

Evaluasi Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sendang Pinilih di Desa Sendang, Kecamatan Wonogiri, Kabupaten Wonogiri

Ike Putri Wulansari, Wahyu Nurharjadmo

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik,
Universitas Sebelas Maret
email : ikeputri@student.uns.ac.id

Abstrak

Penelitian dilakukan di BUMDes Sendang Pinilih, Kabupaten Wonogiri. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi Program BUMDes Sendang Pinilih dan mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhinya. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi yang dianalisis menggunakan model analisis data Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program dibagi menjadi tiga tahap, yaitu pengorganisasian, interpretasi, dan aplikasi. Pada tahap pengorganisasian belum sepenuhnya sesuai, karena tidak semua unit usaha yang tertulis dalam aturan diimplementasikan. Pada interpretasi masih ditemui pengelola dan anggota yang merangkap tugas, masa bakti satu periode kepengurusan tidak sesuai antara AD/ART dengan Surat Keputusan., serta terdapat perbedaan penulisan pembagian hasil usaha. Pada tahap penerapan, dalam melaksanakan program kerja, telah berjalan sesuai dengan tugas dan aturan, namun kerjasama dengan BUMDes Rahayu tidak melalui naskah kerjasama. Adapun untuk penerapan rencana kerja, pengembangan unit usaha, pengawasan, laporan dewan pelaksana operasional dan dewan pengawas, serta pertanggungjawaban telah dilakukan sesuai dengan peraturan yang tertulis. Faktor pendorong implementasi program BUMDes Sendang Pinilih diantaranya adalah standar kebijakan dan tujuan, sumber-sumber kebijakan, komunikasi antar organisasi dan kegiatan pelaksanaan, karakteristik badan pelaksana, serta kondisi ekonomi dan sosial, sedangkan faktor penghambatnya adalah kondisi politik dan sikap pelaksana.

Kata kunci : evaluasi, implementasi, kepatuhan, BUMDes

Abstract

This research was conducted at BUMDes Sendang Pinilih, Wonogiri Regency. This study aims to evaluate the implementation of Sendang Pinilih BUMDes Program and find out what factors influence it. This research is qualitative descriptive study. Data obtained through interviews, documentation, and observations were analyzed using analysis model Miles and Huberman. The results showed that the implementation of the program was divided into three stages, organization, interpretation, and application. At the organizing stage it was not completely appropriate, because not all business units written in the rules were implemented. In the interpretation, there are still managers and members who have concurrent duties, the service period of one management period does not match the AD/ART with the Decree, and there are differences in writing of the distribution business results. At the implementation stage, in carrying out the work program, it has been running

in accordance with the duties and regulations, but collaboration with BUMDes Rahayu is not through a collaboration script. As for the implementation of work plans business unit development supervision, reports from the operational executive board, and accountability have been carried out in accordance with written regulations. The driving factors for the implementation, include policy standards and objectives, policy sources, inter-organizational communication and implementation activities, characteristics of the implementing agency, economic and social conditions, while the inhibiting factors are the political condition and attitude of the implementers.

Keywords : evaluation, implementation, compliance, BUMDes

Pendahuluan

Pembangunan merupakan suatu proses menuju arah yang lebih baik, dimana pembangunan merupakan tujuan nasional yang tercantum dalam alinea keempat Pembukaan UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pembangunan ditujukan kepada seluruh lapisan masyarakat, termasuk desa. Oleh karena itu, pembangunan desa sangat diperlukan untuk membangun kesejahteraan masyarakat, khususnya warga desa. Otonomi desa memberikan kebebasan desa dalam mengelola pemerintahannya begitupula dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pemerintah desa adalah dengan mendukung pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes merupakan lembaga usaha milik desa yang dikelola oleh masyarakat bersama pemerintah desa dalam mengupayakan kesejahteraan masyarakat desa yang pendiriannya diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Memasuki tahun 2020 dikutip dari www.blog.bumdes.id, telah mencapai lebih dari empat puluh enam ribu atau sekitar 61 persen dari jumlah desa di Indonesia telah mendirikan BUMDes. Sejauh ini BUMDes Tirta Mandiri, Desa Ponggok, Klaten, Jawa Tengah masih menjadi BUMDes terbaik nasional yang berhasil mengembangkan usaha desa wisata air, pelayanan air bersih, dan simpan pinjam, dimana keberhasilannya dibuktikan dengan penghargaan saat Expo BUMDes di Bukittinggi pada 2017 (www.nasional.tempo.co) dengan omzet Rp. 14,2 miliar setiap tahun. Berdasarkan data yang diperoleh dari Kementerian Dalam Negeri Tahun 2016, Jawa Tengah merupakan wilayah dengan desa terbanyak yaitu 7.809 desa, tetapi sebanyak 2.511 BUMDes belum berjalan secara optimal (www.jatengtoday.com). Sebagai salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Tengah, Wonogiri memiliki 251 desa, dimana 50 persen lebih desa sudah memiliki BUMDes (www.wonogiri.sorot.co, 2018).

Wonogiri tahun 2019 meraih juara pertama Anugerah Indeks Daya Saing Daerah tingkat Provinsi, dimana penghargaan tersebut merupakan parameter pembangunan berkelanjutan, salah satunya adalah terciptanya kemandirian daerah (www.suaramerdeka.com). Kemandirian daerah dapat dilihat dari perkembangan pengelolaan BUMDes. Pengelolaan BUMDes harus sejajar dengan potensi desa

agar dapat memberikan keuntungan finansial bagi BUMDes melalui bisnis sosial dengan menyediakan pelayanan umum. Untuk mengupayakan pengelolaan potensi desa, Pemerintah Kabupaten Wonogiri mendukung berdirinya BUMDes sebagai upaya menampung kegiatan di bidang ekonomi maupun pelayanan umum yang dikelola oleh desa atau melalui kerjasama antar desa dengan mempertimbangkan potensi masing-masing desa. Oleh karena itu, melalui pengesahan Peraturan Daerah Kabupaten Wonogiri Nomor 6 Tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa, banyak desa yang kemudian mencoba mendirikan BUMDes, salah satunya Desa Sendang, Kecamatan Wonogiri.

