

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Menurut buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Fakultas Ekonomi Islam, deskripsi objek penelitian akan menjelaskan tentang objek penelitian,¹ meliputi lokasi penelitian secara jelas, struktur organisasi dari objek yang diteliti dan memberikan gambaran umum tentang Bidang Pemberdayaan Masyarakat Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Pemerintahan Desa (BPMPPD) Kabupaten Tangerang, gambaran umum Desa Pagedangan dan gambaran umum Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mandiri Pagedangan, dalam pelaksanaan program BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Mandiri Pagedangan. Hal tersebut akan dipaparkan sebagai berikut:

1. Gambaran Umum BPMPPD Kabupaten Tangerang

Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Pemerintahan Desa Kabupaten Tangerang merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tangerang Nomor 01 Tahun 2008 Tentang Urusan Pemerintahan Kabupaten Tangerang (Lembaran Daerah Tahun 2008 Nomor 01 Tambahan Lembaran Daerah Nomor 0108) diperbaharui dengan Peraturan Daerah Kabupaten Tangerang Nomor 15 Tahun 2014 Tentang Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Tangerang

¹Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Fakultas Ekonomi Islam, (Banten : IAIN “SMH” Banten, 2014) p. 19

(Lembaran Daerah Tahun 2014 Nomor 08 Tambahan Lembaran Daerah Nomor 0810) serta Peraturan Bupati Tangerang Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Pemerintahan Desa Kabupaten Tangerang.² Kedudukan Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Pemerintahan Desa Kabupaten Tangerang merupakan unsur pendukung tugas Bupati di : Ketahanan Pangan, Penyuluhan, dan Pemberdayaan Masyarakat yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Pemerintahan Desa Kabupaten Tangerang mempunyai tugas pokok merencanakan, melaksanakan, mengarahkan, mengawasi dan mengendalikan kebijakan daerah di bidang Pemberdayaan Masyarakat, Pemberdayaan Perempuan dan Pemerintahan Desa serta Pembangunan Desa.

Dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok tersebut maka fungsi Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Pemerintahan Desa Kabupaten Tangerang adalah sebagai berikut:

