang sifatnya milik bersama dengan tujuan mendapatkan keuntungan nilainya atau pendapatan dari sumber daya tersebut baik secara individu maupun kolektif. Rezim kepemilikan menjadi instrumen yang fundamental dalam pemanfaatan sumber daya alam dan menjadi instrumen sosial dengan tujuan tertentu. Oleh karena itu institusi diperlukan untuk mengelola dan menjembatani antara kepemilikan pribadi, kelompok, atau negara dengan sistem aturan yang jelas agar tidak terjadi konflik dalam mengelola sumber daya milik bersama yang sifatnya *open access* (Bromley, 1992). Sejalan dengan Ostrom, Wade berpandangan bahwa organisasi lokal dapat dijadikan sebagai alternatif/solusi karena mampu mewartakan tindakan kolektif masyarakat dari pada diatur swasta atau negara yang sering

kali berbiaya mahal dan tidak efektif (Wade, 1987).

Berupaya keluar dari perdebatan tersebut, German & Keeler membangun pendekatan bahwa perlu sebuah lembaga yang menjembatani kerjasama kolektif antara individual, komunitas, maupun negara dengan peraturan formal dalam mengelola sumber daya milik bersama, yakni; *hybrid institutions* (German & Keeler, 2010). Mengelola sumber daya milik bersama yang berhadapan langsung dengan berbagai rezim kepemilikan antar aktor baik individu, kelompok, maupun negara akan lebih efektif daripada organisasi yang berdiri sendiri-sendiri (German & Keeler, 2010). German dan Keeler kemudian mendefinisikan *hybrid institutions* sebagai;

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

Berdasarkan pendekatan konsep ini, hybrid institutions sebagai wadah atau jembatan yang menghubungkan berbagai rezim kepemilikan dalam mengelola sumber daya milik bersama secara seimbang antara dua aktor atau lebih dan diatur dengan peraturan hukum (formal regulation) sebagai instrumen operasionalnya. Implikasi yang diberikan hybrid institutions terhadap sumber daya milik bersama di bawah kepemilikan negara dapat ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Landasan Kelembagaan Berkelanjutan Berdasarkan Sumber Daya Milik Bersama di Bawah Kepemilikan Negara

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

Sumber: German & Keller, 2009.

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

Perdebatan tersebut kemudian telah mempengaruhi kebijakan negara tentang pilihan pendekatan yang dinilai relevan untuk diterapkan dan pada gilirannya mempengaruhi model kebijakan pembangunan wilayah pedesaan oleh pemerintah pada suatu negara. Sejumlah studi memperlihatkan setiap negara

memiliki jenis, karakteristik, kontekstualisasi, dan keputusan politik (kebijakan hukum) dalam mengelola sumber daya milik bersama yang berpengaruh terhadap pilihan kebijakan pembangunan pedesaan seperti di Cambodia, India, Bolivia, Mali, Tanzania, Zimbabwe, Nepal, dan Swiss (Agrawal & Gupta, 2005; Rist, Chidambaranathan, Escobar, Wiesmann, & Zimmermann, 2007; Gerber, Nahrath, Reynard, & Thomi, 2008; Chou, 2010).

BUMDesa sebagai Praktik *Hybrid Institution*

Di Indonesia, secara konseptual, BUM Desa sendiri merupakan bentuk praktik *hybrid institution*. Format *hybrid institution* merupakan pendekatan “jalan tengah” dan diyakini menjadi model ideal tata kelola pemanfaatan sumber daya bersama. Model ini diyakini menyediakan struktur kesempatan bagi upaya membiakkan pemberdayaan masyarakat pedesaan secara berkelanjutan melalui pemanfaatan aset produktif desa dan sumber daya bersama dalam koridor kelembagaan.

Badan Usaha Milik Desa merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa berdasarkan kebijakan UU No 6 tahun 2014 tentang Desa. Kebijakan UU No 6/2014

tentang Desa telah mengamanatkan kepada Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah Provinsi, Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, dan Pemerintah Desa mendorong perkembangan BUM Desa dengan memprioritaskan BUM Desa dalam pengelolaan sumber daya alam di Desa (Pasal 90 huruf c). BUM Desa dibentuk oleh Pemerintah Desa untuk mendayagunakan segala potensi ekonomi, kelembagaan perekonomian, serta potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa (Pasal 87 Ayat 1, tambahan dalam pasal penjas).

Secara spesifik, Permendes No 4/2015 tentang BUM Desa sebagaimana tindak lanjut UU No 6 tahun 2014 tentang Desa menyebutkan bahwa pendirian BUM Desa dimaksudkan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh Desa dan/atau kerja sama antar-Desa (Pasal 2). Kegiatan ekonomi yang dijalankan BUM Desa antara lain; pemanfaatan sumber daya lokal (Pasal 19), bisnis penyewaan (renting) barang (Pasal 20), usaha perantara (brokering) (Pasal 21), usaha bisnis yang memproduksi dan/atau berdagang (trading) (Pasal 22), bisnis keuangan (financial business) (Pasal 23), usaha bersama (*holding*) sebagai induk dari unit-unit usaha yang dikembangkan masyarakat Desa baik dalam skala lokal Desa maupun kawasan perdesaan, salah satunya desa wisata (Pasal 24).

BUM Desa didirikan melalui Musyawarah Desa, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tentang Pedoman Tata Tertib dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa (Pasal 5 Ayat 1). Pokok bahasan yang dibicarakan dalam Musyawarah Desa, meliputi: pendirian BUM Desa sesuai dengan kondisi ekonomi dan sosial

budaya masyarakat; organisasi pengelola BUM Desa; modal usaha BUM Desa; dan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUM Desa (AD/ART) (Pasal 5 Ayat 2). Hasil kesepakatan Musyawarah Desa menjadi pedoman bagi Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa untuk menetapkan Peraturan Desa tentang Pendirian BUM Desa (Pasal 5 Ayat 3). Secara struktur, organisasi pengelola BUM Desa terpisah dari organisasi Pemerintahan Desa (Pasal 9). Kepengurusan organisasi yang mengelola BUM Desa merupakan warga desa setempat.

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

Pemberdayaan desa: berdaya secara ekonomi, sosial, dan politik

Konsep pemberdayaan masyarakat desa dimaknai secara beragam diantara akademisi dan praktisi dan tidak memiliki definisi yang baku (Eko, 2014). Namun dalam konteks ini, kajian ini menggunakan konsep pemberdayaan masyarakat desa menurut Samya. Salah satu definisi yang telah dikutip oleh Eko (2014) di antara definisi yang beragam dari akademisi dan praktisi bahwa Samya mendefinisikan pemberdayaan masyarakat desa adalah:

“Kondisi dimana desa semakin berkembang berlandaskan pada kekuatan yaitu aset dan potensi desa yang dimiliki. Kemandirian desa tidaklah berarti desa berdiri sendiri dalam ruang hampa politik, namun juga tidak bergantung pada instruksi dan bantuan pemerintah di atasnya. Kemandirian desa berarti kapasitas dan inisiatif lokal yang kuat. Inisiatif lokal adalah gagasan, kehendak dan kemauan masyarakat yang berbasis pada kearifan lokal, kebersamaan, kepemimpinan, jaringan, dan solidaritas sosial” (Eko, 2014).

Berdasarkan definisi di atas, Samya (Eko, 2014) menunjukkan beberapa ciri pemberdayaan masyarakat desa, antara lain; *Pertama*, kemampuan desa mengurus dan mengatur dirinya sendiri dengan kekuatan yang dimiliki. *Kedua*, pemerintah desa memiliki kewenangan dalam mengatur dan mengelola pembangunan desa yang didukung oleh kemandirian dalam perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan dijalankan secara konsisten. *Ketiga*, sistem pemerintahannya menjunjung tinggi aspirasi dan partisipasi masyarakat, termasuk orang miskin, perempuan, kaum muda, dan yang termarginalkan lainnya. *Keempat*, sumberdaya dikelola secara transparansi dan akutabilitas untuk pembangunan desa yang optimal

agar dimanfaatkan sebaik-baiknya demi kesejahteraan seluruh masyarakatnya.

