**Mengelola Sumber Daya Milik Bersama Untuk Pemberdayaan Desa Menggunakan Pendekatan *“Hybrid Institutions”*: Badan Usaha Milik Desa**

***Managing Common Pool Resource For Village Empowerment Used “Hybrid Institutions” Approach: Village-Owned Enterprise***

**Fajar Sidik**

Program Studi Ilmu Pemerintahan

Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta

Jl. Timoho No 317, Baciro, Gondokusuman, Kota Yogyakarta

Email: [el\_sdk88@yahoo.com](mailto:el_sdk88@yahoo.com)

**Fatih Gama Abisono Nasution**

Program Studi Ilmu Pemerintahan

Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta

Jl. Timoho No 317, Baciro, Gondokusuman, Kota Yogyakarta

Email: [fatih.abisono@gmail.com](mailto:fatih.abisono@gmail.com)

**Herawati**

Program Studi Ilmu Pemerintahan

Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta

Jl. Timoho No 317, Baciro, Gondokusuman, Kota Yogyakarta

Email/HP: 0821-3841-5859

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pada salah satu Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) terbaik dalam mengelola dan memanfaatkan hasil dari sumber daya milik bersama (alam) untuk pemberdayaan desa menurut pemerintah pusat, yaitu BUM Desa di Desa Ponggok, Kabupaten Klaten. 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. Kemudian, masalah ini dipahami menggunakan konseptual teori *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 menurut Miles dan Huberman. Dari hasil ekplorasi, tim peneliti berhasil mengkonseptualisasikan model dan menjelaskan mekanisme kerja BUM Desa sebagai *hybrid institutions* dalam mengelola dan memanfaatkan hasil sumber daya milik bersama (desa wisata alam) untuk pemberdayaan desa menurut versi Pemerintah Desa Ponggok.

**Kata Kunci:** desa, sumber daya milik bersama, desa wisata alam, BUM Desa, *hybrid institutions*, pemberdayaan desa, desa ponggok, kabupaten klaten

***Abstract***

*This study aims to explore on the one of best Village Enterprise (*BUM Desa*) in managing and in utilizing the benefit from natural pool as the tourism destination to village empowerment in Ponggok Village, Klaten Regency. The background this study is started from the problem of the increasing number of BUM Desa significantly after the policy of Law Number 6/2014 about Village is set, however, only a few are considered capable of active and productive. Then, this problem is understood as the using of conceptual theory of hybrid institutions. The research approach is qualitative with case study method is used to explore problems in the field. Interview, observation and documentation techniques are used to collect primary and secondary data during the process of exploration activities. We have analyzed secondary and primary data using qualitative data analysis steps according to Miles and Huberman. The finding from our research shows that we are succeed in conceptualizing the model and explaining the working mechanism of BUM Desa as hybrid institutions in managing and utilizingof the financial beneficiaries from the natural pool for village empowerment according to the version of Ponggok Village Government.*

***Keywords:*** *village, common pool resource, the village of nature tourism, village-owned enterprise (BUM Desa), hybrid institutions, village empowerment, ponggok village, klaten regency*

**PENDAHULUAN**

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

Ostrom berpandangan bahwa tragedi sosial seperti yang dikatakan Hardin tidak akan terjadi manakala sumber daya milik bersama dikelola melalui komunitas (*communal)* dan secara kolektif mampu mengatur sendiri (Ostrom, 2008)*.* Berbeda dengan pandangan Ostrom, Wade berpandangan bahwa organisasi lokal dapat dijadikan sebagai alternatif/solusi karena mampu mewadahi tindakan kolektif masyarakat dari pada diatur swasta atau negara yang sering kali berbiaya mahal dan tidak efektif (Wade, 1987). Berbeda dengan pandangan Ostrom dan Wade, German & Keeler berpandangan bahwa perlu sebuah lembaga yang menjembatani kerjasama kolektif antara individual, komunitas, maupun negara dengan peraturan formal dalam mengelola sumber daya milik bersama, yakni; *hybrid institutions* (German & Keeler, 2010).

Perdebatan ini mendorong terjadi perbedaan pendekatan model yang digunakan dalam kebijakan pembangunan wilayah pedesaan oleh pemerintah pada suatu negara karena setiap negara memiliki jenis, kharakteristik, kontekstualisasi, dan keputusan politik (kebijakan hukum) dalam mengelola sumber daya milik bersama dalam konteks desentralisasi, contoh seperti di Cambodia, India, Bolivia, Mali, Tanzania, Zimbawe, Nepal, dan Swiss (Agrawal & Gupta, 2005; Rist, Chidambaranathan, Escobar, Wiesmann, & Zimmermann, 2007; Gerber, Nahrath, Reynard, & Thomi, 2008; Chou, 2010).