Desa Sendang mendirikan BUMDes dengan nama Sendang Pinilih yang diatur dalam Peraturan Desa Sendang Nomor 4 Tahun 2016. Desa Sendang merupakan salah satu desa yang berada di Kabupaten Wonogiri yang sebelah timurnya berbatasan dengan Objek Wisata Waduk Gajah Mungkur, dan tidak jauh dari pusat kota, bahkan dapat ditempuh kurang lebih satu jam baik dari Surakarta maupun Yogyakarta. Desa Sendang pada 2019 lalu, menjuarai Lomba Desa tingkat Kabupaten Wonogiri, yang mana dalam lomba ini ada tiga aspek penilaian yaitu aspek pemerintahan, aspek kewilayahan, dan aspek kemasyarakatan. Beberapa aspek pada bidang kemasyarakatan adalah partisipasi masyarakat, lembaga kemasyarakatan, ekonomi, penanggulangan kemiskinan, dan peningkatan kapasitas masyarakat. Oleh karena itu Desa Sendang terbilang baik didukung dengan keberadaan BUMDes Sendang Pinilih.

BUMDes Sendang Pinilih dibuka pada awal tahun 2017 dengan fokus usaha wisata, spot olahraga, dan kios online. Usaha wisata yang dikelola Sendang Pinilih adalah Watu Cenik dan Puncak Joglo yang menyajikan keindahan pemandangan Waduk Gajah Mungkur dilihat dari ketinggian 500 mdpl. Spot olahraga yang disajikan berupa tandem paralayang, gantole, dan *downhill*. Sedangkan kios online berupa Kios Bank dan BRI Link yang dapat memudahkan masyarakat tidak hanya masyarakat Desa Sendang untuk bertransaksi maupun membayar tagihan. Meski dibuka pada 2017, BUMDes Sendang Pinilih telah memperoleh pendapatan kotor yang cukup besar yaitu sebesar Rp. 313.528.100 dengan uang bersih yang masuk ke saldo untuk modal tahun berikutnya sebesar Rp. 40.813.100. Pendapatan BUMDes meningkat pada tahun 2018, tetapi mengalami penurunan pada 2019 dan 2020. Hal ini dapat dilihat melalui data yang dianalisis dari website resmi BUMDes Sendang Pinilih pada www.sendangpinilih.com, yang disajikan berupa tabel laporan keuangan dan jumlah pengunjung, sebagai berikut :

Tabel 1.1

Laporan Keuangan dan Total Pengunjung BUMDes Sendang Pinilih

Tahun	Total Pemasukan	Total Pengeluaran	Saldo	Total Pengunjung
2017	Rp. 313.528.100	Rp. 272.715.000	Rp. 40.813.100	89.427 orang
2018	Rp. 502.755.294	Rp. 422.102.858	Rp. 80.652.436	81.645 orang
2019	Rp. 438.740.295	Rp. 378.587.375	Rp. 60.152.920	57.009 orang
2020	Rp. 131.032.620	Rp. 107.949.571	Rp. 23.083.049	7.753 orang (data Januari-Maret 2020)

Sumber : data diolah dari www.sendangpinilih.com, 2020

Berdasarkan data tersebut, terlihat bahwa pengunjung pada tahun 2019 dan 2020 mengalami penurunan sehingga pemasukan mulai menurun. Oleh karena terjadi perubahan yang signifikan baik dalam hal pengunjung maupun dalam hal pendapatan pada 2019 dan pada tahun berikutnya. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berfokus pada Evaluasi Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sendang Pinilih di Desa Sendang, Kecamatan Wonogiri, Kabupaten Wonogiri. Berdasarkan pemaparan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi Program BUMDes Sendang Pinilih dan faktor-faktor apa yang mempengaruhi implementasi pada Program BUMDes Sendang Pinilih di Desa Sendang, Kecamatan Wonogiri, Kabupaten Wonogiri?

Adapun dalam melihat proses implementasi, penulis mengelompokkan aktivitas implementasi menjadi tiga sesuai teori Charles O. Jones (1984) dalam Raharjo (2015:119) yaitu terdiri dari pengorganisasian, interpretasi, dan aplikasi. Pengorganisasian merupakan penyusunan dan penataan sumber daya, struktur organisasi serta metode yang akan digunakan agar suatu program dapat berjalan optimal. Interpretasi merupakan bagaimana pemahaman dari implementor maupun penerima manfaat dalam menafsirkan program. Sedangkan aplikasi adalah bagaimana pelaksanaan standar operasional suatu program. Berdasarkan 3 pengelompokan tersebut, penulis melakukan evaluasi terhadap proses implementasi program dengan uji kepatuhan menurut Ripley dan Franklin (1986) dalam Satrio (2020), bahwa fokus *compliance* adalah menguji apakah pelaksanaan yang sudah dilakukan telah sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan implementasi dapat diukur dengan melihat tingkat kepatuhan,

baik kepatuhan bawahan kepada atasan, atau kepatuhan implementor terhadap aturan dalam mengimplementasikan program. Uji kepatuhan yang dilakukan adalah kepatuhan pengelola organisasi BUMDes terhadap aturan pelaksanaan atau Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BUMDes Sendang Pinilih yang diatur dalam Keputusan Kepala Desa Sendang Nomor 15 Tahun 2016. Sedangkan untuk melihat faktor yang berpengaruh terhadap implementasi, penulis menggunakan teori oleh Van Metter dan Van Horn (1975: 462) dalam Nugroho (2017: 737), dimana implementasi dapat dipengaruhi oleh enam indikator sebagai berikut :

1. Standar Kebijakan dan Tujuan
Indikator ini untuk memberikan ukuran atau standar yang konkret untuk mengukur kinerja program.
2. Sumber-Sumber Kebijakan
Kebijakan menyediakan sumber daya sebagai fasilitas dalam implementasi kebijakan. Sumber daya meliputi alam, manusia, modal atau suatu hal lain berupa dorongan yang mampu menjadikan implementasi lebih efektif.
3. Komunikasi Antar Organisasi dan Kegiatan Pelaksanaan
Komunikasi berfungsi untuk meneruskan pesan dalam organisasi agar terjalin koordinasi yang sesuai, sehingga pelaksanaan kebijakan dapat berjalan efektif.
4. Karakteristik Badan Pelaksana
Karakteristik badan pelaksana merupakan bagian dari struktur birokrasi yang mencakup karakteristik, norma, dan pola hubungan yang terjadi secara berulang dari suatu organisasi pemerintah.
5. Kondisi Ekonomi, Sosial, dan Politik
Kondisi ekonomi, sosial, dan politik sangat berpengaruh dalam kebijakan publik, sehingga kondisi-kondisi ini memiliki dampak besar dalam pencapaian badan pelaksana.
6. Sikap Pelaksana
Sikap pelaksana berkaitan dengan pengalaman yang mereka rasakan. Van Meter dan Van Horn menyebut bahwa ada tiga faktor yang memiliki pengaruh terhadap kemampuan dan keinginan pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan yang terdiri dari kognisi (pemahaman), tanggapan (penerimaan, penolakan, atau netral), dan kekuatan dari tanggapan tersebut.