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

Dengan demikian, BUM Desa dapat kita maknai kelembagaan *“hybrid institutions”* yang difungsikan sebagai wadah kerjasama antara masyarakat (individu maupun kelompok) dengan pemerintah desa (representasi negara di level paling bawah) dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama untuk pemberdayaan masyarakat desa berlandaskan Peraturan Desa (hukum formal) dari keputusan hasil musyawarah bersama (demokrasi) dan diberlakukan sesuai dengan konteks (kondisi ekonomi, sosial, dan budaya) desa yang bersangkutan, sebab peraturan desa antara desa satu dengan desa yang lain berbeda.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penelitian ini perlu dan penting dilakukan karena dua kebutuhan mendasar, yaitu secara empiris dan teoritis. Secara empiris, pemerintah saat ini menghadapi masalah serius merealisasikan program Nawacita di level desa. Sebab, sebagian besar BUM Desa yang telah berdiri belum mampu aktif dan produktif, oleh karena itu penelitian perlu dilakukan pada BUM Desa yang dinilai berhasil oleh pemerintah pusat untuk dipelajari (diteliti) dan hasilnya dapat dijadikan sebagai bahan pembelajaran bagi para pelaku desa.

Secara teoritis, para peneliti terdahulu belum menggunakan konseptualisasi teori yang memadai dalam menjelaskan kelembagaan BUM Desa secara lebih serius, mendalam, dan komprehensif terhadap kontribusi yang diberikan secara ekonomi dan sosial, serta belum mampu menggambarkan konseptualisasi model dan mekanisme kerja BUM Desa dalam menghasilkan kontribusi tersebut. Dengan pendekatan konseptualisasi teori “*hybrid institutions*”, penelitian ini dibutuhkan untuk mengisi *gap* atau menjadi *state of the art* dari penelitian terdahulu.

Dilatarbelakangi masalah empiris dan *gap* penelitian yang belum dicermati oleh peneliti sebelumnya, artikel ini mengajukan rumusan masalah yaitu bagaimana model dan mekanisme kerja BUM Desa dalam kerangka kerja *hybrid institutions* mengelola dan memanfaatkan hasil dari sumber daya milik bersama di Desa Ponggok?, dan apa kontribusi mengaplikasikan model dan mekanisme kerja BUM Desa sebagai *hybrid institutions* dalam mengelola dan memanfaatkan hasil sumber daya milik bersama untuk pemberdayaan masyarakat desa secara sosial dan ekonomi di Desa Ponggok?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut maka artikel ini berpijak pada pengalaman empirik berupa studi kasus sebuah desa yakni Desa Ponggok, di Kabupaten Klaten, Jawa Tengah. Desa Ponggok memang dinilai banyak pihak sebagai versi ideal pengembangan BUM Desa dalam memberdayakan masyarakat. Tanpa berpretensi mengklaim keberhasilan BUM Desa di Desa Ponggok, artikel ini hanya mengeksplorasi versi otentik pengembangan BUM Desa dalam pemberdayaan masyarakat dalam perspektif para pelaku di Desa Ponggok yang diharapkan dapat menyingkap daya kelembagaan BUM Desa sebagai *hybrid institution*. Dengan demikian, penelitian ini memiliki kontribusi baru atas ruang yang belum

terisi, seperti hasil review penelitian-penelitian terdahulu tersebut.

Dari rumusan masalah penelitian yang diajukan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam pada BUM Desa sebagai *hybrid institution* di Desa Ponggok dalam mengelola dan memanfaatkan sumberdaya milik bersama untuk pemberdayaan masyarakat desa. Dari hasil eksplorasi, tim peneliti dapat mengkonseptualisasikan model dan menjelaskan mekanisme kerja BUM Desa sebagai *hybrid institutions* dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama untuk pemberdayaan masyarakat desa di Desa Ponggok.

Berdasarkan tujuan tersebut, dalam artikel ini, tim peneliti menyajikan cakupan kajian ini, meliputi; *Pertama*, menggambarkan sketsa kondisi Desa Ponggok, perkembangan BUM Desa, dan hasil BUM Desa mengelola sumber daya milik bersama. *Kedua*, mengkonseptualisasikan model dan menjelaskan mekanisme kerja kelembagaan BUM Desa dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama. *Ketiga*, menunjukkan kontribusi model dan mekanisme kerja BUM Desa terhadap pemberdayaan masyarakat desa secara sosial dan ekonomi.

METODE

Penelitian ini mengambil lokasi di Desa Ponggok, Kabupaten Klaten, Jawa Tengah. Desa Ponggok dijadikan lokasi penelitian karena dinilai mampu merubah mekanisme berbasis kelompok (pokdarwis) menjadi berbasis BUM Desa dalam mengelola sumber daya milik bersama (desa wisata berbasis alam) untuk pemberdayaan masyarakat desa. BUM Desa di Desa Ponggok merupakan salah satu BUM Desa terbaik dan dijadikan sebagai percontohan nasional (Kompas, 2016; The Jakarta Post, 2017b). BUM Desa di Desa Ponggok mendapat

predikat sebagai desa terbaik berkategori pemberdayaan dari Pemerintah Pusat (Tempo, 2017). Hal itu mendorong ribuan desa yang berasal baik dari pulau Jawa maupun luar pulau Jawa telah datang melakukan studi banding untuk belajar. Dengan demikian, BUM Desa di Desa Ponggok dipilih karena dinilai relevan dan sangat representatif dengan isu yang diteliti. Terkait dengan waktu kajian, penelitian ini dilakukan sepanjang tahun 2018.

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

Dalam proses kegiatan eksplorasi, data primer dan sekunder dikumpulkan melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi (Sugiyono, 2012). Wawancara telah dilakukan dengan para informan penelitian, antara lain; Kepala Desa, Sekretaris, Direktur BUM Desa, BPD, Badan Pengawas BUM Desa, Karyawan dan masyarakat sebagai penerima manfaat program pemberdayaan oleh BUM Desa. Data sekunder (dokumen) yang diperoleh dan digunakan digunakan dalam penelitian ini, antara lain; jurnal publikasi, peraturan perundang-undangan (UU Nomor 6/2014 tentang Desa, Permendesa Nomor 4 tahun 2015, Peraturan Daerah Kabupaten Klaten tentang BUM Desa, Peraturan Desa Ponggok tentang BUM Desa Tirta Mandiri, AD/ART BUM Desa Tirta Mandiri, RPJMDes Desa Ponggok, dan Laporan Pertanggungjawaban BUM Desa Tirta Mandiri dari Tahun 2014-2016, monografi

Desa Ponggok. Observasi (pra-penelitian), tim peneliti menginap (*live in*) di Desa Ponggok selama dua minggu di salah satu rumah warga Desa Ponggok. Kemudian, penelitian inti (utama) dilakukan selama mendalam selama bulan Mei-Juli tahun 2018.

Setelah data primer dan sekunder selesai dikumpulkan, tim peneliti melakukan analisis data dengan menggunakan model interaktif menurut (Miles & Huberman, 1994) melalui tiga tahapan, yaitu; *data reduction*, *data display*, dan *conclusion/verification*. Tahap pertama, data primer dan sekunder diseleksi dengan memilah dan memfokuskan sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan. Tahap kedua, mengorganisasikan data primer dan sekunder dari hasil seleksi data kemudian ditampilkan lebih sistematis agar mudah dilihat keterkaitan antara hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan menampilkan hasil kutipan wawancara, tabel, dan grafik. Tahap ketiga, menginterpretasikan data yang telah terorganisasi (hasil dari *display* data) untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan (kesimpulan).

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

Dari hasil penelitian ini, model dan mekanisme kerja BUM Desa sebagai *hybrid institutions* dalam mengelola dan memanfaatkan hasil sumber daya milik

bersama yang ditemukan oleh tim peneliti ini dapat dijadikan sebagai referensi pembelajaran bagi para aktor desa dalam mengkombinasikan BUM Desa dengan program-program sosial dari Pemerintah Desa. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pengambilan keputusan bagi mereka (para aktor desa) untuk memperbaiki arah, langkah kerja, dan kinerja BUM Desa yang belum mampu aktif dan produktif dalam pemberdayaan masyarakat desa.

Penelitian ini hanya sebatas menjelaskan konseptualisasi model dan mekanisme kerja BUM Desa sebagai *hybrid institutions* dalam mengelola dan memanfaatkan hasil sumber daya milik bersama terhadap kontribusi pemberdayaan desa secara sosial dan ekonomi. Konsep model dan mekanisme kerja dari hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai panduan melakukan penelitian selanjutnya, berfokus pada aspek praktik. Dengan demikian, penelitian selanjutnya perlu dilakukan agar dapat diketahui efektivitas model dan mekanisme kerjanya, sehingga mendapatkan perbandingan yang jelas dan objektif antara tataran konsep ideal dan kenyataan praktek-empiris di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian hasil dan pembahasan ini, terdapat tiga bagian penting yang secara rinci menjawab rumusan masalah penelitian yang diajukan, antara lain: *Pertama*, menggambarkan kondisi Desa Ponggok, perkembangan BUM Desa, dan hasil BUM Desa mengelola sumber daya milik bersama. *Kedua*, mengkonseptualisasikan model dan menjelaskan mekanisme kerja BUM Desa dalam mengelola sumber daya milik bersama. *Ketiga*, menunjukkan kontribusi model dan mekanisme kerja BUM Desa terhadap pemberdayaan masyarakat secara sosial dan ekonomi.