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

Selama satu dekade (sejak tahun 2005), di bawah masa pemerintahan Susilo Bambang Yudhoyono (SBY), pemerintah pusat melakukan pembangunan desa melalui Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) berbasis pemberdayaan kelompok masyarakat. Khususnya PNPM Pariwisata, Pemerintah Pusat (Kementerian Pariwisata) memberikan bantuan kepada kelompok sadar wisata (Pokdarwis) untuk mengembangkan sumber daya milik bersama (potensi berupa alam) menjadi desa wisata sejak tahun 2009 (104 desa), tahun 2010 (200 desa), tahun 2011 (569 desa), tahun 2012 (978 desa), tahun 2013 (980 desa) dan dengan target sampai dengan tahun 2014 (2.000 desa) dengan total anggaran diperkirakan mencapai 406 Milyar (Kementerian Pariwisata, 2014). Pada masa pemerintahan SBY, BUM Desa telah diperkenalkan kepada Desa sejak tahun 2009, BUM Desa diatur dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa, namun belum menjadi salah satu agenda prioritas pemerintah pusat.

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

Kementerian Desa kemudian mendorong seluruh desa di Indonesia agar memanfaatkan Dana Desa untuk mendirikan dan mengembangkan lembaga BUM Desa guna mempercepat upaya mereduksi kemiskinan desa (Kompas, 2015). Sebab, Kementerian Desa mencatat jumlah desa tertinggal mencapai 40-45 persen dari total 74.958 desa (Kompas, 2017a). Hanya dalam kurun waktu dua tahun setelah Dana Desa diberikan mulai tahun 2015, Kementerian Desa mampu meningkatkan jumlah BUM Desa secara signifikan, yaitu dari 1.022 unit pada tahun 2014 menjadi 21,811 unit pada tahun 2017 (Kompas, 2017b; The Jakarta Post, 2017a). Di bawah masa pemerintahan Joko Widodo, mendirikan dan mengembangkan BUM Desa menjadi salah satu agenda prioritas Pemerintah Pusat. BUM Desa menjadi wadah untuk mengelola sumber daya milik bersama (desa wisata alam) dan aset milik desa agar dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk kesejahteraan masyarakat desa berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Permendesa) Nomor 4 Tahun 2015 tentang BUM 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 (level desa), Joko Widodo menghadapi tantangan serius dan tidak mudah merealisasikan program Nawacita dalam membangun desa karena masih banyak BUM Desa (sekitar 65 persen dari jumlah total 12.848 unit pada tahun 2016) belum mampu aktif-produktif, hanya sekedar normatif, dan formalitas (Yulianto, 2017).

Sementara, BUM Desa yang sedang *booming* beberapa tahun terakhir juga diikuti dengan berbagai hasil penelitian para peneliti sebelumnya. Berikut merupakan hasil penelitian para peneliti sebelumnya, antara lain; penelitian dilakukan pada BUM Desa di Desa Bleberan (Kabupaten Gungungkidul), 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 praturan 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.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penelitian ini perlu dan penting dilakukan karena dua kebutuhan mendasar, yaitu secara empiris dan teoritis. Secara empiris, pemerintah sekarang 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 (aktor) desa. Secara teoritis, para peneliti sebelumnya belum menggunakan konseptualisasi teori yang memadai dalam menjelaskan kelembagaan BUM Desa secara lebih serius, mendalam, dan komprehensif karena hanya menonjolkan kontribusi (ekonomi dan sosial), namun belum mampu mengambarkan 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, tim peneliti kemudian melakukan penelitian pada BUM Desa di Desa Ponggok, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah untuk dijadikan sebagai studi kasus. Desa Ponggok dijadikan lokasi penelitian karena dinilai mampu merubah mekanisme pemberdayaan masyarakat dari berbasis kelompok (pokdarwis) menjadi berbasis BUM Desa dalam mengelola sumber daya milik bersama (desa wisata 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 diberikan penghargaan menjadi desa terbaik berkategori pemberdayaan dari Pemerintah Pusat (Tempo, 2017), kemudian 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.

Rumusan utama masalah penelitian ini, yaitu; bagaimana model dan mekanisme kerja BUM Desa sebagai *hybrid institutions* mengelola dan memanfaatkan hasil dari sumber daya milik bersama untuk pemberdayaan desa di Desa Ponggok?. Untuk menjawab rumusan utama masalah penelitian, maka pertanyaan yang diajukan secara rinci sebagai berikut; (1) mengapa BUM Desa dapat dimaknai secara konseptual teori sebagai *hybrid institutions*?, (2) apa hasil BUM Desa sebagai *hybrid institutions* dari mengelola sumber daya milik bersama?, (3) bagaimana model dan mekanisme kerja BUM Desa sebagai *hybrid institutions* mengelola dan memanfaatkan hasil sumber daya milik bersama untuk pemberdayaan desa?.