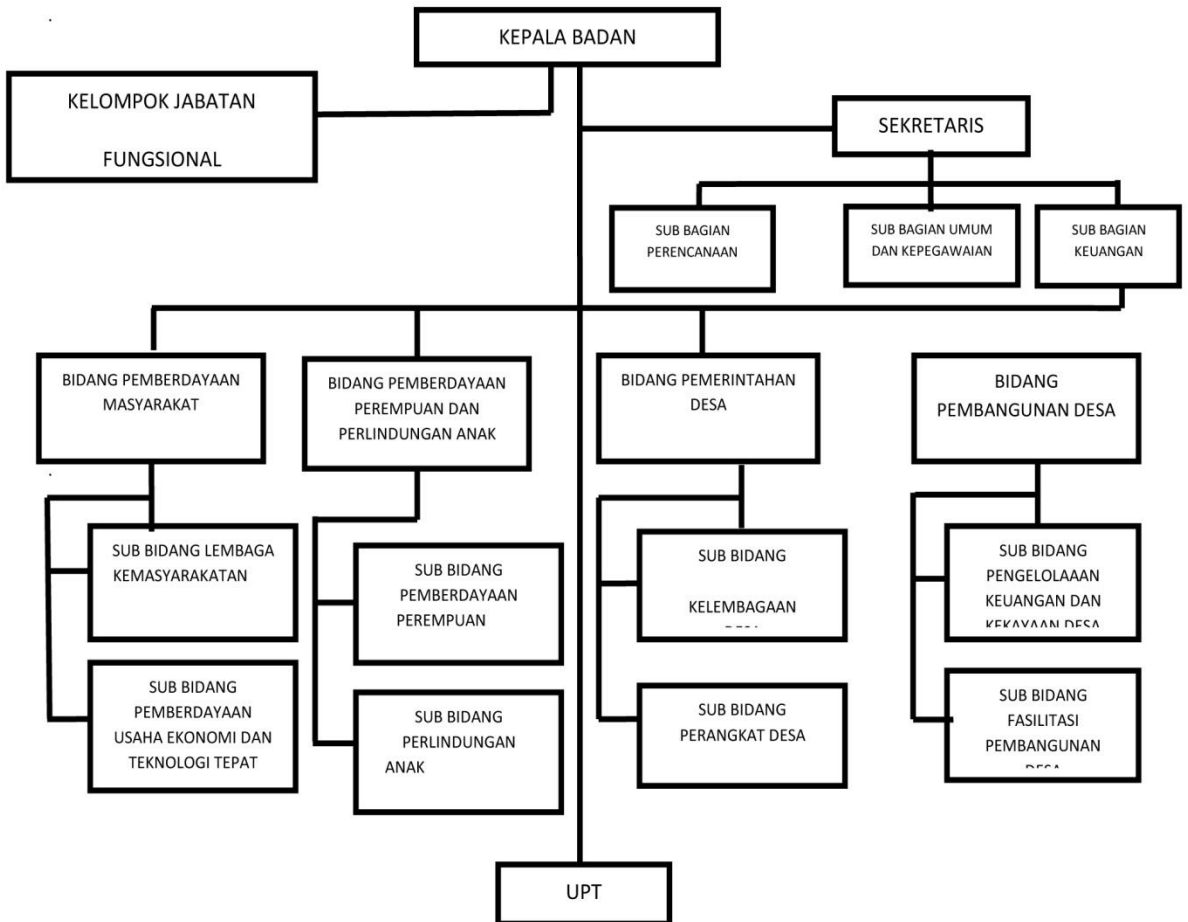
- a. Perencanaan penyusunan bahan rencana kerja Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Pemerintahan Desa Kabupaten Tangerang
- b. Penyusunan rencana pelaksanaan program pemberdayaan masyarakat

²Perda no. 29 Tahun 2014 Tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Pemerintahan Desa Kabupaten Tangerang

- c. Pelaksanaan pembinaan dibidang pemberdayaan masyarakat desa, meliputi kelembagaan, pemberdayaan adat, usaha ekonomi masyarakat, serta pengembangan partisipasi kehidupan sosial budaya
- d. Pelaksanaan pengelolaan sumberdaya, pendayagunaan teknologi tepat guna.
- e. Fasilitasi kebutuhan sarana dan prasarana yang berkaitan dengan program kerja pemberdayaan masyarakat
- f. Pelaksanaan koordinasi dengan instansi/lembaga terkait dibidang pemberdayaan masyarakat, dan pemberdayaan perempuan serta Pemerintahan desa.

Susunan organisasi Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Pemerintahan Desa Kabupaten Tangerang berdasarkan Peraturan Bupati Tangerang Nomor 27 Tahun 2015 Tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas dan Tata Kerja Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Pemerintahan Desa Kabupaten Tangerang adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1
BAGAN SUSUNAN ORGANISASI BADAN
PEMBERDAYAAN MASYARAKAT, PEREMPUAN DAN
PEMERINTAHAN DESA KABUPATEN TANGERANG³



³BPMPPD Kabupaten Tangerang, 2015

2. Gambaran Umum Desa Pagedangan

Desa Pagedangan yang merupakan desa bagian dari Kabupaten Tangerang memiliki sejarah yang tidak terlepas dari sejarah Kabupaten Tangerang, Kabupaten Tangerang sejak ratusan tahun lalu sudah menjadi daerah perlintasan perniagaan, perhubungan sosial dan interaksi antar daerah lain.