1. Desa Ponggok, Perkembangan BUM

Desa, dan Hasil Mengelola Sumber Daya Milik Bersama

Secara administratif, Desa Ponggok termasuk salah satu desa di Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah, Desa Ponggok. Sedangkan secara geografis berbatasan dengan desa; Desa Cokro, Kecamatan Tulung di sisi utara dan Kecamatan Karanganyar, dan sisi barat dengan Desa Dalangan, Kecamatan Tulung. Desa Ponggok memiliki luas mencapai 77,2255 Ha, yang terbagi menjadi 4 (empat) pedukuhan (dusun) dan terbagi menjadi 6 RW dan RT, yaitu Pedukuhan Ponggok, Jeblogan, Kiringan, dan Umbulsari.

Dari sisi kualitas penduduk Desa Ponggok tergambar dari sketsa tingkat pendidikan dan komposisi penduduk berdasar pencaharian. Hingga tahun 2016, dengan jumlah total penduduk Desa Ponggok sebanyak 2.036 jiwa (609 KK), terdiri dari 1.017 jiwa laki-laki dan 1.019 jiwa perempuan, sebagian besar penduduk usia produktif di Desa Ponggok telah menempuh pendidikan menengah atas dan pendidikan tinggi. Komposisi penduduk usia produktif menurut tingkat pendidikan, antara lain; tamat SD sebanyak 321 orang, tamat SLTP sejumlah 278 orang, 676 orang tamat SLTA, tamat D1/D2 sejumlah 10 orang, 97 orang tamat S1, dan terdapat tamat S2 sebanyak 3 orang (Profil Desa Ponggok, 2017). Gambaran tingkat pendidikan warga Desa Ponggok tersebut menunjukkan kualitas sumber daya manusia sesungguhnya cukup menjadi modal membangun desa.

Sedangkan penduduk Desa Ponggok menurut mata pencaharian sebagian besar bekerja di sektor pariwisata, pertanian, perikanan, perdagangan, jasa dan sebagai karyawan swasta, dengan rincian: pensiunan sejumlah 31 orang, PNS terdiri

dari 32 orang, TNI terdapat 5 orang, petani 48 orang, karyawan swasta sebanyak 428 orang, karyawan BUMD ada 2 orang, Guru Honorer sejumlah 26 orang, buruh harian lepas 300 sejumlah orang), buruh tani 19 orang, jasa 18 orang, Dosen 1 orang, Dokter 2 orang, Wiraswasta sebanyak 228 orang, dan Pedagang 83 orang (Profil Desa Ponggok, 2017). Jumlah tertinggi komposisi mata pencaharian penduduk adalah sebagai karyawan swasta. Hal ini terjadi karena di Desa Ponggok terdapat perusahaan PT. Tirta Investama (TIV) sebuah perusahaan di bawah korporasi multinasional Danone yang memproduksi air minum kemasan dengan merk Aqua. Perusahaan tersebut melakukan aktivitas eksploitasi air di salah satu sumber mata air di Desa Pongggok yakni mata air Sigedang dimana banyak penduduk setempat terserap sebagai pekerja di PT TIV.

Sebelum berkembang seperti saat ini, Desa Ponggok dikenal sebagai desa pada umumnya yakni jauh dari kemajuan. Bahkan pada tahun 2001 Desa Ponggok masih termasuk dalam kategori desa miskin dan masuk dalam daftar desa tertinggal (IDT). Letak geografis di dataran rendah di kaki lereng Merapi, sebenarnya membuat Ponggok kaya dengan sumber mata air seperti umbul Ponggok, Besuki, Kajen, Kapilaler, dan Sigedang. Namun saat itu tidak cukup membuat masyarakat Desa Ponggok sejahtera, karena potensi yang ada belum sepenuhnya dimanfaatkan dengan optimal.

Berangkat dari konteks semacam itu, pada tahun 2009, Pemerintah Desa Ponggok bersama BPD dan melibatkan unsur tokoh masyarakat membentuk BUM Desa yang ditandai dengan diterbitkannya Peraturan Desa (Perdes) Nomor 06 Tahun 2009

tentang Pendirian BUM Desa dengan nama BUM Desa Tirta Mandiri. Saat itu BUM Desa Tirta Mandiri belum memfokuskan pengembangan sektor usaha pariwisata. Pada 15 Desember 2009, BUM Desa Tirta Mandiri resmi mengelola usaha Pelayanan Air Bersih (PAB) dan Keuangan Mikro (Simpan-Pinjam). Selanjutnya, BUM Desa Tirta Mandiri mengembangkan aset-aset desa, termasuk memperluas jenis usaha di bidang perikanan dengan membuka penyewaan kolam ikan.

Basis regulasi pendirian BUM Desa saat itu didasarkan pada UU Nomor 8 Tahun 2005 tentang Perubahan atas UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Dalam peraturan UU No 8 tahun 2005, pada BAB VII bagian kelima mengamanatkan bahwa Pemerintah Desa dapat mendirikan BUM Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa dengan tujuan dapat meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa. Tindaklanjut dari peraturan tersebut, Pemerintah Pusat menetapkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa. Setelah PP No 72 tahun 2005 ditetapkan, Pemerintah Kabupaten Klaten kemudian menetapkan Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2006 tentang BUM Desa untuk dijadikan pedoman bagi desa-desa di wilayah Klaten, salah satunya Pemerintah Desa Ponggok. Terbitnya UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa membuat Pemerintah Desa Ponggok menyesuaikan dasar hukum yang baru dengan menerbitkan Permendesa Nomor 4 Tahun 2015 Tentang BUM Desa.

Ketika masyarakat Indonesia sedang ramai membicarakan pembentukan BUM Desa dengan Dana Desa, Pemerintah Desa Ponggok membaca kondisi dengan baik untuk mengembangkan BUM Desa Tirta Mandiri dengan rencana merevitalisasi pengelolaan

pemandian Umbul Ponggok sebagai destinasi wisata baru (*wawancara dengan informan 8, Juli 2018*). Secara geografis, Desa Ponggok memiliki lokasi strategis dalam mengembangkan sektor pariwisata, karena berada di posisi segitiga emas JOGLOSEMAR (Jogja-Solo-Semarang). Desa Ponggok mengambil keuntungan dari Solo sebagai kota Vokasi dan Jogja sebagai kota pelajar dan budaya, sebagai pusat pendidikan dan tujuan wisatawan.

Pemerintah Desa Ponggok melakukan pengembangan BUM Desa dengan melakukan akuisisi pengelolaan Umbul Ponggok yang sebelumnya dikelola oleh pokdarwis. Sebelum dikelola BUM Desa Tirta Mandiri, pemandian Umbul Ponggok yang saat itu dikelola oleh pokdarwis tidak mengalami perkembangan signifikan dalam merubah kondisi perekonomian Desa Ponggok meski mendapat dukungan pendanaan melalui PNPM Pariwisata Pedesaan. Dengan demikian Desa Ponggok mengembangkan potensi unggulan desa berbasis sumber daya air meliputi sektor pertanian, perikanan, budaya dan sumber daya milik bersama berupa sumber mata air (meliputi; Ponggok, Kajen, Besuki, Sigedang, dan Kapilaler) sebagai destinasi desa wisata.

Secara administrasi kewilayahan, Umbul Ponggok berada di Desa Ponggok namun bukan aset milik Desa Ponggok, sebab Umbul Ponggok adalah sumber mata air yang fungsi utamanya untuk irigasi pertanian di bawah Provinsi/ Kementerian PU (*wawancara dengan informan 8, Januari 2018*). Dalam konteks tersebut, Umbul Ponggok merupakan sumber daya bersama dimana kewenangan penguasaannya berada di tangan negara. Namun secara historis, Umbul Ponggok telah dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan air bersih warga sejak zaman Belanda. Selain dimanfaatkan

untuk irigasi pertanian, sumber mata air Umbul Ponggok juga dimanfaatkan sebagai tempat mencuci pakaian, pemandian, dan dimanfaatkan sebagai air minum oleh warga desa Ponggok sejak zaman Belanda.