Dari rumusan masalah penelitian yang diajukan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam pada BUM Desa di Desa Ponggok dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama untuk pemberdayaan 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 utama penelitian, dalam artikel ini, tim peneliti akan menyajikan tiga bagian utama dalam hasil dan pembahasan, antara lain; *Pertama,* menjawab secara konseptual teori bahwa BUM Desa dapat dikatakan sebagai *hybrid institutions*. *Kedua,* mengambarkan secara garis besar kondisi Desa Ponggok, perkembangan BUM Desa, dan hasil BUM Desa dalam mengelola sumber daya milik bersama. *Ketiga,* mengkonseptualisasikan model dan menjelaskan mekanisme kerja BUM Desa sebagai *hybrid institutions* dalam mengelola dan memanfaatkan hasil dari mengelola sumber daya milik bersama untuk pemberdayaan masyarakat desa.

Dengan demikian, terdapat dua kontibusi utama dari hasil penelitian ini yaitu secara empiris dan empiris. *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 contoh 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 khasanah baru karena dalam diskursus BUM Desa belum pernah disinggung, dijelaskan, atau ditemukan oleh para peneliti terdahulu.

**METODE PENELITIAN**

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

Dalam proses kegiatan eksplorasi, data primer dan sekunder dikumpulkan melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi (Sugiyono, 2012). Wawancara telah dilakukan dengan para informan penelitian, antara lain; Kepala Desa, Sekretaris, Direktur BUM Desa, BPD, Badan Pengawas BUM Desa, dan Karyawan. 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 mefokuskan 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, mengintepretasikan data yang telah terorganisasi (hasil dari *display* data) untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan (kesimpulan).

Tim peneliti kemudian melakukan uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi (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.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bagian hasil dan pembahasan ini, tim peneliti akan menjelaskan tiga bagian penting secara rinci jawaban atas rumusan masalah utama penelitian, antara lain; *Pertama,* menjelaskan secara konseptual teori bahwa BUM Desa dapat dimaknai/dikatakan sebagai *hybrid institutions*. *Kedua,* mengambarkan secara garis besar kondisi Desa Ponggok, perkembangan BUM Desa, dan hasil BUM Desa dari mengelola sumber daya milik bersama. *Ketiga,* mengkonseptualisasikan model dan menjelaskan mekanisme kerja BUM Desa dalam mengelola dan memanfaatkan hasil dari mengelola sumber daya milik bersama untuk pemberdayaan desa.

**BUM Desa Sebagai *“Hybrid Institutions”*: *Conceptual Framework***

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

Relasi antar aktor pada rezim hak kepemilikan dalam memanfaatkan sumber daya milik bersama dari *authorized user, to claimant, to proprietor, and to owner* menurut (Schlager & Ostrom, 1992: 250-251), meliputi: *access, withdrawal, managemen, exclusion, dan alienatio.* Menurut Schlager & Ostrom yang dimaksud dengan *access* adalah memiliki hak memasuki wilayah sumber daya. *Withdrawal* adalah memiliki hak untuk melakukan kegiatan produksi sumber daya. *Managemen* adalah memiliki hak untuk mengatur pola penggunaan secara internal dan merubah sumber daya dengan perbaikan. *Exclusion* adalah hak untuk menentukan siapa yang akan diberikan hak mengakses dan bagaimana menyalurkan dengan tepat. *Alienatio* adalah hak untuk menjual atau menyewakan hak yang telah dimiliki yakni atas hak *withdrawal, managemen,* dan *exclusion.* Kepemilikan menjadi hak untuk mengklaim dalam memanfaatkan sumber daya yang sifatnya milik bersama dengan tujuan mendapatkan keuntungan nilainya atau pendapatan dari sumber daya tersebut baik secara individu maupun kolektif. Rezim kepemilikanmenjadi instrumen yang fundamental dalam alam dan menjadi instrumen sosial dengan tujuan tertentu, oleh karena itu institusi diperlukan untuk mengelola dan menjembatani antara kepemilikan pribadi, kelompok, atau negara dengan sistem aturan yang jelas agar tidak terjadi konflik dalam mengelola sumber daya milik bersama yang sifatnya *open access* (Bromley, 1992: 9).

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

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

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

**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” antara individu atau kolektivitas dan negara  (terorganisasi sendiri atau didukung oleh otoritas publik yang diakui untuk sanksi dan menegakkan aturan) |

Sumber: (German & Keeler, 2009)*.*

*Hybrid institutions* mengelolasumber 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).

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

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

BUM Desa didirikan melalui Musyawarah Desa, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertingggal, 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 Tertingggal, 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 peyelenggaraan Musyawarah Desa, diantaranya; mendorong gerakan swadaya gotong royong dalam penyusunan kebijakan publik melalui Musyawarah Desa (Pasal 3 Ayat 3 huruf a), dan melaksanakan nilai-nilai permusyawaratan, permufakatan proses kekeluargaan, dan kegotong-royongan dalam pengambilan keputusan perihal kebijakan publik (Pasal 3 Ayat 3 huruf e).