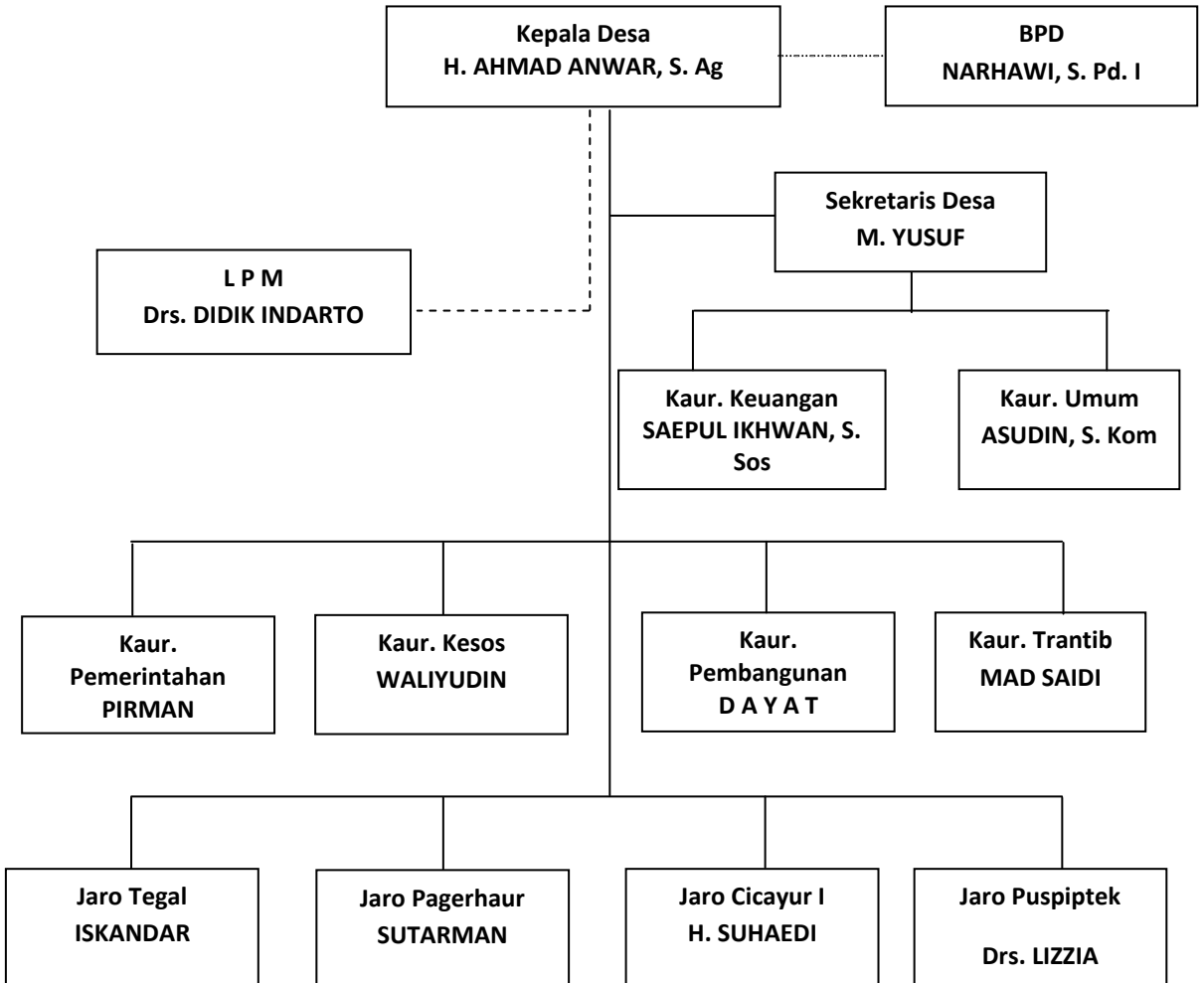
Hal ini, disebabkan letak daerah ini yang berada di dua poros pusat perniagaan Jakarta - Banten. Berdasarkan catatan sejarah, daerah ini sarat dengan konflik kepentingan perniagaan dan kekuasaan wilayah antara Kesultanan Banten dengan Penjajah Belanda.