Penggunaan teori-teori di atas, dianggap penulis sebagai model yang relevan dalam menganalisis kebijakan karena teori pengelompokan aktivitas implementasi oleh Charles O. Jones dapat menyederhanakan proses implementasi terbagi menjadi tiga indikator, selain itu penggunaan teori Ripley dan Franklin secara tepat untuk melihat kepatuhan dari pengelola organisasi dalam melaksanakan program sesuai dengan aturan pelaksanaan yang digunakan yaitu AD/ART. Sedangkan model implementasi oleh Van Metter dan Van Horn secara rinci mengelompokkan faktor

yang dapat berpengaruh akan jalannya program ke dalam indikator-indikator baik pendorong maupun penghambat dalam pelaksanaan program BUMDes Sendang Pinilih.

Metode

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Cresswell (2018) adalah metode penelitian yang mencoba mengeksplorasi dan menangkap makna dari suatu masalah sosial yang disusun oleh penulis dengan bergantung pada informasi dari objek penelitian, dimana data yang dikumpulkan berupa kalimat atau kata-kata dari informan, yang kemudian dianalisa untuk dijadikan kesimpulan. Penelitian ini dilakukan di BUMDes Sendang Pinilih, Desa Sendang, Kecamatan Wonogiri, Kabupaten Wonogiri, melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, sehingga informan yang dipilih adalah informan yang dianggap penulis memiliki akses informasi yang luas tentang penelitian yang dikaji. Oleh karena itu penulis memilih informan dari organisasi BUMDes yaitu Dewan Penasihat, Ketua BUMDes atau Ketua Dewan Pelaksana Operasional, Perwakilan Dewan Pengawas, perwakilan anggota, perwakilan karyawan, karang taruna serta masyarakat yang berperan sebagai pelaku usaha. Sedangkan data sekunder diperoleh dari observasi dan arsip dokumen seperti gambar kondisi BUMDes Sendang Pinilih dan buku panduan pelaksanaan BUMDes. Adapun observasi yang dilakukan adalah *non-participant observation*, dimana penulis hanya berkedudukan sebagai pengamat bukan sebagai anggota dari objek yang sedang diteliti. Selain itu, dokumentasi yang dilakukan adalah dengan mencatat dan mengambil sumber-sumber seperti arsip data baik berupa grafik, gambar, atau tabel yang berkaitan dengan BUMDes Sendang Pinilih.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis data interaktif dari Miles dan Huberman (2014), yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Adapun untuk menguji keabsahan data, dilakukan validitas data dengan teknik triangulasi. Triangulasi berarti membandingkan atau melakukan pengecekan ulang terhadap informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda pada saat penelitian kualitatif agar diperoleh data yang dapat dipercaya (Moleong, 2013). Penelitian ini menggunakan validitas data dengan triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi, membandingkan perspektif orang dengan pandangan orang lain, membandingkan perkataan orang dengan pengamatan maupun dokumen.

Hasil dan Pembahasan

1. Proses Implementasi Program BUMDes Sendang Pinilih

Pelaksanaan program dibagi dalam 3 tahapan menurut Charles O. Jones, yaitu terbagi menjadi proses pengorganisasian, interpretasi, dan aplikasi.

a. Pengorganisasian

1) Membentuk Struktur Organisasi

Organisasi BUMDes Sendang Pinilih didirikan atas inisiatif masyarakat dalam sebuah musyawarah desa yang dihadiri oleh Kepala Desa beserta perangkatnya, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), tokoh masyarakat, dan karang taruna. Adapun tokoh-tokoh masyarakat tersebut berasal dari perwakilan dari setiap dusun di Desa Sendang, yang akan dijadikan sebagai pengurus atau pengelola organisasi BUMDes. Adapun pemilihan ketua BUMDes dipilih melalui musyawarah ini, namun terdapat kendala dalam pemilihan ketua pada periode kepengurusan pertama. Kendala yang dialami adalah tidak ada seorangpun yang mau mencalonkan diri menjadi ketua sampai 3 kali musyawarah, sehingga terjadi penunjukan oleh BPD sebagai penengah. Kendala yang sama dialami pada kedua, sehingga ditunjuk dari yang sebelumnya menjabat sekretaris, diangkat menjadi ketua BUMDes.

Setelah ketua terpilih, langkah selanjutnya adalah pemilihan staff yang dipilih dan ditunjuk langsung oleh Ketua. Dalam hal ini susunan struktur terdiri dari Dewan Penasihat yang dijabat oleh Kepala Desa, Dewan Pelaksana Operasional yaitu dijabat oleh Ketua BUMDes, dibawahnya ada sekretaris, bendahara, dan anggota yang dibagi menjadi penanggungjawab dari tiap-tiap unit usaha, serta Dewan Pengawas. Adapun dalam pembentukan struktur kepengurusan, perangkat desa tidak dimasukkan dalam struktur organisasi, sehingga pengelolaan organisasi BUMDes adalah murni organisasi yang terpisah dari organisasi pemerintahan desa. Kesimpulannya, meskipun terjadi kendala dalam pemilihan ketua, namun tahapan pembentukan struktur organisasi telah berjalan sesuai dengan aturan yang ada dalam aturan pelaksanaan program BUMDes yang diatur dalam AD/ART.

2) Menyusun Pedoman Kerja

Penyusunan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) dilakukan secara musyawarah. Di dalam AD/ART tertulis aturan pelaksanaan program, mulai dari pembentukan, tujuan, status keanggotaan, cita-cita, dan aturan rumahtangga yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan program BUMDes Sendang Pinilih. Penyusunan AD/ART yang diputuskan dalam Keputusan Kepala Desa

Sendang Nomor 15 Tahun 2016 telah sesuai dengan prosedur dalam Berita Acara Musyawarah Desa Sendang Nomor 2016.