Upaya akuisisi dilakukan dengan menegosiasikan dengan kelompok sadar wisata agar dikelola di bawah manajemen BUM Desa (*wawancara dengan informan IF 4, Januari 2018*). Upaya negosiasi yang dilakukan BUM Desa dan Pokdarwis berjalan dengan mulus. Pemerintah Desa Ponggok melalui BUM Desa saat itu menawarkan bagi hasil keuntungan untuk Pokdarwis untuk mengkonsolidasikan pengelolaan Umbul Ponggok di bawah manajemen BUM Desa. Skema bagi hasil tersebut diterima oleh Pokdarwis.

Setelah berhasil melakukan komunikasi dan negosiasi dengan Pokdarwis, Pemerintah Desa Ponggok menjalankan rencana revitalisasi pemandian Umbul Ponggok dengan menggelontorkan dana dari APBDes guna mendorong akselerasi sektor pariwisata (*wawancara dengan informan 7 dan informan 2, Juli 2018*). Setelah direvitalisasi BUM Desa, potensi sumber mata air Umbul Ponggok bukan hanya untuk penyediaan air bersih bagi warga sekitar tanpa mengganggu fungsi utama yaitu sebagai irigasi pertanian dan pemandian masyarakat umum biasa (*wawancara dengan informan 8, Juli 2018*).

Di bawah manajemen BUM Desa, Umbul Ponggok berkembang menjadi destinasi wisata yang sangat populer karena melakukan berbagai inovasi yang ditopang dengan promosi dan pemasaran melalui media sosial. Pemerintah Desa dan BUM Desa mengembangkan Umbul Ponggok menjadi destinasi desa wisata yang menyajikan berbagai keunikan,

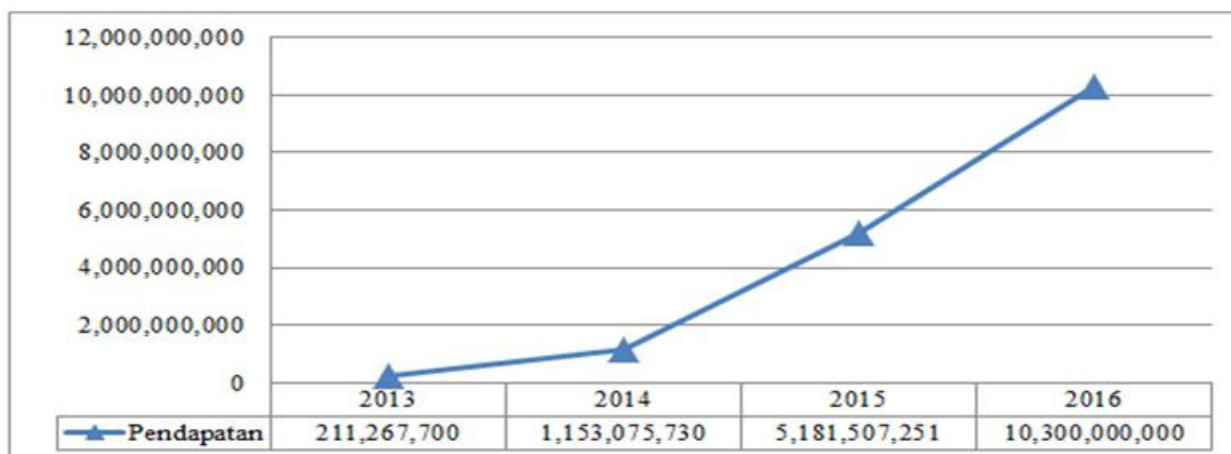
seperti; *snorkling* sembari berswafoto dalam air bersama ikan-ikan maupun dengan perlengkapan unik seperti; sepeda motor, sepeda, televisi dan terdapat wahana ninja warior yang menjadi daya tarik para pengunjung/wisatawan.

Pengelolaan di bawah BUM Desa Tirta Mandiri juga membuka peluang usaha baru sebagai multiflier effect dari *booming*-nya Umbul Ponggok sebagai destinasi baru yang sangat populer. Saat ini, BUM Desa setempat tidak saja mendapatkan keuntungan dari spot Umbul Ponggok namun telah mengembangkan toko desa, penyewaan kios, rumah inap (home stay) untuk mendukung keberadaan Umbul Ponggok sebagai destinasi wisata. Selain itu, BUM Desa Tirta Mandiri juga mengembangkan usaha dengan menjual paket wisata termasuk paket wisata edukasi bagi banyak desa yang ingin menggali

pembelajaran pengembangan BUM Desa.

Pengembangan bisnis dengan merevitalisasi Umbul Ponggok tampaknya menjadi strategi tepat bagi BUM Desa Tirta Mandiri. Setelah merevitalisasi Umbul Ponggok sebagai destinasi wisata unggulan, BUM Desa Tirta Mandiri berkembang pesat yang ditunjukkan dengan berlipatnya pendapatan BUM Desa. Hanya dalam kurun waktu tiga tahun berkembang sejak tahun 2014, BUM Desa Tirta Mandiri telah berhasil mendapatkan omzet milyaran tiap tahun dari pemandian Umbul Ponggok (*wawancara dengan informan 1, Januari 2018*). Pada tahun 2013, sebelum mengembangkan umbul ponggok, BUM Desa Tirta Mandiri hanya meraih pendapatan hanya Rp 211,267,700,00 dan kemudian menjadi berlipat-lipat menjadi Rp. 10,300,000,000,00 pada tahun 2016 sebagaimana ditunjukkan dalam **Grafik 1**.

Grafik 1. Hasil Pendapatan BUM Desa Tirta Mandiri Mengelola Pemandian Umbul Ponggok Tahun 2013-2016



Sumber: Diolah tim peneliti dari data sekunder LPJ BUM Desa Tirta Mandiri Tahun 2013-2016.

Dari unit-unit usaha yang dijalankan, unit usaha pemandian Umbul Ponggok merupakan penghasil omzet paling besar, yakni mencapai sekitar 90 persen diantara unit usaha lainnya (*wawancara dengan informan 1, Januari 2018*). Sebelum

mengelola dan merevitalisasi Umbul Ponggok pendapatan BUM Desa Tirta Mandiri yang cukup terbilang kecil (sedikit) karena hanya mengembangkan unit usaha simpan pinjam, pelayanan air bersih, dan penyewaan kolam ikan dari aset milik desa

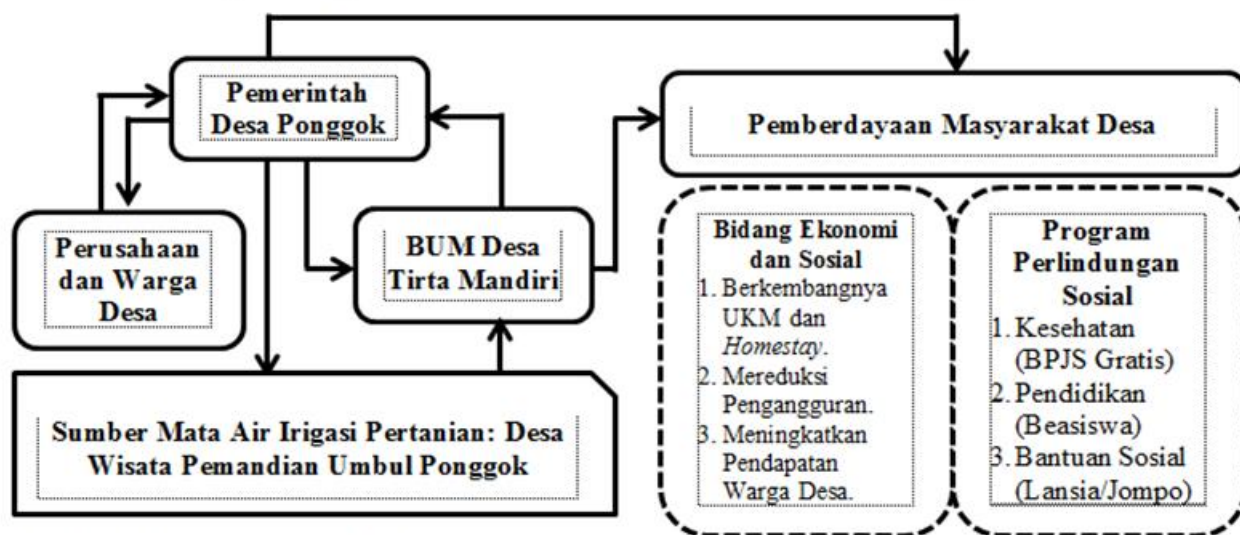
(wawancara dengan informan 3, Juli 2018). BUM Desa Ponggok kemudian menjadi viral dan dikenal secara nasional serta mendapat apresiasi penghargaan sebagai salah satu BUM Desa terbaik dari Pemerintah Pusat (Kementerian Desa), setelah mengelola pemandian Umbul Ponggok.