Desa Pagedangan memiliki penduduk sebanyak 10.568 Jiwa yang dibagi menjadi 4 Dusun/Kampung, 4 Kepala Dusun, 13 RW dan 58 RT terdiri dari 2.702 KK. Desa Pagedangan ini merupakan daerah pemukiman, perdagangan dan pertanian namun sampai saat ini dengan pesatnya pembangunan perumahan, pusat perkantoran, pertokoan yang dilakukan oleh para Developer, yaitu PT. Bumi Serpong Damai wilayah perkampungan berubah secara drastis menjadi perumahan-perumahan elite dan lahan pertanian berkurang. Dampak dari perubahan ini menuntut warga masyarakat untuk beradaptasi dengan lingkungan karena revolusi pembangunan tersebut bukan untuk warga setempat tetapi sebagai bisnis properti bagi Developer.

Pembangunan di Wilayah Desa Pagedangan yang telah dan sedang berjalan bersumber dari APBN, Bantuan dari Propinsi Banten, APBD Kabupaten Tangerang, Swadaya Masyarakat, PNPM Perkotaan, dan PNPM Perdesaan.

Berdasarkan Perencanaan Pembangunan Partisipatif yang tertuang dalam Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa (Musrenbang Desa). Dalam menjalankan pemerintahannya, Desa Pagedangan membentuk struktur organisasi agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan, struktur organisasi Desa Pagedangan sebagai berikut:

Gambar 4.2
STRUKTUR ORGANISASI DESA PAGEDANGAN⁴



Secara Demografi keadaan Fisik / Geografis Desa Pagedangan meliputi :

a. Batas Wilayah

a) Sebelah Utara

: Desa Lengkong Kulon

⁴Pemerintahan Desa Pagedangan, 2015

- b) Sebelah Timur : Desa Sampora
- c) Sebelah Selatan : Desa Situ Gadung
- d) Sebelah Barat : Desa Cicalengka

b. Luas Wilayah

- Luas Wilayah Desa Pagedangan : 464,460 Ha
- a) Luas Pemukiman : 245,00 Ha
- b) Luas Pesawahan : 22,40 Ha
- c) Luas Perkebunan : -
- d) Luas Kuburan : -
- e) Luas Perkarangan : 96,50 Ha
- f) Luas Tegal/ Ladang : 146,46 Ha
- g) Luas Taman : -
- h) Luas Perkantoran : 0,16 Ha
- i) Luas Prasarana umum lainnya : 3,94 Ha

Desa Pagedangan sebagai desa yang tumbuh ditengah-tengah kota yang sedang berkembang, dalam menjalankan pemerintahannya Desa Pagedangan memiliki visi misi.

Untuk visinya, Desa Pagedangan memiliki visi, Desa Pagedangan menjadi “Desa Wisata di Pusat Kemajuan Kota”.

Desa Wisata yang dimaksud meliputi:

- a. Wisata Argo Industri
- b. Wisata Rohani dan Pendidikan
- c. Wisata Budaya dan Tradisi
- d. Wisata Kuliner

Untuk mewujudkan visi tersebut, Desa Pagedangan menjalankan misinya sebagai berikut.

- a. Meningkatkan perekonomian masyarakat
- b. Menjadikan Warga sebagai Industriawan
- c. Memperkuat iklim ber-Wirausaha yang mengangkat Potensi Lokal

Desa Pagedangan memiliki strategi awal untuk mencapai visi misi-nya tersebut, dengan strategi sebagai berikut:

- a. Membangun infrastruktur permukiman yang kondusif untuk menumbuhkan Iklim Industri Kecil
- b. Membangun Jaringan antar Wirausaha baik Internal maupun Eksternal
- c. Menciptakan simpul-simpul Industri Kecil Baru.