Kemudian, konsep pemberdayaan desa (kemandirian desa) dimaknai secara beragaman diantara akademisi dan praktisi dan tidak memiliki definisi yang baku (Eko, 2014: 82). Namun dalam konteks ini, tim peneliti menggunakan konsep pemberdayaan desa menurut Mitra Samya, salah satu definisi yang telah dikutip oleh Eko (2014: 84-85) diantara definsi yang beragam dari akademisi dan praktisi bahwa Mitra Samya mendefinisikan pemberdayaan desa adalah:

*“Kondisi dimana desa semakin berkembang berlandaskan pada kekuatan yaitu aset dan potensi desa yang dimiliki. Kemandirian desa tidaklah berarti desa berdiri sendiri dalam ruang hampa politik, namun juga tidak bergantung pada instruksi dan bantuan pemerintah di atasnya. Kemandirian desa berarti kapasitas dan inisiatif lokal yang kuat. Inisiatif lokal adalah gagasan, kehendak dan kemauan masyarakat yang berbasis pada kearifan lokal, kebersamaan, kepemimpinan, jaringan, dan solidaritas sosial”*  (Eko, 2014: 85).

Berdasarkan definisi di atas, Mitra Samya menunjukkan beberapa ciri pemberdayaan desa, antara lain; *Pertama,* kemampuan desa mengurus dan mengatur dirinya sendiri dengan kekuatan yang dimiliki. *Kedua,* pemerintah desa memiliki kewenangan dalam mengatur dan mengelola pembangunan desa yang didukung oleh kemandirian dalam perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan dijalankan secara konsisten. *Ketiga,* sistem pemerintahannya menjunjung tinggi aspirasi dan partisipasi masyarakat, termasuk orang miskin, perempuan, kaum muda, dan yang termarginalkan lainnya. *Keempat,* sumberdaya dikelola secara transparansi dan akutabilitas untuk pembangunan desa yang optimal agar dimanfaatkan sebaik-baiknya demi kesejahteraan seluruh masyatakatnya (Eko, 2014: 85).

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

Dengan demikian, BUM Desa dapat kita maknai kelembagaan *“hybrid institutions”* yang difungsikan sebagai wadah kerjasama antara masyarakat (individu maupun kelompok) dengan pemerintah desa (reprensasi negara di level paling bawah) dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama untuk pemberdayaan desa berlamdaskan 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.

**Desa Ponggok, Perkembangan BUM Desa, dan Hasil Mengelola Sumber Daya Milik Bersama**

Desa Ponggok merupakan salah satu desa di Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah dengan batas desa; sebelah Utara (Desa Cokro, Kecamatan Tulung), Kecamatan Karanganom), dan Barat (Desa Dalangan, Kecamatan Tulung). Desa Ponggok memiliki luas mencapai 77,2255 Ha, yang terbagi menjadi 4 (empat) pedukuhan (dusun) dan terbagi menjadi 6 RW dan RT, yaitu Pedukuhan Ponggok, Jeblogan, Kiringan, dan Umbulsari.

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

Pemerintah Desa Ponggok membentuk BUM Desa sejak tahun 2009. Pemerintah Desa Ponggok bersama BPD dan melibatkan unsur tokoh masyarakat melalui mekanisme musyawarah desa telah sepakat mendirikan BUM Desa dengan ditetapkannya Peraturan Desa (Perdes) Nomor 06 Tahun 2009 dengan nama BUM Desa Tirta Mandiri untuk mengelola dan mengembangkan aset-aset desa. Tepatnya 15 Desember 2009, BUM Desa Tirta Mandiri resmi mengelola usaha Pelayanan Air Bersih (PAB) dan Keuangan Mikro (Simpan-Pinjam).

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

Pada tahun 2014, UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa ditetapkan, BUM Desa Tirta Mandiri kemudian menyesuaikan dasar hukum yang diberlakukan, yaitu Permendesa Nomor 4 Tahun 2015 Tentang BUM Desa. Ketika masyarakat Indonesia sedang ramai membicarakan pembentukan atau mengembangkan BUM Desa dengan Dana Desa, Pemerintah Desa Ponggok melakukan komunikasi untuk menegosiasikan dengan kelompok sadar wisata yang mengelola pemandian umbul ponggok agar dikelola di bawah manajemen BUM Desa *(wawancara dengan informan IF 4, Januari 2018).* Setelah berhasil melakukan komunikasi dan negosiasi dengan Pokdarwis, Pemerintah Desa Ponggok kemudian merevitalisasi total pemandian umbul ponggok dengan dana dari APBDes untuk mendorong akselerasi sektor pariwisata (*wawancara dengan informan 7 dan informan 2, Juli 2018).*

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

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

Pemerintah Desa dan BUM Desa mengembangkan umbul ponggok menjadi destinasi desa wisata yang menyajikan berbagai keunikan, seperti; *snorkling,* berfoto dalam air bersama ikan-ikan maupun dengan perlengkapan unik (seperti; sepeda motor, sepeda, televisi) dan terdapat wahana ninja warior yang menjadi daya tarik para pengunjung/wisatawan. Hanya dalam kurun waktu tiga tahun berkembang sejak tahun 2014, BUM Desa Tirta Mandiri telah berhasil mendapatkan omzet milyar tiap tahun dari pemandian umbul ponggok *(wawancara dengan informan 1, Januari 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).