3) Membentuk Unit Usaha

BUMDes Sendang Pinilih dalam membentuk unit usaha disesuaikan dengan potensi yang dimiliki yaitu berfokus pada pariwisata akan keindahan pemandangan yang dimiliki yang diberi nama Watu Cenik dan Puncak Joglo, dimana 2 destinasi tersebut juga dijadikan spot olahraga tandem paralayang dan *downhill*. Adapun dalam membantu pelayanan ke masyarakat, Sendang Pinilih mendirikan unit usaha Kios Online yaitu Kios Bank dan BRI Link pada tahun 2018. Adapun dalam Keputusan Kepala Desa Sendang Nomor 15 Tahun 2016 tentang Penetapan AD/ART BUMDes Sendang Pinilih dalam Pasal 13 tertulis bahwa BUMDes Sendang Pinilih memiliki beberapa jenis unit usaha berikut :

- Bisnis Sosial, yang meliputi air minum desa, usaha listrik desa, dan lumbung pangan desa.
- Usaha Persewaan, meliputi persewaan alat transportasi, perkakas pesta, gedung pertemuan, rumah toko, dan sewa tanah milik BUMDes.
- Usaha Perantara, meliputi jasa pembayaran listrik, dan pasar desa.
- Usaha Produksi dan Perdagangan, meliputi pabrik es asap cair, hasil pertanian, sarana produksi pertanian, dan sumur bekas tambang.
- Usaha Keuangan, meliputi UP2K, UED-SP, dan Ekonomi Perguliran Desa Berkembang.
- Usaha Bersama, meliputi pengembangan usaha pembuatan perahu, dan desa wisata.

Namun dalam pelaksanaannya, hanya beberapa unit usaha yang dijalankan, yaitu usaha air minum yang baru dilaksanakan Desember 2020, peminjaman tarub, pembayaran listrik, dan desa wisata yang merupakan rencana kerja dari program BUMDes Sendang Pinilih. Selebihnya usaha-usaha yang tertulis tidak dilaksanakan oleh BUMDes, melainkan Desa. Adapula seperti Usaha Produksi dan Perdagangan, Usaha Keuangan, serta Usaha Pembuatan Perahu, yang sejatinya tidak ada di Desa Sendang. Oleh sebab itu, dalam membentuk unit usaha sebetulnya Sendang Pinilih patuh akan aturan untuk sesuai dengan potensi, namun tidak semua yang tertulis dilaksanakan, maka pelaksanaan program BUMDes tidak sepenuhnya berjalan sesuai dengan aturan yang ada.

4) Menentukan Permodalan

Modal awal pendirian BUMDes Sendang Pinilih adalah dibiayai oleh Pemerintah Desa untuk mendirikan izin usaha sebesar Rp. 3.500.000. Untuk pelaksanaannya, modal usaha berasal dari swadaya atau pinjaman tokoh masyarakat untuk cetak tiket. Setelah mendapat laba dari usaha tiket dan parkir, pinjaman tersebut dikembalikan kepada tokoh masyarakat dalam jumlah yang sama, sehingga modal awal usaha program BUMDes adalah Rp. 0. Dari uraian tersebut maka terkait permodalan BUMDes Sendang Pinilih telah mematuhi aturan bahwa permodalan dapat berasal dari Pemerintah Desa juga dapat berasal dari modal masyarakat desa.

5) Melakukan Proses Rekrutmen Karyawan

BUMDes Sendang Pinilih memberikan kesempatan kerja kepada masyarakat desa terutama yang telah lulus sekolah dan sedang mencari pekerjaan untuk dijadikan karyawan. Adapun prosesnya adalah dengan menawarkan kepada pihak-pihak yang dirasa mampu bertanggungjawab menjadi karyawan di BUMDes Sendang Pinilih. Adapun hingga saat ini telah ada 5 orang karyawan, yang terbagi menjadi 1 orang di bagian administrasi, 2 orang di bagian loket, dan 2 orang sebagai tukang kebun. Dalam hal rekrutmen karyawan, BUMDes Sendang Pinilih telah menjalankan sesuai dengan tujuan pendirian BUMDes untuk membuka lapangan kerja.

6) Menetapkan Sistem Penggajian dan Pengupahan

Sistem pembagian gaji dan upah pada awalnya ditentukan oleh Kepala Desa dan Ketua BUMDes, bahwa seluruh pembagian hasil usaha tertulis dalam AD/ART dan aturan tersebut bersifat permanen. Untuk gaji karyawan berupa gaji tetap setiap bulannya, sedangkan pengupahan untuk tenaga parkir adalah setiap uang Rp. 2000 dari parkir, dibagi menjadi beberapa bagian, diantaranya Rp. 300 ke BUMDes, Rp. 1200 untuk petugas parkir, dan Rp. 500 untuk kas karang taruna. Pembagian hasil usaha sesuai aturan, sedangkan jumlah gaji karyawan dan upah parkir tidak tertulis dalam AD/ART.

b. Interpretasi

1) Sosialisasi

Pada musyawarah baik pada saat pendirian dan rutinan BUMDes, dihadiri oleh BPD dan tokoh masyarakat. BUMDes melalui BPD dan tokoh masyarakat melakukan sosialisasi dalam sebuah forum RT untuk menyampaikan maksud pendirian program BUMDes kepada masyarakat. Untuk selanjutnya dalam pertemuan rutin setiap 3 bulan sekali, hanya beberapa masyarakat terutama pelaku usaha di destinasi wisata. Namun dalam hal ini masih ditemui kendala bahwa pelaku

usaha tidak mengetahui akan adanya aturan pelaksanaan program BUMDes yaitu AD/ART, sehingga mereka sebagai masyarakat hanya menurut perintah dari pengelola saja. Dalam hal sosialisasi kepada masyarakat telah sesuai dengan aturan pelaksanaan yaitu musyawarah kepada masyarakat harus tetap dilakukan.

2) Pemahaman Tugas dan Wewenang

Tugas dan wewenang masing-masing pengurus telah tertulis dalam AD/ART. Namun dalam pelaksanaannya, seluruh anggota tidak memperlakukan jabatan yang didudukinya serta timbulnya anggapan bahwa AD/ART adalah sebagai formalitas payung hukum untuk melegalkan program BUMDes. Organisasi BUMDes Sendang Pinilih bekerja dengan sistem kekeluargaan, sehingga jika ada salah satu anggota yang memiliki kesibukan di luar, pekerjaan tersebut dibantu anggota lainnya. Hal ini menyebabkan terjadi ketidakpatuhan terhadap AD/ART karena masih ditemui anggota yang merangkap tugas dari anggota yang lain.