3. Keadaan Sosial Ekonomi Masyarakat Pagedangan

1) Jumlah Penduduk

Jumlah Penduduk Desa Pagedangan sampai dengan bulan Desember 2013 tercatat sebanyak : 10.568 jiwa, terdiri dari laki – laki : 5.440 jiwa dan perempuan : 5.128 jiwa dengan jumlah Kepala Keluarga : 2.702 Kepala Keluarga. Secara rinci klasifikasi penduduk menurut kelompok umur sebagai berikut:

Jumlah Penduduk berdasarkan Kewarganegaraan :

Warga Negara Indonesia

Laki – Laki : 5.440 jiwa

Perempuan : 5.128 jiwa

Warga Negara Indonesia Keturunan

Laki – laki : - jiwa

Perempuan : - jiwa

Tabel 4.1
JUMLAH PENDUDUK BERDASARKAN UMUR⁵

Usia	Laki-laki	Perempuan	Usia	Laki-laki	Perempuan
0-12 bulan	64 orang	68 orang	39 tahun	91 orang	99 orang
1 tahun	68 orang	83 orang	40	88 orang	113 orang
2	85 orang	69 orang	41	106 orang	104 orang
3	97 orang	79 orang	42	77 orang	83 orang
4	98 orang	71 orang	43	108 orang	94 orang
5	107 orang	79 orang	44	105 orang	111 orang
6	96 orang	89 orang	45	122 orang	75 orang
7	109 orang	117 orang	46	94 orang	69 orang
8	85 orang	99 orang	47	81 orang	65 orang
9	100 orang	119 orang	48	103 orang	71 orang
10	100 orang	119 orang	49	73 orang	34 orang
11	125 orang	104 orang	50	62 orang	47 orang
12	112 orang	115 orang	51	52 orang	39 orang
13	114 orang	117 orang	52	37 orang	28 orang
Usia	Laki-laki	Perempuan	Usia	Laki-laki	Perempuan
14	112 orang	96 orang	53	49 orang	57 orang
15	120 orang	90 orang	54	43 orang	32 orang
16	113 orang	114 orang	55	28 orang	21 orang

⁵Pemerintahan Desa Pagedangan, 2016

17	103 orang	98 orang
18	117 orang	99 orang
19	114 orang	111 orang
20	126 orang	100 orang
21	108 orang	115 orang
22	107 orang	74 orang
23	111 orang	105 orang
24	112 orang	97 orang
25	69 orang	104 orang
26	87 orang	81 orang
27	91 orang	79 orang
28	86 orang	89 orang
29	92 orang	73 orang
30	92 orang	89 orang
31	87 orang	104 orang
32	70 orang	100 orang
33	90 orang	106 orang
34	86 orang	92 orang
Usia	Laki-laki	Perempuan
35	69 orang	77 orang
36	81 orang	109 orang

56	33 orang	22 orang
57	20 orang	18 orang
58	38 orang	25 orang
59	30 orang	18 orang
60	16 orang	15 orang
61	30 orang	16 orang
62	17 orang	3 orang
63	22 orang	24 orang
64	16 orang	11 orang
65	13 orang	8 orang
66	8 orang	17 orang
67	9 orang	8 orang
68	14 orang	15 orang
69	7 orang	9 orang
70	4 orang	7 orang
71	17 orang	4 orang
72	10 orang	6 orang
73	13 orang	13 orang
Usia	Laki-laki	Perempuan
74	12 orang	4 orang
75	3 orang	4 orang

37	84 orang	90 orang	Lebih dari 75	17 orang	22 orang
38	85 orang	97 orang	Total	5440 orang	5128 orang

Dilihat dari berbagai aspek, maka Desa Pagedangan yang wilayahnya seluas 464,460 Ha berada di bawah Kota Kecamatan Pagedangan yang mempunyai fungsi sebagai penyangga dari berbagai aspek kehidupan yang tentunya sangat mempengaruhi berbagai pembangunan dan sebagai alat dari perkembangan teknologi, transformasi dan telekomunikasi yang semakin luas dan kompleks dengan jumlah penduduk : 10,568 jiwa serta didukung dari sarana dan prasarana Pendidikan dari tingkat Taman Kanak-Kanak, (TK) sampai dengan tingkat Perguruan Tinggi.