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

**Grafik 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.

**Model dan Mekanisme Kerja BUM Desa Mengelola Sumber Daya Milik Bersama**

Pemerintah Desa dapat membentuk BUM Desa dengan mempertimbangkan masing-masing kharakteristik desa, yaitu sumber daya modal, ketersediaan sumber daya manusia, dan potensi desa (alam) yang dimiliki berdasarkan pada Permendesa No 4/2015 tentang BUM Desa. Berdasarkan peraturan ini, BUM Desa antara desa satu dengan desa yang lain memiliki perbedaan dan karakteristik tersendiri beserta unit-unit usaha yang dikelola dan dikembangkan. Dalam konteks penelitian ini, BUM Desa di Desa Ponggok dijadikan sebagai contoh untuk menunjukkan kharakteristik yang dimiliki dalam mengelola sumber daya milik bersama berupa potensi desa (alam), yaitu sumber mata air umbul ponggok-notabene berfungsi utama sebagai irigasi pertanian dan sekaligus difungsikan sebagai tempat pemandian (rekreasi).

Konseptualisasi model dan mekanisme kerja BUM Desa sebagai *hybrid institutions* mengelola dan memanfaatkan potensi sumber daya milik bersama untuk pemberdayaan desa di Desa Ponggok, seperti pada skema gambar di bawah ini:

**Pemberdayaan Desa (Mandiri)**

**Pemerintah**

**Desa Ponggok**

**Perusahaan**

**dan Warga Desa**

**Program Pemerintah Desa**

1. Kesehatan (BPJS Gratis)
2. Pendidikan (Beasiswa)
3. Bantuan Sosial (Lansia/Jompo)

**Bidang Ekonomi dan Sosial**

1. Berkembangnya UKM dan *Homestay*.
2. Mereduksi Pengangguran.
3. Meningkatkan Pendapatan Warga Desa.

**BUM Desa Tirta Mandiri**

**Sumber Mata Air Irigasi Pertanian: Desa Wisata Pemandian Umbul Ponggok**

**Gambar 1. Model BUM Desa Sebagai *Hybrid Institutions* Mengelola Sumber Daya Milik Bersama Untuk Pemberdayaan Desa 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 desa ponggok, memiliki empat prasyarat utama sebagai berikut;

1. *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 hidup (air bersih) maupun rekreasi pemandian telah diatur dengan instrumen hukum formal (Perdes) 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 masyarakat desa ponggok.

Peraturan Desa (Perdes) dijadikan sebagai pedoman aturan main karena BUM Desa Tirta Mandiri sebagai *hybrid institutions* merupakan wadah kerjasama antara pemerintah desa Ponggok dan warga desa ponggok dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama (sumber mata air umbul ponggok)-yang notabene adalah sumber potensi alam di bawah kewenangan Kementerian Pusat (PU)-dan difungsikan sebagai irigasi pertanian. Dalam kasus di desa ponggok, 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. Umbul ponggok dijadikan tempat tradisi pemandian untuk pembersihan diri sebelum menjalankan puasa ramadan bagi umat beragama islam atau disebut dengan “padusan”. Setelah dikelola BUM Desa, potensi sumber mata air umbul ponggok dimanfaatkan hanya untuk pemandian masyakarat umum (rekreasi) dan penyediaan air bersih bagi warga sekitar tanpa menganggu fungsi utama, yaitu sebagai irigasi pertanian *(wawancara dengan informan 8, Juli 2018).*

Sebelum dikelola BUM Desa Tirta Mandiri, pemandian umbul ponggok dikelola oleh kelompok-kelompok sadar wisata (pokdarwis) dan telah berlangsung sejak pemerintahan SBY dengan adanya PNPM Pariwisata Pedesaan. Namun, pemandian umbul ponggok tidak mengalami perkembangan yang cukup signifikan dalam merubah kondisi perekonomian desa ponggok. Termasuk dengan pendapatan BUM Desa Tirta Mandiri yang cukup dibilang kecil (sedikit) karena hanya mengembangkan unit usaha pelayanan air bersih dan penyewaan kolam ikan dari aset milik desa *(wawancara dengan informan 3, Juli 2018).* Pemerintah Desa Ponggok membaca kondisi yang terjadi ini dengan baik, tepat pada masa pemerintahan Jokowi, Pemerintah Desa Ponggok memanfaatkan momentum dikeluarkannya undang-undang desa untuk mengembangkan dan menviralkan BUM Desa Tirta Mandiri dengan mengelola pemandian umbul ponggok sebagai destinasi desa wisata *(wawancara dengan informan 8, Juli 2018).*