3) Masa Bakti Pengelola BUMDes

SK Kepala Desa Sendang Nomor 17 Tahun 2019 menyebutkan bahwa periode pengelola adalah dari tahun 2019-2021, yaitu 3 tahun. Baik karyawan, ketua, dan anggota BUMDes, meyakini bahwa masa bakti kepengurusan adalah 3 tahun, namun ditemui satu pendapat mengatakan bahwa masa baktinya 5 tahun. Untuk masa bakti Dewan Penasihat tetap disamakan dengan masa kepengurusannya menjadi Kepala Desa. Dalam hal ini terjadi ketidakpatuhan terhadap AD/ART, disamping itu terdapat perbedaan penulisan antara bagian dalam Anggaran Dasar dan bagian Anggaran Rumah Tangga. Pada bagian Pasal 6 Anggaran Dasar, masa bakti adalah 5 tahun, sedangkan pasal 6 Anggaran Rumah Tangga, bertuliskan 2 tahun. Sehingga interpretasi anggota dalam hal ini terjadi kendala antara pemahaman dan ketelitian dalam penulisan AD/ART maupun dalam penerapannya.

4) Perbedaan Persentase Pembagian Hasil Usaha

Berkaitan dengan pembagian hasil usaha program BUMDes Sendang Pinilih yang tertulis dalam AD/ART terdapat perbedaan besaran persen pada bagian Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga, hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 1.2

**Perbedaan Persentase Pembagian Hasil Usaha BUMDes
Sendang Pinilih**

Pembagian Hasil Usaha untuk disetor kepada :	Pasal 9 Anggaran Dasar	Pasal 14 Anggaran Rumah Tangga
Pendapatan Asli Desa	25%	10%
Jasa Pengelola	25%	20%
Biaya Operasional/Penambahan Modal	40%	40%
Pendidikan/Pengembangan BUMDes	5%	25%
Kegiatan Sosial	5%	5%

Sumber : data diolah dari AD/ART BUMDes Sendang Pinilih

Perbedaan persentase ini merupakan kendala dalam penyusunan AD/ART karena dapat menimbulkan kesalahpahaman apabila tidak terjadi sosialisasi penggunaan besaran pembagian terlebih dahulu. Namun jika dilihat dari sisi kepatuhan, pembagian hasil usaha telah sesuai dengan aturan, yaitu Sendang Pinilih menggunakan pembagian hasil usaha yang tertulis dalam Anggaran Dasar.

c. Aplikasi

1) Program Kerja

- a) Bersama Pemerintah Desa membuat kantor dan/atau outlet
 Tahun 2017, BUMDes Sendang Pinilih menerima bantuan keuangan dari Pemerintah Provinsi yang kemudian bantuan tersebut digunakan untuk membangun kantor sekretariat yang berada di wilayah Kantor Kepala Desa Sendang. Program kerja ini telah berjalan beriringan dengan kepatuhan Dewan Pelaksana Operasional terhadap tugasnya. Namun, pembangunan *showroom* / outlet belum dapat dilakukan karena BUMDes sendiri belum memiliki tanah dan produk produksi sendiri.
- b) Menjalin kerjasama dengan perbankan
 Sebelum dilakukan kerjasama, organisasi BUMDes Sendang Pinilih melakukan musyawarah bersama antar anggota. Hasil musyawarah tersebut menyetujui diadakannya kerjasama dengan BRI dan PT Dwi Mitra Raya pada tahun 2018. Adapun dalam menjalin kerjasama dengan kedua pihak tersebut, sudah sesuai dengan aturan mengenai kerjasama, yaitu kerjasama yang dilakukan harus melalui naskah kerjasama. Hal ini telah dibuktikan dengan terdaftarnya Sendang Pinilih sebagai anggota BRILink dan Kios Bank milik PT Dwi Mitra Raya, karena salah

satu persyaratan pendaftaran kerjasama adalah dengan surat pernyataan. Namun dalam pelaksanaannya, masih terdapat kendala di bagian teknis, karena sistem harus melakukan *update* berkala, karena jika tidak dilakukan, sistem akan mengalami error. Hal ini pernah terjadi selama 2 hari yang mengakibatkan pengunjung yang datang harus kembali datang besok untuk menerima pelayanan.

- c) Kerjasama dengan BUMDes lain
Kerjasama dengan BUMDes Rahayu, Desa Gumiwang Lor, Kecamatan Wuryantoro mulai dilakukan pada Desember 2020. Kerjasama dilakukan dengan mekanisme yang sama dengan kerjasama perbankan yaitu melalui musyawarah anggota terlebih dahulu. BUMDes Sendang Pinilih melakukan kunjungan ke BUMDes Rahayu untuk melakukan kesepakatan harga, jadi kerjasama ini tidak didasarkan pada naskah kerjasama. Sehingga masih terjadi ketidakpatuhan terhadap aturan kerjasama yang tertulis dalam AD/ART.
- 2) Rencana Kerja
 - a) Peningkatan SDM
Dalam upayanya meningkatkan kualitas sumber daya manusia, terutama dilakukan pada karyawan dan pokdarwis adalah melakukan pelatihan *homestay* dan pelatihan pemandu wisata rekreasi bersama Dinas Pariwisata. Hal ini telah berjalan sesuai dengan aturan mengenai tujuan pendirian program BUMDes.
 - b) Penataan warung pedagang di destinasi wisata
Sesuai dengan tujuan pendirian program, bahwa adanya BUMDes adalah untuk mensejahterakan masyarakat, maka dalam hal ini BUMDes Sendang Pinilih membantu masyarakat yang membuka warung di wilayah destinasi wisata dengan membantu menyediakan bangunan. Penyediaan bangunan warung ini didukung dengan bantuan KUR BRI, dengan cara pelaku usaha tersebut mencicil biaya kepada BUMDes. Hingga saat ini baru 3 warung di Watu Cenik yang telah diperbaiki, masih ada 2 Warung yang belum diperbaiki dan 3 warung di Puncak Joglo belum diperbaiki karena terhenti akibat Covid-19.
 - c) Menjadikan Desa Sendang sebagai Desa Wisata
Keberlanjutan dari rencana kerja peningkatan SDM masyarakat melalui pelatihan bersama Dinas Pariwisata yang diberikan adalah bagian dari proses menuju Desa Wisata ini, sampai saat ini sudah ada rinciannya, sudah ada AD/ART, sedang tahap

menyusun paket wisata. Namun hingga saat ini belum bisa mengumpulkan pokdarwis karena masih dalam masa pandemi. Dalam hal ini seluruh anggota Pelaksana Operasional telah menjalankan tugasnya sesuai dengan aturan yang ada yaitu mencapai tujuan program dan upaya mewujudkan peningkatan unit usaha desa wisata.

d) Pembuatan *homestay*

Homestay juga merupakan rencana pengembangan dari desa wisata, yaitu paket wisata. Desa Sendang dalam membuat *homestay* menggunakan rumah warga yang berkenan untuk dijadikan sebagai *homestay*. Hingga saat ini pokdarwis sedang dalam tahapan menawarkan kepada masyarakat yang sekiranya dapat digandeng dalam program *homestay*. Namun masih terdapat kendala pandemi Covid sehingga belum ada *progress* dari rencana ini. Hal ini juga telah berjalan sesuai dengan aturan.