4. Kondisi Sosial Ekonomi

Keadaan ekonomi erat kaitannya dengan sumber mata pencaharian penduduk dan merupakan jantung kehidupan bagi manusia, setiap orang senantiasa berusaha mendapatkan pekerjaan sesuai dengan bidang dan keahlian masing-masing, dari jumlah penduduk 10,568 jiwa yang usia pekerja dan pencari kerja diperkirakan sebanyak 7.034 jiwa. Secara umum dapat dijelaskan bahwa Desa Pagedangan bermata pencaharian Pedagang, Buruh, Karyawan Swasta, Pegawai Negeri Sipil, merupakan potensi yang sangat besar, sedangkan ABRI, Petani, pertukangan dan pensiunan jumlahnya relatif kecil.

Tabel 4.2
JUMLAH PENDUDUK MENURUT
MATA PENCAHARIAN POKOK⁶

Jenis Pekerjaan	Laki-laki	Perempuan
1. Petani	41 orang	2 orang
2. Buruh Tani	7 orang	2 orang
3. Pegawai Negeri Sipil	331 orang	78 orang
4. Dokter swasta	0 orang	6 orang
5. Perawat swasta	0 orang	1 orang
6. Ahli Pengobatan Alternatif	1 orang	0 orang
7. TNI	8 orang	1 orang
8. POLRI	6 orang	1 orang
9. Guru swasta	2 orang	1 orang
10. Dosen swasta	3 orang	0 orang
11. Seniman/artis	1 orang	0 orang
12. Pedagang Keliling	80 orang	4 orang
13. Tukang Kayu	1 orang	0 orang
14. Pembantu rumah tangga	1 orang	1 orang
15. Pengacara	2 orang	0 orang
16. Karyawan Perusahaan Swasta	1136 orang	392 orang
17. Karyawan Perusahaan Pemerintah	5 orang	2 orang
18. Wiraswasta	571 orang	34 orang
19. Tidak Mempunyai Pekerjaan Tetap	490 orang	11 orang

⁶Pemerintahan Desa Pagedangan, 2016

20. Purnawirawan/Pensiunan	3 orang	0 orang
21. Perangkat Desa	4 orang	0 orang
22. Buruh Harian Lepas	490 orang	11 orang
23. Sopir	15 orang	0 orang
Jumlah Total Penduduk	3.745 orang	

5. Kondisi Sosial Budaya

Rumah adalah tempat berlindung dan berkumpul bagi keluarga setelah melakukan aktivitas sehari-hari, maka rumah yang baik adalah rumah yang memenuhi syarat kesehatan bagi masyarakat. Dari jumlah penduduk 8,476 Jiwa penduduk yang beragama islam 92 %, suasana kehidupan beragama bagi masyarakat Desa Pagedangan cukup baik, rukun, tenang dan tentram, saling menghormati, tolong-menolong, dalam menghadapi permasalahan yang timbul ataupun dalam menghadapi musibah dalam kehidupan bermasyarakat, sebagai contoh: musibah kematian dan sebagainya.

Tabel 4.3

JUMLAH PENDUDUK BERDASARKAN AGAMA⁷

Agama	Laki-laki	Perempuan
1. Islam	4998 orang	4685 orang
2. Kristen	201 orang	189 orang
3. Katholik	104 orang	121 orang
4. Hindu	2 orang	1 orang
5. Budha	135 orang	132 orang
6. Konghucu	0 orang	0 orang
Jumlah	5.440 orang	5.128 orang

Sikap dan pola hidup masyarakat Desa Pagedangan merupakan cermin dan nilai-nilai kehidupan beragama. Sebagai masyarakat yang