2. Model dan Mekanisme Kerja BUM Desa Mengelola Sumber Daya Milik Bersama

BUM Desa di Desa Ponggok menjadi

contoh untuk menunjukkan karakteristik pengelolaan sumber daya milik bersama berupa potensi sumber daya alam, yaitu sumber mata air Umbul Ponggok. Konseptualisasi model dan mekanisme kerja BUM Desa sebagai *hybrid institutions* mengelola dan memanfaatkan potensi sumber daya milik bersama untuk pemberdayaan masyarakat desa di Desa Ponggok, seperti pada skema **Gambar 1**.

Gambar 1. Model BUM Desa Sebagai *Hybrid Institutions* Mengelola Sumber Daya Milik Bersama Untuk Pemberdayaan Masyarakat Secara Sosial dan Ekonomi di Desa Ponggok



Sumber: diolah tim peneliti, 2018.

Berdasarkan konseptualisasi model di atas, mekanisme kerja BUM Desa sebagai *hybrid institutions* dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama (pemandian Umbul Ponggok) untuk pemberdayaan masyarakat desa Ponggok secara sosial dan ekonomi, memiliki tiga prasyarat utama secara kelembagaan formal, antara lain:

- a. Membuat Peraturan Desa (Formal) Untuk Mengelola Pemandian Umbul Ponggok

Berbagai aktor yang terlibat, antara lain; Pemerintah Desa Ponggok

(representasi negara), BUM Desa Tirta Mandiri sebagai *hybrid institutions*, warga desa dan masyarakat umum dalam memanfaatkan sumber mata air Umbul Ponggok untuk kebutuhan air bersih maupun obyek wisata telah diatur dengan instrumen hukum formal dalam bentuk peraturan desa dan ditindaklanjuti oleh BUM Desa Tirta Mandiri. Perdes dijadikan sebagai pedoman aturan main dalam menjalankan mekanisme kerja BUM Desa sebagai *hybrid institutions* mengelola sumber daya milik bersama menjadi prasyarat penting yang pertama, yaitu; Pemerintah Desa Ponggok

mendirikan BUM Desa Tirta Mandiri agar dapat mengelola pemandian Umbul Ponggok secara berkesinambungan dan dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk kesejahteraan warga desa Ponggok.

Peraturan Desa (Perdes) menjadi pedoman aturan main karena BUM Desa Tirta Mandiri sebagai *hybrid institutions* yang merupakan wadah kerjasama antara pemerintah desa Ponggok dan warga Desa Ponggok dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama (sumber mata air Umbul Ponggok). Dengan persetujuan BPD, Pemerintah Desa Ponggok kemudian melakukan pendanaan untuk merevitalisasi pemandian Umbul Ponggok menggunakan dana APBDes. Sesuai dengan Peraturan Desa yang dibuat dari hasil musyawarah antara Pemerintah Desa Ponggok, BPD, dan tokoh masyarakat bahwa BUM Desa Tirta Mandiri memiliki kewenangan mengelola dan memanfaatkan pemandian Umbul Ponggok sebagai salah satu unit usaha baru mulai tahun 2014. Dengan adanya kesepakatan antara kelompok-kelompok sadar wisata dan pemerintah desa Ponggok, pemandian Umbul Ponggok saat ini dikelola melalui satu pintu manajemen oleh BUM Desa Tirta Mandiri.

Sesuai dengan ketentuan Permendesa No 4/2015 tentang BUM Desa bahwa BUM Desa dengan segala unit-unit usaha yang dikelola dan dikembangkan memiliki kedudukan terpisah dengan Pemerintah Desa, oleh karena itu BUM Desa dikelola oleh warga desa setempat dan dijalankan dengan manajemen yang mandiri. Dalam menjalankan manajemen secara mandiri, Pemerintah Desa Ponggok bersama BPD telah membentuk pengurus BUM Desa dan

ditetapkan dengan surat keputusan yang dikeluarkan oleh Kepala Desa. Sedangkan untuk karyawan, BUM Desa Tirta Mandiri mengorganisasikan mulai dari tahap seleksi, penerimaan, penempatan posisi kerja, dan gaji karyawan. Karyawan BUM Desa Tirta Mandiri merupakan warga desa Ponggok sendiri.

BUM Desa Tirta Mandiri berpedoman berdasarkan AD/ART yang telah dibuat dalam mengoperasionalkan unit usaha pemandian Umbul Ponggok. BUM Desa Tirta Mandiri juga mengorganisasikan pedagang kecil di area pemandian Umbul Ponggok dengan peraturan (berupa tata tertib) yang berisi tindakan yang wajib dilakukan, larangan yang perlu dihindari beserta sanksi kepada warga desa maupun kepada para pengunjung yang melanggar ketentuan agar tetap menjaga etika, perilaku, dan keselamatan selama berada di lokasi Umbul Ponggok.

b. Mengembangkan Pendanaan Investasi Pemandian Umbul Ponggok

Di samping menggunakan sumber pendanaan dari APBDesa, Pemerintah Desa Ponggok mengembangkan sumber pendanaan yang diperoleh dari pihak ketiga yakni perusahaan dan dari investasi warga desa Ponggok. Dengan menggunakan dana APBDes maupun pendanaan dari pihak lain, Pemerintah Desa Ponggok berhasil melakukan renovasi pemandian Umbul Ponggok secara menyeluruh dan menjadikan sebagai salah satu unit usaha pariwisata dengan pendapatan paling dominan di bawah manajemen BUM Desa Tirta Mandiri.

Desa Ponggok dikategorikan sebagai desa mandiri bukan hanya karena peranan BUM Desa Tirta Mandiri yang sedang

booming secara nasional beberapa tahun terakhir. Desa Ponggok dikategorikan sebagai desa mandiri sejak menjalin kerjasama dengan PT TIV. Begitu juga dengan dana yang digunakan untuk mengembangkan pemandian Umbul Ponggok, Pemerintah Desa Ponggok menggunakan dana PADes yang sebagian besar ditopang dari pendapatan yang diperoleh dari PT. TIV Aqua dan bukan dengan menggunakan Dana Desa dari Pemerintah Pusat.

Pemerintah Desa Ponggok menjalin kerjasama dengan PT. TIV Aqua sejak tahun 1990-1999 ketika masa pemerintahan Kepala Desa Sunarta. Pada masa kepemimpinan Sunarta, PT TIV Aqua ingin membeli sebagian wilayah Desa Ponggok yang memiliki sumber mata air, yaitu Sigedang. PT TIV Aqua bermaksud membeli sumber mata air Sigedang untuk mengembangkan industri air minum kemasan guna meningkatkan produksi dan kebutuhan pasar. Pada masa kepemimpinan Sunarta, Pemerintah Desa Ponggok dan PT. TIV Aqua kemudian “menjual” wilayah sumber mata air Sidedang dengan beberapa kesepakatan yang telah disetujui kedua belah pihak, antara lain; *Pertama*, Pemerintah Desa Ponggok mendapatkan penggantian lahan seluas 7.815 Ha dan tanah kas desa semula hanya seluas 1.147 Ha ditambah menjadi 3.955 Ha dari PT. TIV Aqua. *Kedua*, PT. TIV Aqua wajib mengambil tenaga kerja (pekerja) sebanyak 40% dari warga asli desa Ponggok. *Ketiga*, PT. TIV Aqua wajib memberikan kontribusi terhadap PADes setiap bulan dari setiap botol air kemasan (mendapat keuntungan sebesar 1,75 rupiah) yang terjual (*Dokumen RPJMDes Desa Ponggok tahun 2014-2019*).