3) Pengembangan Unit Usaha

Tahap ini dimulai dengan pengadaan sarana dan prasarana yang dapat mendukung pelaksanaan program, yaitu diawali dengan swadaya masyarakat untuk cetak tiket, kemudian setelah memperoleh laba, uang modal dikembalikan. Selanjutnya BUMDes telah memperoleh penghasilan sendiri dari tiket dan dapat memberikan beberapa sarana dan prasarna seperti tempat cuci tangan, kamar mandi, mushola di Puncak Joglo, spot foto balon udara, dan beberapa gazebo. Di kantor BUMDes berupa meja, kursi, dan komputer. Selanjutnya melalui pembuatan website resmi, kemudian dilakukan promosi untuk menarik pengunjung dan mempromosikan usaha produk olahan masyarakat. Pada tahapan ini telah sesuai dengan aturan yang ada karena sudah merupakan tugas dari pelaksana operasional bersama anggotanya untuk menciptakan inovasi dan mengembangkan unit usaha.

4) Sistem Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Pengawas dilakukan pada saat-saat tertentu, namun keterlibatannya adalah dengan cara masuk membantu kegiatan pelaksanaan program. Apabila dalam pelaksanaannya terjadi penyelewengan, pengawas harus berani memberikan kritik dan sarannya secara *face to face*. Pengawasan ini nantinya dicatat dan disampaikan dalam pelaporan dewan pengawas. Hal ini telah berjalan sesuai dengan tugas dari pengawas.

5) Sistem Pelaporan Dewan Pelaksana Operasional

Ketua Pelaksana Operasional atau Ketua BUMDes berhak memberikan perintah terhadap staffnya, dalam pelaporan ini dimulai dari karyawan. Karyawan bagian administrasi mencatat total pengunjung Kios Online dalam bentuk catatan transaksi harian, sedangkan karyawan di bagian loket mencatat uang masuk, uang keluar, jumlah pengunjung, dan tiket yang terjual setiap harinya. Catatan tersebut diberikan kepada anggota pelaksana yang bertanggungjawab terhadap unit usaha terkait dan kemudian diberikan laporan tersebut kepada ketua. Sehingga Ketua BUMDes dapat menyampaikan laporan tersebut dalam rapat rutin yang diadakan setiap 3 bulan. Laporan yang disampaikan perkembangan program dalam bentuk bulanan tersebut diberikan kepada karyawan administrasi untuk diunggah di website resmi BUMDes. Oleh karena itu, dalam hal pelaporan ini seluruh pihak yang telah disebut mematuhi tugas dan kewajibannya sesuai dengan aturan.

6) Sistem Pelaporan Dewan Pengawas

Laporan Pengawasan disampaikan pada rapat umum bersama laporan pertanggungjawaban pelaksanaan program BUMDes Sendang Pinilih. Pengawasan yang dilakukan adalah mengawasi jalannya program dengan program kerja dan aturan yang berlaku. Hasil laporan disampaikan dalam penulisan yang ringkas. Dalam hal ini Dewan pengawas patuh akan tugas dan kewajibannya sesuai dengan aturan dalam AD/ART.

7) Mekanisme Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban dilaksanakan setiap akhir tahun yang diselenggarakan oleh Ketua BUMDes, dan dihadiri oleh seluruh anggota, Kepala Desa dan BPD. Ketua memberikan laporan kinerja BUMDes, mulai perkembangan, permasalahan, hingga laporan keuangan dan bagi hasil usaha. Laporan keuangan disajikan dengan sistem akuntansi sederhana dan pembagian hasil usaha disesuaikan dengan pasal 9 dalam Anggaran Dasar.

Tabel 1.3
Laporan Pembagian Hasil Usaha 2020

Uraian	Pembagian	Hasil	(dibulatkan)
Pendapatan Asli Desa	25% x Rp. 13.446.488,-	3.361.621	3.362.000
Jasa Pengelola	25% x Rp. 13.446.488,-	3.361.622	3.362.000

Penambahan Modal BUMDes Pendidikan	40% x Rp. 13.446.488,-	5.386.595	5.387.000
Sosial	5% x Rp. 13.446.488,-	672.324	672.500
JUMLAH			13.446.000

Sumber : Dokumen Laporan Pertanggungjawaban BUMDes Sendang Pinilih Tahun 2020

Pertanggungjawaban telah dilaksanakan sesuai dengan aturan pertanggungjawaban dalam AD/ART, begitujuga pembagian hasil usaha juga sudah sesuai dengan AD/ART.

2. Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Program BUMDes Sendang Pinilih

Dalam mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi implementasi, baik yang merupakan faktor pendorong maupun faktor penghambat, penelitian ini menggunakan model faktor implementasi Van Horn dan Van Metter, yaitu :

a. Standar Kebijakan dan Tujuan

Melalui Peraturan Desa Sendang Nomor 4 Tahun 2016 tentang pendirian BUMDes Sendang Pinilih, organisasi pengelola dibentuk dan menyusun aturan pelaksanaan program. AD/ART digunakan sebagai standar kebijakan yang diatur dalam Keputusan Kepala Desa Sendang Nomor 15 Tahun 2016, yang mengatur jalannya organisasi, mulai dari pembentukan, tujuan, struktur, tugas dan wewenang, pembagian hasil usaha, laporan pertanggungjawaban, serta kondisi yang dapat membubarkan Program BUMDes. Oleh karena itu, arah tujuan dan usaha yang harus dilakukan menjadi jelas dan terarah, sehingga standar kebijakan dan tujuan menjadi faktor pendorong implementasi program.

b. Sumber-Sumber Kebijakan

Sumber-Sumber Kebijakan merupakan berbagai sumber daya yang tersedia dan mempengaruhi kebijakan. Dalam sumber daya alam, potensi yang dimiliki Desa Sendang mendorong masyarakat untuk mengelola potensi keindahan pemandangan. Terkenalnya destinasi untuk olahraga paralayang, membuat warga gotong royong membersihkan dan merawat lokasi untuk dikembangkan menjadi destinasi wisata dibawah organisasi BUMDes. Melalui swadaya masyarakat dan bantuan dari Pemerintah Provinsi sebesar Rp. 30.000.000, BUMDes Sendang Pinilih mulai membangun kantor dan bantuan Rp. 20.000.000 setiap tahun juga digunakan sebagai modal pembangunan fasilitas dan perkembangan program. Oleh karena itu, sumber-sumber kebijakan juga merupakan

faktor pendorong implementasi program. Meskipun menjadi faktor pendorong, faktor alam yaitu musim hujan juga mempengaruhi jalannya program BUMDes, karena ketika musim hujan datang, pengunjung BUMDes turun drastis.