Pemerintah Desa Ponggok kemudian melalui mekanisme dana APBDes yang telah disetujui bersama dengan BPD, pemandian umbul ponggok direvitalisasi total menggunakan dana APBDes. Sesuai dengan Peraturan Desa (formal) 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 sekarang dikelola melalui satu pintu manajemen oleh BUM Desa Tirta Mandiri *(wawancara dengan informan 1, Januari 2018).*

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 keluarkan 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 *(wawancara dengan informan 5, Januari 2018).*

BUM Desa Tirta Mandiri berpedoman berdasarkan AD/ART yang telah dibuat dalam mengoperasionalisasikan 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 *(wawancara dengan informan 5, Januari 2018).*

1. *Mengembangkan Pemandian Umbul Ponggok*

Pemerintah Desa Ponggok menggunakan modal dana yang diperoleh dari pihak ke-3 (perusahaan) dan dari investor warga desa ponggok menjadi prasyarat penting yang kedua dalam merevitalisasi pemandian umbul ponggok. Menggunakan dana APBDes maupun dana bantuan dari pihak lain, Pemerintah Desa Ponggok berhasil melakukan renovasi pemandian umbul ponggok secara menyeluruh dan menjadikan sebagai salah satu unit usaha pariwisata dengan pendapatan paling dominan di bawah manajemen BUM Desa Tirta Mandiri.

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

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

Sekarang ini, Pemerintah Desa Ponggok ditopang dengan PADes terbesar dari PT. TIV Aqua mencapai Rp 1,5 Milyar setiap tahun dengan rata-rata mencapai Rp 100 Juta setiap bulan *(wawancara dengan informan 2, Januari 2018).* Tidak hanya menggunakan dana APBDes, Pemerintah Desa Ponggok menjamin kepada warga desa ponggok untuk berinvestasi ke BUM Desa Tirta Mandiri guna mengembangkan unit-unit usaha, salah satunya pengembangan rekreasi pemandian umbul ponggok. Warga desa berinvestasi sebesar Rp 5 Juta untuk individu, bagi kelompok pada masing masing RW sebesar Rp 40 Juta, dan bagi setiap orang yang tergabung dalam kelompok pengelola umbul ponggok sebelum dikelola BUM Desa Tirta Mandiri sebesar Rp 25 Juta. Warga desa ponggok yang berinvestasi mendapat keuntungan sebesar 10% setiap bulannya dari hasil pendapatan yang diperoleh BUM Desa Tirta Mandiri mengelola unit-unit usaha, salah satunya pemandian umbul ponggok. Selain dimanfaatkan untuk mengembangkan unit usaha pemandian umbul ponggok, dana investasi dari warga desa juga dimanfaatkan oleh BUM Desa Tirta Mandiri untuk mengembangkan unit usaha lainnya, seperti membangun toko desa ponggok *(wawancara dengan informan 3, Januari 2018).*

Berdasarkan data BUM Desa Tirta Mandiri tercatat investor warga desa sebesar Rp 5 Juta setiap orang dapat dirinci, sebagai berikut; RW 1 (58 orang), RW 2 (46 orang), RW 3 (69 orang), RW 4 (60 orang), RW 5 (44 orang), dan RW 6 (30 orang). Investor dari Perangkat Desa, BPD dan BP masing-masing menginvestasikan sebesar Rp 10 Juta. Investor perorangan dari kelompok pengelola pemandian umbul 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 *(Wawancara dengan informan 9, Februari 2018).*

1. *Mengelola Pemandian Umbul Ponggok Untuk Pemberdayaan Masyarakat Desa*

Prasyarat utama ketiga, yaitu Pemerintah Desa Ponggok 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 merealisasikan program sosial yang dilakukan Pemerintah Desa Ponggok.

1. *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 pemandiran umbul ponggok mampu membuka lapangan pekerjaan dan pendapatan bagi mereka *(wawancara dengan 3, Januari 2018).*

Tidak hanya itu saja, para ibu-ibu sekitar umbul ponggok yang tidak bekerja, sekarang bisa berdagang dengan membuka toko, warung makan baik dalam area dan di luar area pemandian. Bahkan, warga sekitar juga mengembangkan *homestay* untuk pengunjung. Secara ekonomi bisa dikatakan bahwa mereka kini lebih sejahtera dari banyaknya pengunjung yang datang ke pemandian umbul ponggok. Sebelumnya, mereka hanya mengandalkan pendapatan dari pekerjaan serabutan, namun sekarang sehari-hari mampu melayani para pengunjung *(wawancara dengan 1, Januari 2018).* Bagi warga desa Ponggok, BUM Desa Tirta Mandiri juga membuka investasi sesuai dengan besaran yang ditetapkan antara Rp 5 Juta, Rp 10 Juta, Rp 25 Juta, dan Rp 40 Juta. Investasi ini secara langsung juga meningkatan 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 *(wawancara dengan 1, Januari 2018).*