Saat ini, Pemerintah Desa Ponggok ditopang dengan PADes terbesar dari PT. TIV Aqua mencapai Rp 1,5 Milyar setiap tahun dengan rata-rata mencapai Rp 100 Juta setiap bulan. Selain itu, Pemerintah Desa Ponggok membuka investasi kepada warga desa Ponggok untuk menanam saham ke BUM Desa Tirta Mandiri guna mengembangkan unit-unit usaha, salah satunya pengembangan rekreasi pemandian Umbul Ponggok. Warga desa berinvestasi sebesar Rp 5 Juta untuk individu, sementara pada masing masing RW sebesar Rp 40 Juta, dan bagi setiap orang yang tergabung dalam kelompok pengelola Umbul Ponggok sebelum dikelola BUM Desa Tirta Mandiri sebesar Rp 25 Juta. Warga desa Ponggok yang berinvestasi mendapat keuntungan sebesar 10% setiap bulannya dari hasil pendapatan yang diperoleh BUM Desa Tirta Mandiri mengelola unit-unit usaha, salah satunya pemandian Umbul Ponggok. Selain dimanfaatkan untuk mengembangkan unit usaha pemandian Umbul Ponggok, dana investasi dari warga desa juga dimanfaatkan oleh BUM Desa Tirta Mandiri untuk mengembangkan unit usaha lainnya, seperti membangun toko desa.

Berdasarkan data BUM Desa Tirta Mandiri tercatat investor warga desa sebesar Rp 5 Juta setiap orang dapat dirinci, sebagai berikut; RW 1 (58 orang), RW 2 (46 orang), RW 3 (69 orang), RW 4 (60 orang), RW 5 (44 orang), dan RW 6 (30 orang). Investor dari Perangkat Desa, BPD dan BP masing-masing menginvestasikan sebesar Rp 10 Juta. Investor perorangan dari kelompok pengelola pemandian Umbul Ponggok sebesar Rp 25 Juta. Kemudian, investor warga (kelompok) dari RW 1-RW

6 masing-masing menginvestasikan sebesar Rp 40 Juta. Jumlah investor warga Ponggok dari tahun 2014 hingga tahun 2018 meningkat signifikan, dari 150 KK pada tahun 2014 menjadi 300 KK pada tahun 2018 dengan total dana investasi mencapai Rp 2 Milyar.

c. Membuat Mekanisme Distribusi Hasil Pemandian Umbul Ponggok

Prasyarat utama ketiga, yaitu mendistribusikan hasil (pendapatan) pemandian Umbul Ponggok berdasarkan AD/ART yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, terdapat dua aspek dalam mekanisme kerja dalam aturan mendistribusikan hasil mengelola pemandian Umbul Ponggok, yaitu mekanisme aturan umum dan khusus.

1) Mekanisme Aturan Umum (Kumulatif)

Mekanisme kerja aturan yang diberlakukan untuk semua sektor unit usaha sebagai akumulasi hasil pendapatan yang diperoleh BUM Desa Tirta Mandiri berdasarkan AD/ART yang ditetapkan. Pembagian hasil usaha berdasarkan AD/ART yang telah ditetapkan, yaitu (1) hasil usaha dari pendapatan BUM Desa Tirta Mandiri ditetapkan berdasarkan prosentase dari hasil laba netto (bersih) dengan berpedoman kepada prinsip kerjasama yang saling menguntungkan. (2) pembagian hasil usaha setiap akhir tahun bersamaan dengan laporan pertanggungjawaban dengan realisasi sebagai berikut; (a) Disetor ke APBDes sebesar 30%, (b) Pemupukan Modal BUM Desa sebesar 25%, (c) Insentif Komisaris, Dewan Komisaris, dan Pengurus sebesar 15%, (d) Cadangan modal sebesar 10%, (e) Dana pendidikan

dan pelatihan pengurusan sebesar 10%, dan (f) Insentif Badan pengawas sebesar 10 %. (3) insentif diberikan kepada karyawan sebesar 1 % dari nilai pendapatan kotor dan menjadi biaya insentif dikeluarkan pada tahun berikutnya.

2) Mekanisme Aturan Khusus

Mekanisme aturan khusus adalah aturan yang telah disepakati dalam bagi hasil investasi kepada para investor warga desa. Berdasarkan AD/ART BUM Desa Tirta Mandiri dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan investor atau pemodal adalah pihak yang memiliki modal untuk dipinjamkan atau diinvestasikan. Modal dipinjamkan oleh pemodal dengan cara membeli surat surat berharga yang ditawarkan oleh emiten. Investor memperoleh keuntungan berupa dividen. Investor yang dimaksud disini adalah warga atau organisasi yang ada di Desa Ponggok. Dalam aturan AD/ART ini yang dimaksud bagi hasil investasi adalah suatu bentuk aktiva yang di tanamkan pihak luar BUMDes dalam bentuk saham guna memperoleh deviden sesuai dengan prosentase nilai investasi yang di tanam oleh investor. Deviden yang dimaksud berasal dari persewaan pelampung, snorkel, kaki katak dan kamera. Besar nilai deviden diatur dengan ketentuan sebagai berikut: (1) Pembagian prosentase Deviden dari persewaan pelampung, snorkel dan kaki katak sebagai berikut: (a) Pemilik 50%, (b) Biaya perawatan dan cadangan kerusakan 25%, dan (c) Kas BUM Desa 25%. Kemudian, (2) Pembagian prosentase deviden dari persewaan kamera sebagai

berikut: (a) Pemilik 45%, (b) Biaya perawatan dan cadangan kerusakan 30%, dan (c) Kas BUMDes 25%.

3. Kontribusi BUM Desa Terhadap Pemberdayaan Masyarakat Desa Secara Sosial dan Ekonomi

Berdasarkan dari hasil musyawarah desa, Pemerintah Desa Ponggok telah memberikan kewenangan kepada BUM Desa Tirta Mandiri untuk mengelola pemandian Umbul Ponggok sebagai unit usaha sektor pariwisata (desa wisata) agar dimanfaatkan dalam pemberdayaan masyarakat desa secara ekonomi. BUM Desa sebagai *hybrid institutions* memiliki peran dan fungsi secara langsung dan tidak langsung dalam memanfaatkan pemandian Umbul Ponggok. Secara langsung, BUM Desa Tirta Mandiri menjadi lembaga pemberdayaan masyarakat bidang ekonomi dan sosial desa. Secara tidak langsung, BUM Desa Tirta Mandiri menjadi lembaga yang berkontribusi terhadap PADes guna mendorong dalam upaya merealisasikan program-program perlindungan sosial masyarakat yang ditetapkan (kebijakan) Pemerintah Desa Ponggok.

a. Pemberdayaan Masyarakat Secara Langsung

Pemandian Umbul Ponggok yang dikelola BUM Desa Tirta Mandiri telah mendorong perekonomian warga desa Ponggok. Sebelum pemandian Umbul Ponggok dikelola BUM Desa, banyak pemuda dan preman tidak bekerja/menganggur. Namun setelah dikelola BUM Desa Tirta Mandiri dan ternyata mampu mendatangkan banyak pengunjung, sektor desa wisata pemandian Umbul Ponggok mampu membuka lapangan pekerjaan dan pendapatan bagi mereka.

Tidak hanya itu saja, para ibu sekitar Umbul Ponggok yang tidak bekerja, saat ini bisa berdagang dengan membuka toko, warung makan baik dalam area dan di luar area pemandian. Bahkan, warga sekitar juga mengembangkan *homestay* untuk pengunjung. Secara ekonomi bisa dikatakan bahwa mereka kini lebih sejahtera dari banyaknya pengunjung yang datang ke pemandian Umbul Ponggok. Sebelumnya, mereka hanya mengandalkan pendapatan dari pekerjaan serabutan, namun saat ini sehari-hari mampu melayani para pengunjung. Bagi warga desa Ponggok, BUM Desa Tirta Mandiri juga membuka investasi sesuai dengan besaran yang ditetapkan antara Rp 5 Juta, Rp 10 Juta, Rp 25 Juta, dan Rp 40 Juta. Investasi ini secara langsung juga meningkatkan pendapatan warga desa Ponggok dari bagi hasil pendapatan yang diperoleh BUM Desa (*wawancara dengan informan 9, Januari 2018*).

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

b. Pemberdayaan Masyarakat Secara Tidak Langsung

Pemberdayaan masyarakat tidak langsung yang diinisiasi pemerintah Desa Ponggok berupa program-program

perlindungan sosial untuk warga desa, antara lain Program BPJS Gratis bagi warga kurang mampu, Program beasiswa “Satu Rumah Satu Mahasiswa”, dan Program Bantuan Kepada Para Lansia (Lauk Pauk). Pembiayaan program-program perlindungan sosial tersebut dimaksudkan untuk menyelesaikan masalah pada kelompok rentan seperti warga miskin, lansia, dan anak kurang mampu sehingga dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan tinggi. Jika kerentanan tersebut dapat direduksi, maka warga dapat mengembangkan diri untuk mencapai kesejahteraan.