- c. **Komunikasi Antar Organisasi dan Kegiatan Pelaksanaan**
Seluruh anggota BUMDes beserta karyawan dan perwakilan desa rutin melakukan pertemuan dan rapat rutin setiap satu bulan dan 3 bulan sekali untuk membahas kemajuan BUMDes, permasalahan, atau masalah koordinasi sesama anggota. Diketahui dalam pembahasan implementasi, laporan perkembangan unit usaha disampaikan dalam pertemuan tersebut. Namun selama pandemi, pertemuan rutin tetap dilaksanakan melalui WhatsApp Grup. Adanya pertemuan rutin tersebut menandakan bahwa organisasi BUMDes mengedepankan musyawarah dalam mengembangkan organisasi. Oleh karena itu, faktor komunikasi merupakan faktor pendorong implementasi program. Namun, masih ditemui kendala yaitu kurangnya sosialisasi terutama kepada anggota baru terkait pemberian pemahaman terhadap AD/ART dalam mendukung pelaksanaan program BUMDes.
- d. **Karakteristik Badan Pelaksana**
Organisasi BUMDes mengedepankan asas transparansi, kekeluargaan, dan tanggungjawab. Jadi organisasi ini bekerja secara gotong royong. Adapun asas transparansi telah dibuktikan dengan lengkapnya data laporan perkembangan yang disajikan di website resmi BUMDes Sendang Pinilih. Sendang Pinilih memiliki struktur organisasi, aturan pelaksanaan, kegiatan rutin, program kerja, juga kegiatan bersama masyarakat. Dengan kelengkapan tersebut, juga budaya organisasi yang dianut oleh BUMDes Sendang Pinilih menjadikan seluruh anggota memiliki tanggungjawab akan tugasnya, oleh karena itu karakteristik badan pelaksana juga merupakan faktor pendorong implementasi program BUMDes Sendang Pinilih.
- e. **Kondisi Ekonomi, Sosial, dan Politik**
Ekonomi masyarakat Desa Sendang pada umumnya adalah petani dan nelayan, melalui KUBE, masyarakat Sendang membuat produk olahan yang memiliki nilai jual yang dapat dipromosikan BUMDes melalui paket wisata. Warga yang tinggal di dekat destinasi dapat membuka warung di wilayah wisata, selain itu pemuda yang sudah lulus sekolah dan sedang mencari pekerjaan ditawarkan oleh BUMDes untuk menjadi karyawan. Dalam kondisi sosialnya, Sendang Pinilih dengan antusiasme warga mengadakan kerja bakti secara sukarela, warga desa membantu memasang rambu-rambu dan mengecat jalan dalam menunjukkan antusiasnya kepada

BUMDes pada saat mengikuti lomba kampung tertib lalu lintas 2019. Adapun dalam hal politik, Pemerintah Kabupaten Wonogiri melalui Dinas Pemberdayaan Masyarakat memberikan sosialisasi kepada Sendang Pinilih agar pengalokasian anggaran bisa tepat sasaran. Melalui pelatihan-pelatihan dengan Dinas Pariwisata juga telah dilaksanakan. Namun kondisi politik saat ini menjadi kendala implementasi karena munculnya Surat Edaran Bupati Wonogiri Nomor 443.2/659 yang menjelaskan bahwa kegiatan pariwisata ditutup sementara hingga 22 Februari 2021, yang nyatanya masih dilakukan penutupan hingga April 2021, sehingga BUMDes Sendang Pinilih tidak mendapat pendapatan dari destinasi wisata, dan hanya mengandalkan Kios Online dan galon air mineral. Oleh karena itu kondisi ekonomi dan sosial merupakan faktor pendorong implementasi program, sedangkan kondisi politik saat ini menjadi faktor penghambat implementasi program BUMDes Sendang Pinilih.

f. Sikap Pelaksana

Dalam pelaksanaannya, pengurus sudah memiliki pekerjaan utama masing-masing, jadi BUMDes Sendang Pinilih dijadikan sebagai pekerjaan nomor dua, sehingga dalam menjalankan tugasnya belum dilakukan secara maksimal karena telah memiliki kesibukan masing-masing. Oleh karena itu, banyak ditemui petugas yang merangkap tugas, jadi aturan mengenai tupoksi tidak dijadikan sebagai acuan dalam melaksanakan program, sehingga ada yang pasif dan ada yang aktif. Oleh karena itu, sikap pelaksana merupakan faktor penghambat ketertiban pelaksanaan program agar sesuai dengan aturan pelaksanaan.

Penutup

Program BUMDes Sendang Pinilih berdiri atas Peraturan Desa Sendang Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pendirian BUMDes Sendang. Proses Implementasi Program dilihat dari 3 aktivitas utama yaitu pengorganisasian, interpretasi, dan aplikasi. Tahap pengorganisasian terdiri dari beberapa tahapan yaitu membentuk struktur organisasi, menyusun pedoman kerja, membentuk unit usaha, menentukan permodalan, melakukan rekrutmen karyawan, dan menetapkan sistem gaji dan upah. Jika dilihat dari aspek kepatuhan pengelola terhadap Keputusan Kepala Desa Sendang Nomor 15 Tahun 2016 tentang Penetapan AD/ART BUMDes Sendang, pada tahap pengorganisasian belum sepenuhnya sesuai dengan AD/ART, dalam hal ini adalah tidak semua unit usaha yang tertulis di dalam AD/ART dijalankan oleh BUMDes Sendang Pinilih. Tahap interpretasi dibagi menjadi sosialisasi ke masyarakat, pemahaman anggota organisasi akan tugas dan wewenang, pemahaman anggota dengan masa bakti pengelola, serta pemahaman akan