1. *Pemberdayaan Masyakarat Secara Tidak Langsung*

BUM Desa memberikan kontribusi dari hasil unit-unit usaha (dalam konteks ini, pemandian umbul ponggok) kepada PADes sesuai dengan AD/ART yang ditetapkan. Dari hasil kontribusi BUM Desa kepada PADes desa, Pemerintah Desa melalui APBDes akan menalokasilkan kontribusi dana dari BUM Desa untuk merealisasikan program-program sosial masyarakat. Di Desa Ponggok, Pemerintah Desa memiliki program sosial yang dijalankan, antara lain; program pemberian beasiswa kepada sarjana (satu rumah satu sarjana), program kesehatan bagi warga (BPJS), dan program bantuan kepada warga lansia/ jompo *(wawancara dengan informan 1, Januari 2018).*

1. *Mekanisme Aturan Mendistribusikan Hasil Pemandian Umbul Ponggok*

Prasyarat utama ke empat, yaitu mendistribusikan hasil (pendapatan) pemandian umbul ponggok berdasarkan AD/ART yang ditetapkan. Dalam konteks ini, terdapat dua aspek dalam mekanisme kerja aturan mendistribusikan hasil mengelola pemandian umbul ponggok, yaitu mekanisme aturan umum dan khusus.

1. *Mekanisme Aturan Umum (Komulatif)*

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.

1. *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 di maksud 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%.

**KESIMPULAN**

Kebijakan perubahan model pendekatan pemberdayaan masyarakat menggunakan kelembagaan formal adalah salah satu program prioritas Nawacita dan terobosan pembangunan desa yang dilakukan pemerintah Joko Widodo-Jusuf Kalla (tahun 2014-2019) untuk mereduksi kemiskinan di level desa: mendirikan dan mengembangkan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) setelah kebijakan 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 (desa wisata berbasis alam) di level desa untuk pemberdayaan desa menggunakan BUM Desa. Berbeda ketika pemerintahan SBY, mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama (desa wisata berbasis alam) 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* yang sedang terjadi di masyarakat perlu dipahami dengan bingkai pendekatan koseptual teori *hybrid institutions* agar dapat memahami mekanisme kerja secara kelembagaan formal dalam mengelola sumber daya milik bersama menurut German & Keeler.

Secara konseptual teori, *hybrid institutions* merupakan lembaga formal yang mewadahai 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.

Berdasarkan konseptual kerja teori di atas, tim peneliti dapat mengambarkan konseptualisasi model dan menjelaskan mekanisme kerja BUM Desa sebagai *hybrid institutions* mengelola dan memanfaatkan sumber daya milik bersama (pemandian umbul ponggok) untuk pemberdayaan desa di Desa Ponggok. BUM Desa di Desa Ponggok dalam waktu tiga tahun terakhir, lebih tepatnya sejak kebijakan UU No 6/2014 tentang Desa ditetapkan, hasil pendapatan BUM Desa dari hasil mengelola sumber daya milik bersama (pemandian umbul ponggok) menunjukkan peningkatan setiap tahun, yaitu; Rp 1,153,075,730,00 pada tahun 2014, meningkat lagi menjadi Rp 5,181,507,251,00 pada tahun 2015, dan naik dua kali lipat menjadi Rp 10,300,000,000,00 pada tahun 2016.

Mekanisme kerja BUM Desa dalam mengelola dan memanfaatkan pemandian umbul ponggok untuk pemberdayaan desa oleh Pemerintah Desa Ponggok, memiliki empat tahapan sebagai berikut; *Pertama,* membuat peraturan desa untuk mengelola dan memanfaatkan pemandian umbul ponggok melalui musyawarah desa. *Kedua,* mengembangkan pemandian umbul ponggokmenggunakan dana APBDes. *Ketiga,* mengelola pemandian umbul ponggok untuk pemberdayaan desa, yaitu melakukan pemberdayaan masyarakat secara langsung dan tidak langsung (kontribusi ekonomi dan sosial). *Keempat,* mendistribusikan hasil pemandian umbul ponggok dilakukan melalui ketentuan mekanisme aturan umum (komulatif) dan aturan khusus berdasarkan AD/ART yang ditetapkan.

**SARAN DAN KETERBATASAN**

Konseptual 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 sosial Pemerintah Desa. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pengambilan keputusan bagi mereka untuk memperbaiki arah, langkah kerja, dan kinerja BUM Desa yang belum mampu aktif dan produktif dalam pemberdayaan desa.