Program perlindungan tersebut dimungkinkan terlaksana karena BUM Desa memberikan kontribusi dari hasil unit-unit usaha (dalam konteks ini, pemandian Umbul Ponggok) kepada PADes sesuai dengan AD/ART yang ditetapkan sebesar 30%. Dari hasil kontribusi BUM Desa kepada PADes desa, Pemerintah Desa melalui APBDes memiliki kelonggaran dalam mengalokasikan kontribusi dana PADes dari BUM Desa untuk merealisasikan program-program sosial masyarakat desa tersebut.

Pemerintah Desa Ponggok memberikan Program BPJS Gratis bagi warga kurang mampu dengan kategori kelas 3, Program Satu Rumah Satu Mahasiswa (Mahasiswa) dengan besaran beasiswa Rp 300.000,00 setiap orang/bulan, dan Program Bantuan Kepada Para Lansia (Lauk Pauk) sebesar Rp 300.000,00 setiap orang/tahun. Proses penyaluran dana yang diberikan kepada target sasaran dilakukan langsung oleh petugas pemerintah desa kepada warga penerima, melalui rekening bagi para mahasiswa, BPJS Gratis langsung dibayarkan oleh petugas, dan penyaluran

bantuan bagi lansia melalui masing-masing Ketua RW yang ada.

Berdasarkan RPJMDes Desa Ponggok, kontribusi BUM Desa Tirta Mandiri terhadap PADes Pemerintah Desa Ponggok selama lima tahun telah tercatat sebagai berikut: pada tahun 2010 (Rp 30.000.000,00), pada tahun 2011 (Rp 55.000.000,00), pada tahun 2012 (Rp 70.000.000,00), pada tahun 2013 (Rp 80.000.000,00), dan pada tahun 2014 (Rp 350.000.000,00). Dari perolehan kontribusi ini, Pemerintah Desa telah mengestimasi bahwa dengan pendapatan yang telah dihasilkan BUM Desa Tirta Mandiri per bulan mencapai Rp 150.000.000,00 pada tahun 2015, maka kontribusi yang diberikan kepada PADes mencapai Rp 540.000.000,00 per tahun. Kemudian, berdasarkan dari dokumen pertanggungjawaban pada tahun 2017, Pemerintah Desa Ponggok memanfaatkan kontribusi tersebut untuk diberikan kepada 36 mahasiswa baik yang menempuh diploma maupun sarjana, 257 peserta BPJS gratis kelas 3, dan 54 orang warga lansia/jompo.

KESIMPULAN

Kebijakan perubahan model pendekatan pemberdayaan masyarakat desa di Indonesia menggunakan kelembagaan formal adalah salah satu program prioritas Nawacita dan terobosan pembangunan desa yang dilakukan pemerintah Joko Widodo-Jusuf Kalla (tahun 2014-2019). Perubahan model tersebut terutama diorientasikan untuk mereduksi masalah kemiskinan di level desa dengan mendirikan dan mengembangkan BUM Desa setelah UU No 6 tentang Desa ditetapkan. Terobosan mendasar yang dilakukan pemerintah Joko Widodo-Jusuf Kalla dengan UU No 6 Tahun 2014, yaitu mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama di level desa untuk

pemberdayaan desa menggunakan BUM Desa. Berbeda ketika pemerintahan SBY, mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama untuk pemberdayaan desa menggunakan pendekatan berbasis komunitas (kelompok).

Berjalan selama tiga tahun sejak UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa ditetapkan, BUM Desa telah mengalami peningkatan jumlah secara signifikan dan menimbulkan *booming* di Indonesia. Meskipun jumlah BUM Desa secara signifikan meningkat, sebagian besar dari BUM Desa yang berdiri belum mampu aktif dan produktif dalam mengelola dan memanfaatkan hasil sumber daya milik bersama untuk pemberdayaan desa perlu dipahami secara dekat dan lebih mendalam. Oleh karena itu, fenomena *booming* BUM Desa yang sedang terjadi di masyarakat perlu dipahami dengan bingkai pendekatan konseptual teori *hybrid institutions* agar dapat memahami mekanisme kerja secara kelembagaan formal dalam mengelola sumber daya milik bersama.

Secara konseptual, *hybrid institutions* merupakan lembaga formal yang mewadahi berbagai kepentingan aktor (individu, kelompok, negara) dan berfungsi menjadi jembatan yang menghubungkan berbagai rezim kepemilikan (publik, privat, dan komunitas) untuk dikelola secara seimbang dan diatur berdasarkan peraturan hukum (*formal regulation*) sebagai instrumen operasional dalam mengelola dan memanfaatkan hasil sumber daya milik bersama. Sedangkan mekanisme kerja dalam proses mengelola sumber daya milik bersama, *hybrid institutions* berpedoman pada kesepakatan bersama (*moral commitment, collective standards, social norms, dan network processes*) dengan berprinsip kerjasama yang mandiri berdasarkan pendekatan hukum (formal) yang telah ditetapkan untuk memaksimalkan manfaat yang bisa diberikan secara nyata kepada individu, kelompok, dan pemerintah desa.

Berdasarkan kerangka kerja konseptual di atas, artikel ini menunjukkan bagaimana konsep *hybrid institution* bekerja pada aras lokal desa melalui BUM Desa. Mekanisme kerja kelembagaan BUM Desa dalam mengelola dan memanfaatkan pemandian umbul ponggok untuk pemberdayaan masyarakat desa oleh Pemerintah Desa Ponggok, memiliki tiga tahapan utama sebagai berikut; *pertama*, membuat peraturan desa untuk mengelola dan memanfaatkan pemandian umbul ponggok melalui Musyawarah Desa (Musdes). *Kedua*, mengembangkan pemandian umbul ponggok menggunakan dana APBDes dan pendanaan investasi dari warga desa. *Ketiga*, mendistribusikan hasil dari mengelola pemandian umbul ponggok dilakukan melalui ketentuan mekanisme aturan umum (komulatif) dan aturan khusus berdasarkan AD/ART yang ditetapkan.

Menurut pertimbangan Pemerintah Desa Ponggok, BUM Desa dipilih karena dinilai mampu menyediakan kemudahan dalam membangun konsensus yang dilembangkan dalam aturan main secara formal diantara para pelakunya baik pemerintah desa dan BPD, kelompok sosial, dan warga desa. *Hybrid institution* menyediakan wadah bagi para pelakunya untuk melakukan negosiasi dan membangun kesepakatan yang diikat dalam aturan formal.

Insentif yang ditawarkan oleh model ini berupa: *Pertama* mengkonsolidasikan berbagai potensi dan sumber daya dan para pelakunya yang diorientasikan untuk memberdayakan masyarakat. Kunci dari upaya konsolidasi tersebut adalah adanya bekal kewenangan yang dimiliki BUM Desa sebagai institusi ekonomi formal desa sebagai model kelembagaan yang dipilih Desa Ponggok dimana BUM Desa ditempatkan sebagai instrumen pemberdayaan masyarakat. *Kedua*, menyediakan mesin pengelolaan konflik yang efektif dimana konflik

diselesaikan melalui konsensus yang mengikat antara pemerintah desa dan BPD; kelompok sosial desa dan warganya. Adanya ruang untuk membangun konsensus tersebut menyimpan makna bahwa warga didudukkan secara setara dalam pengambilan keputusan yang berdaya secara politik. *Ketiga, hybrid institution* ini membuka ruang pelibatan masyarakat (*engagement*).

Dalam pandangan umum, BUM Desa masih jamak anggapan bahwa milik pemerintah desa. Namun, Pemerintah Desa Ponggok mencoba menunjukkan upaya membalik anggapan tersebut dengan melibatkan warga sebagai pihak yang turut memiliki BUM Desa. Mekanisme pelibatan masyarakat desa tersebut dibuka dengan membuka kran investasi bagi warga setempat. Mekanisme tersebut menyediakan struktur insentif bagi warga desa dalam memiliki BUM Desa secara nyata. Dengan menempatkan warga sebagai penerima manfaat sekaligus pemilik BUM Desa, Pemerintah Desa Ponggok mendorong masyarakat desa agar terberdayakan baik secara langsung (mereduksi pengangguran, meningkatkan pendapatan warga desa, dan berkembangnya usaha kecil mikro), maupun secara tidak langsung melalui realisasi program-program perlindungan sosial pemerintah desa (BPJS Gratis, Beasiswa Pendidikan Bagi Mahasiswa, dan Bantuan Bagi Warga Lansia). Secara politis, warga juga berdaya karena ditempatkan sebagai subyek pengambilan keputusan dalam mengelola sumber daya bersama secara demokratis.