pembagian hasil usaha. Pada tahap ini juga belum sepenuhnya sesuai dengan AD/ART, karena pengelola dan anggota seringkali merangkap tugas dari pengurus atau anggota lain karena menganggap AD/ART hanya sebagai formalitas payung hukum. Selain itu masa bakti dan penulisan persentase pembagian hasil usaha antara lembar Anggaran Dasar dengan lembar Anggaran Rumah Tangga berbeda. Pada tahap aplikasi, program kerja dan rencana kerja telah dilaksanakan sesuai dengan aturan. Namun, dalam pelaksanaannya kerjasama dengan BUMDes Rahayu ditemui ketidakpatuhan karena tidak membuat naskah kerjasama. Selibuhnya mengenai pengembangan unit usaha, sistem pengawasan, pelaporan dewan pelaksana operasional dan pengawas, serta mekanisme laporan pertanggungjawaban telah dilaksanakan sesuai dengan AD/ART. Kesimpulannya, tingkat kepatuhan program dinilai cukup baik karena telah mematuhi pendirian organisasi hingga perenapan dan pengembangannya sesuai dengan aturan yang ada. Namun dalam hal pemahaman pengelola terhadap penulisan aturan dalam AD/ART masih dinilai kurang, karena tidak semua unit usaha yang tertulis merupakan usaha yang dijalankan oleh BUMDes Sendang Pinilih. Selain itu ditemui perbedaan penulisan mengenai masa bakti dan pembagian hasil pada poin Anggaran Dasar dengan poin di Anggaran Rumah Tangga, serta kurangnya komitmen pengelola dalam melaksanakan tugas dan wewenang yang masih ditemui limpah tugas pada anggota lain. Apabila dilihat dari faktor-faktor oleh Van Horn dan Van Metter, ada beberapa faktor yang memengaruhi implementasi Program BUMDes Sendang Pinilih, yaitu Standar Kebijakan dan Tujuan, Sumber-Sumber Kebijakan, Komunikasi Antar Organisasi dan Kegiatan Pelaksanaan, Karakteristik Badan Pelaksana, dan Kondisi Ekonomi dan Sosial, yang merupakan faktor yang mendorong atau mendukung pelaksanaan program. Sedangkan faktor kondisi politik dan sikap pelaksana merupakan faktor penghambat implementasi program BUMDes Sendang Pinilih.

Saran yang dapat penulis berikan untuk memperbaiki pelaksanaan program ini adalah memperbaiki komunikasi dan koordinasi yang baik terutama antar anggota dengan melakukan kajian ulang penulisan AD/ART. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam interpretasi anggota akibat perbedaan penulisan bagian anggaran dasar dengan bagian anggaran rumah tangga, berikut dengan Surat Keputusan Kepala Desa yang keluar. Kemudian dari segi sikap pelaksana, hendaknya melakukan tugas sesuai dengan aturan agar tercipta kedisiplinan. Untuk menyikapi kondisi politik terkait penutupan sementara, hendaknya dilakukan musyawarah atau diskusi secara daring melalui group *whatsapp* yang telah tersedia dalam memantapkan perencanaan penambahan inovasi dan kesiapan menyambut desa wisata.

Referensi

- Aryudi, D. 2020. Bumdes Banyak yang Mangkrak, Rudy Suryanto : Nasib Desa Tidak Akan Berubah, Kecuali Warga Desa Itu Sendiri yang Merubahnya. <https://blog.bumdes.id/2020/01/diskusi-resolusi-bumdes-2020/>. 16 Maret 2020 (13:40).
- Baihaqi. 2019. Ada 2.511 BUMDes di Jateng, Belum Semua Digarap Serius. <https://jatengtoday.com/ada-22-000-bumdes-di-jateng-belum-semua-digarap-serius-21716>. 16 Maret 2020 (13:33).
- BUMDes Sendang Pinilih. 2017. BUMDes Sendang Pinilih. <http://www.sendangpinilih.com/>. 16 Maret 2020 (12:40).
- Creswell, J. W. dan J. D. Creswell. 2018. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5th Edition. Thousand Oaks: SAGE. New York.
- Kemendesa. 2016. Daftar Desa Nasional. http://datin.kemendesa.go.id/simpورا/rpt_jumdesa_nassmry.php?start=7. 1 Maret 2020 (19:44).
- Keputusan Kepala Desa Sendang Kecamatan Wonogiri Kabupaten Wonogiri Nomor 17 Tahun 2019 *Penetapan Pengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Periode 2019-2021 Desa Sendang Kecamatan Wonogiri*. 2 Februari 2019. Wonogiri.
- Keputusan Kepala Desa Sendang Nomor 14 Tahun 2016 *Penetapan Pengelola Badan Usaha Milik Desa Sendang Desa Sendang Kecamatan Wonogiri*. Wonogiri
- Keputusan Kepala Desa Sendang Nomor 15 Tahun 2016 *Penetapan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Badan Usaha Milik Desa Sendang Desa Sendang Kecamatan Wonogiri*. Wonogiri
- Miles, M. B., & M. A., Huberman. dan J. Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd Edition. United States of America: SAGA Publications. New York.
- Moleong, L. J., 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nugroho, R. 2017. *Public Policy (Dinamika Kebijakan Publik, Analisis Kebijakan Publik, Manajemen Politik Kebijakan Publik, Etika Kebijakan Publik, Kimia Kebijakan Publik)*. Edisi 6. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Panca, I. 2018. Setengah Lebih Desa Sudah Bentuk BUMDes. <https://wonogiri.sorot.co/berita-3287-link-.html>. 16 Maret 2020 (18:23).
- Peraturan Daerah Kabupaten Wonogiri Nomor 6 Tahun 2016 *Badan Usaha Milik Desa*. 18 Januari 2016. Wonogiri.
- Peraturan Desa Sendang Nomor 4 Tahun 2016 *Pendirian Badan Usaha Milik Desa Desa Sendang Kecamatan Wonogiri*. 23 Juni 2016. Wonogiri.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2014 *Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*. 30 Mei 2014. Jakarta.
- Raharjo, P. 2015. The Effects of Implementation of The Family of Hope Program Policy on The Quality of Education and Health Service for Poor Family in East Jakarta. *International Journal of Education* 8(2): 114-128.

Satrio, F. F. 2020. Evaluasi Implementasi Kebijakan Sistem Keuangan Desa (Siskeudes) di Desa Munggu Kecamatan Ngabang Kabupaten Landak. *Journal of Public Administration and Sociology of Development* 1(2): 112-132.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 *Desa*. 15 Januari 2014. Jakarta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 *Pemerintahan Daerah*. 30 September 2014. Jakarta.

Wicaksono, G. 2017. Ponggok Jadi Desa Wisata Terbaik, Ratusan Warganya Jadi Investor. <https://nasional.tempo.co/read/876100/pongkok-jadi-desa-wisata-terbaik-ratusan-warganya-jadi-investor/full&view=ok>. 17 Maret 2020 (15:42).