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

**UCAPAN TERIMA KASIH**

Penelitian ini menggunakan Hibah Peneliti Dosen Pemula (PDP) dari Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemenristek-Dikti) Tahun Pendanaan 2018. Tim peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak Kemenristek-Dikti atas Hibah PDP yang telah diberikan, sehingga penelitian ini dapat dilaksanakan dengan baik 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 Resougce Economics*, *2*(1), 1–17. https://doi.org/10.1007/BF00324686

Bungin, B. (2006). *Analisis Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Chou, C. (2010). *The Local Governance of Common Pool Resources: The Case of Irrigation Water in Cambodia*. Cambodia: Cambodia Development Resource Institute. Retrieved from https://www.cdri.org.kh/publication-page-old/pub/wp/wp47e.pdf

Eko, S. (2014). *Desa Membangun Indonesia* (Pertama). Sleman: Forum Pengembangan Pembaharuan Desa (FPPD).

Gerber, J.-D., Nahrath, S., Reynard, E., & Thomi, L. (2008). The role of common pool resource institutions in the implementation of Swiss natural resource management policy. *International Journal of the Commons*, *2*(2), 222–247. https://doi.org/10.18352/ijc.44

German, L. A., & Keeler, A. (2010). “Hybrid Institutions”: Applications of Common Property Theory Beyond Discrete Property Regimes. *International Journal of the Commons*, *4*(1), 571–596.

German, L., & Keeler, A. (2009). “Hybrid institutions”: Applications of common property theory beyond discrete tenure regimes. *International Journal of the Commons*, *4*(1), 571. https://doi.org/10.18352/ijc.108

Hanida, R. P., Irawan, B., Syamsurizaldi, S., & Rahayu, W. K. (2017). Collaboration of Stakeholders In Formation and Development Nagari-Owned Enterprise. *Policy & Governance Review*, *1*(3), 213. https://doi.org/10.30589/pgr.v1i3.58

Hardijono, R., Maryunani, M., Yustika, A. E., & Ananda, C. F. (2014). Economic Independence Of The Village Through Institutional Village Enterprises (BUMDes). *IOSR Journal of Economics and Finance*, *3*(2), 21–30. https://doi.org/10.9790/5933-03232130

Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science, New Series*, *162*(3859), 1243–1248.

Heltberg, R. (2002). Property Rights and Natural Resource Management in Developing Country. *Journal of Economic Surveys*, *16*(2).

Kementerian Keuangan. (2018). Perubahan Rincian Dana Desa Menurut Daerah Kabupaten dan Kota Tahun Anggaran 2018. Retrieved from http://www.djpk.kemenkeu.go.id/?p=5800

Kementerian Pariwisata. (2014). PNPM Mandiri Pariwisata. Retrieved from http://www.kemenpar.go.id/asp/detil.asp?c=21&id=2504

Kompas. (2015). Kementerian Desa Targetkan 40.000 BUMDes Dibentuk Tahun Ini. *Kompas.Com*. Retrieved from https://nasional.kompas.com/read/2015/02/02/03565271/Kementerian.Desa.Targetkan.40.000.BUMDes.Dibentuk.Tahun.Ini

Kompas. (2016). Contohlah Desa Ponggok, Setahun Hasilkan Rp 6,5 Miliar. *Kompas.Com*. Retrieved from https://regional.kompas.com/read/2016/09/27/06320091/contohlah.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

Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *An Expended 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 Multidiciplinary Research & Practice)*, 19–26. https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.30.icmrp.4

Rist, S., Chidambaranathan, M., Escobar, C., Wiesmann, U., & Zimmermann, A. (2007). Moving from sustainable management to sustainable governance of natural resources: The role of social learning processes in rural India, Bolivia and Mali. *Journal of Rural Studies*, *23*(1), 23–37. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2006.02.006

Schlager, E., & Ostrom, E. (1992). Property-Rights Regimes and Natural Resources: A Conceptual Analysis. *Land Economics*, *68*(3), 249–262. https://doi.org/10.2307/3146375

Setyobakti, M. H. (2017). Identification of Business Enterprises Bumdes Based on Social and Economic Aspect. *Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen (JEMA)*, *14*(2), 10.

Suastika, I. N. (2017). Village Enterprises (A Case Study of Rural Enterprise-Based Social Capital at The Purwakerti Village Community). *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, *12*(4), 4.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.

Sumaryadi, I. N., & Saputra, R. (2017). The Role of The Village Business Agency As Creative Economic Implementation In Order of Community Empowerment of Villages of Cagak Road Subang District West Java Province. *International Journal of Information Technology and Business Management*, *58*(1), 14.

Suriadi, A., Rudjiman, Mahalli, K., Achmad, N., & Muda, I. (2015). The Applicative Model of The Village\_Owned Enterprises (BUMDes) Development In North Sumatera. *European Centre for Research Training and Development UK*, *3*(12), 48–62.

Tempo. (2017). Ponggok Jadi Desa Wisata Terbaik, Ratusan Warganya Jadi Investor   - Nasional Tempo.co.html. *Tempo*. Retrieved from https://nasional.tempo.co/read/876100/ponggok-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/ponggok-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.