SARAN

Hasil penelitian ini telah memberikan gambaran mekanisme kerja BUM Desa di Desa Ponggok dalam mengelola sumber daya milik bersama yang dimiliki untuk pemberdayaan masyarakat, sehingga dapat dijadikan sebagai pembelajaran bagi pemerintah desa lainnya yang sedang atau ingin merintis mengembangkan

BUM Desa. Dari hasil penelitian yang diperoleh ini, maka tim peneliti dapat memberikan saran, yaitu: bagi praktisi desa dan akademisi/peneliti.

Bagi praktisi desa, mekanisme kerja BUM Desa ideal menurut Pemerintah Desa Ponggok ini perlu disesuaikan dengan karakteristik desa masing-masing karena setiap desa memiliki potensi sumber daya alam, situasi dan kondisi sosial, budaya, dan politik yang tidak sama dengan Ponggok, oleh karena itu setiap desa harus mampu menentukan keunggulan potensi yang dimiliki dan menemukan cara inovatif dalam mengembangkan BUM Desa sesuai ciri khas desanya masing-masing.

Bagi akademisi/peneliti, yaitu: penelitian ini membuka ruang diskusi baru dan perlu tindak lanjut penelitian berikutnya karena penelitian ini masih terbatas menggunakan sudut pandang dari para aktor (pelaku) utama yang terlibat langsung pada BUM Desa di Desa Ponggok, sehingga para peneliti lain dapat mengkaji pada tindak praktik dan dampak yang dirasakan oleh masyarakat yang lebih luas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penelitian ini menggunakan Hibah Peneliti Dosen Pemula (PDP) dari Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Tahun 2018. Tim peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak Kemenristekdikti atas Hibah PDP yang diberikan, sehingga penelitian ini dapat terlaksana dan dipertanggungjawabkan dengan hasil publikasi ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Agrawal, A., & Gupta, K. (2005). Decentralization and Participation: The Governance of Common Pool Resources in Nepal's Terai. *World Development*, 33(7), 1101–1114. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.04.009>
- Antlov, H., Wetterberg, A., & Dharmawan, L.

- (2016). Village Governance, Community Life, and the 2014 Village Law in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economical Studies*, 1–40. <https://doi.org/10.1080/00074918.2015.1129047>
- Bromley, D. W. (1992). The Commons, Common Property, and Environmental Policy. *Environmental and Resource Economics*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/BF00324686>
- Bungin, B. (2006). *Analisis Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Chou, C. (2010). *The Local Governance of Common Pool Resources: The Case of Irrigation Water in Cambodia*. Cambodia: Cambodia Development Resource Institute. Retrieved from <https://www.cdri.org.kh/publication-page-old/pub/wp/wp47e.pdf>
- Eko, S. (2014). *Desa Membangun Indonesia (Pertama)*. Sleman: Forum Pengembangan Pembaharuan Desa (FPPD).
- Gerber, J.-D., Nahrath, S., Reynard, E., & Thomi, L. (2008). The role of common pool resource institutions in the implementation of Swiss natural resource management policy. *International Journal of the Commons*, 2(2), 222–247. <https://doi.org/10.18352/ijc.44>
- German, L. A., & Keeler, A. (2010). “Hybrid Institutions”: Applications of Common Property Theory Beyond Discrete Property Regimes. *International Journal of the Commons*, 4(1), 571–596.
- German, L., & Keeler, A. (2009). “Hybrid institutions”: Applications of Common Property Theory Beyond Discrete Tenure Regimes. *International Journal of the Commons*, 4(1), 571. <https://doi.org/10.18352/ijc.108>
- Hanida, R. P., Irawan, B., Syamsurizaldi, S., & Rahayu, W. K. (2017). Collaboration of Stakeholders in Formation and Development Nagari-Owned Enterprise. *Policy & Governance Review*, 1(3), 213. <https://doi.org/10.30589/pgr.v1i3.58>
- Hardijono, R., Maryunani, M., Yustika, A. E., & Ananda, C. F. (2014). Economic Independence Of The Village Through Institutional Village Enterprises (BUMDes). *IOSR Journal of Economics and Finance*, 3(2), 21–30. <https://doi.org/10.9790/5933-03232130>
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science, New Series*, 162(3859), 1243–1248.
- Heltberg, R. (2002). Property Rights and Natural Resource Management in Developing Country. *Journal of Economic Surveys*, 16(2).
- Hidayati, U. M. I. (2015). Performance Analysis of Village-Owned Enterprise Managers as a Basic of Designing Education and Training, 7(32), 143–147.
- Kementerian Keuangan. (2018). Perubahan Rincian Dana Desa Menurut Daerah Kabupaten dan Kota Tahun Anggaran 2018. Retrieved from <http://www.djpk.kemenkeu.go.id/?p=5800>
- Kementerian Pariwisata. (2014). PNPM Mandiri Pariwisata. Retrieved from <http://www.kemenpar.go.id/asp/detil.asp?c=21&id=2504>
- Kompas. (2015). Kementerian Desa Targetkan 40.000 BUMDes Dibentuk Tahun Ini. *Kompas.Com*. Retrieved from <https://nasional.kompas.com/read/2015/02/02/03565271/Kementerian.Des.Targetkan.40.000.BUMDes.Dibentuk.Tahun.Ini>
- Kompas. (2016). Contohnya Desa Ponggok, Setahun Hasilkan Rp 6,5 Miliar. *Kompas.Com*. Retrieved from <https://regional.kompas.com/read/2016/09/27/06320091/contohnya.desa.ponggok.setahun.hasilkan.rp.6.5.miliar>
- Kompas. (2017a). Dana Rp 1,1 Miliar Untuk Desa Tertinggal Dianggap Kurang. *Kompas*.

- Com. Retrieved from <https://nasional.kompas.com/read/2017/02/01/15251321/dana.rp.1.1.miliar.untuk.desa.tertinggal.dianggap.kurang>
- Kompas. (2017b). Jumlah BUMDes Mencapai 18.446 Unit. *Kompas.Com*. Retrieved from <https://ekonomi.kompas.com/read/2017/03/27/185143526/jumlah.bumdes.mencapai.18.446.unit>
- Kushartono, E. W. (2016). Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 13(No 1), 67–81.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *An Expedited Sourcebook: Qualitative Data Analysis* (Second Edition). USA: Sage Publication.
- Moleong, L. J. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ostrom, E. (2006). The value-added of laboratory experiments for the study of institutions and common-pool resources. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 61, 149–163. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2005.02.008>
- Ostrom, E. (2008). The Challenge of Common-Pool Resources. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 50(4), 8–21. <https://doi.org/10.3200/ENVT.50.4.8-21>
- Pollock, I., & Kendrick, A. (2015). *15 Years of Indonesia's National Community-Driven Development Programs*. Jakarta: The World Bank – PNPM Support Facility, Jakarta, Indonesia.
- Prabowo, T. H. E. (2014). Developing Bumdes (Village-owned Enterprise) for Sustainable Poverty Alleviation Model Village Community Study in Bleberan-Gunung Kidul-Indonesia. *World Applied Sciences Journal* 30 (Innovation Challenges in Multidisciplinary Research & Practice), 19–26. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.30.icmrp.4>
- Purnamasari, Y.R. (2016). Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Berbasis Ekonomi Kerakyatan di Desa Warungbambu Kecamatan Karawang. *Jurnal Politikom Indonesiana*, 1(2), 31–42.
- Ribawanto, S. C. B. R. H. (2013). Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Penguatan Ekonomi Desa (Studi di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Rist, S., Chidambaranathan, M., Escobar, C., Wiesmann, U., & Zimmermann, A. (2007). Moving from Sustainable Management to Sustainable Governance of Natural Resources: The Role of Social Learning Processes in Rural India, Bolivia and Mali. *Journal of Rural Studies*, 23(1), 23–37. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2006.02.006>
- Schlager, E., & Ostrom, E. (1992). Property-Rights Regimes and Natural Resources: A Conceptual Analysis. *Land Economics*, 68(3), 249–262. <https://doi.org/10.2307/3146375>
- Setyobakti, M. H. (2017). Identification of Business Enterprises Bumdes Based on Social and Economic Aspect. *Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen (JEMA)*, 14(2), 10.
- Suastika, I. N. (2017). Village Enterprises (A Case Study of Rural Enterprise-Based Social Capital at The Purwakerti Village Community). *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 12(4), 4.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Sumaryadi, I. N., & Saputra, R. (2017). The Role of The Village Business Agency As Creative Economic Implementation In Order of Community Empowerment of Villages of Cagak Road Subang District

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