⁷Pemerintahan Desa Pagedangan, 2016

beragama, tentunya memerlukan sarana peribadatan sesuai dengan agama dan kepercayaannya masing-masing, antara lain:

- a) Masjid : 7 Unit
- b) Musholla : 22 Unit

B. Gambaran Umum Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mandiri

Pagedangan

Pemerintahan Desa Pagedangan membentuk BUMDes sebagai wadah dan penggerak perekonomian desa. BUMDes juga dibentuk dalam rangka optimalisasi pemberdayaan masyarakat sesuai dengan potensi yang dimiliki Desa Pagedangan, dan adanya program pemberdayaan masyarakat dari Pemerintahan baik Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah melalui lembaga – lembaga yang terbentuk di Desa seperti Pasar Desa, UED-SP, UP2K, KUBE, Kelompok Tani, dan BKM.

Program - program tersebut disebagian Desa lain pada umumnya tidak berkelanjutan. Berdasarkan hal tersebut, maka pemerintah Desa Pagedangan membentuk wadah pemberdayaan dalam bidang ekonomi melalui Badan Usaha Milik Desa agar program tersebut dapat berjalan berkesinambungan terarah dan terorganisir tepat sasaran.

Maka pada tahun 2013 atas prakarsa masyarakat, terbentuklah Badan Usaha Milik Desa yang merupakan gabungan dari program lembaga pemberdayaan ekonomi masyarakat desa, pada tanggal 17 Desember 2013 diadakan musyawarah desa dan menetapkan Peraturan Desa nomor 7 Tahun 2013 tentang BUMDes Pagedangan Mandiri, serta dilengkapi Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Adapun struktur BUMDes Pagedangan Mandiri sebagai berikut :

- 1. Komisaris : KEPALA DESA PAGEDANGAN
- 2. Badan Pengawas :

Ketua : NARHAWI, SPd.I
 Anggota : H. MUNAWAR, S.Pd
 Drs. DIDIK INDARTO
 AHMAD, S.Pd.I

3. Pelaksana Operasional :
- Direktur : H. ANWAR ARDADILI, S.Pd
 Sekretaris : NURFALAH
 Bendahara : ROMDIATI
- a. Ka. Unit Usaha Simpan Pinjam : Hj. KULSUM
 b. Ka. Unit Usaha Sentra Kuliner : M. ISHAK
 c. Ka. Unit Usaha Pasar Desa : H. ABDUL MUHIT
 d. Ka. Unit Usaha TPST : M. SOLEH SARDAI

C. Program – Program BUMDes

1. Perguliran Ekonomi Simpan Pinjam

Perguliran ekonomi Simpan Pinjam sudah dimulai sejak tahun 2009 dan saat itu dikelola oleh BKM, pada tahun 2013 dilebur menjadi bagian daripada BUMDesa Pagedangan Mandiri. Dimulai dengan adanya bantuan dari APBN, APBD, PMPK yang total keseluruhannya sebesar Rp.176.250.000,- (seratus tujuh puluh enam juta dua ratus lima puluh ribu rupiah) dengan pemanfaat perguliran ekonomi sebanyak 4 kelompok Usaha (40 Orang pemanfaat).

Pada Tahun 2014 perguliran ekonomi tersebut telah mencapai Rp. 641.250.000,- dengan anggota pemanfaat atau peminjam mencapai 72 Kelompok Usaha. Ada peningkatan perguliran ekonomi kelompok usaha dari pemberian pinjaman pertama sekitar Rp. 500.000,- menjadi Rp. 3.000.000,-.

2. Program Sentra Kuliner;

Program Sentra Kuliner menjadikan wilayah Desa Pagedangan sebagai daerah lintasan menuju pusat perkotaan (BSD, Sumarecount, Paramount, Alam Sutera dan Lippo) yang sebelumnya merupakan daerah pertanian dengan mata pencaharian masyarakat petani, seiring dengan perkembangan wilayah agraris menjadi wilayah perkotaan yang merubah budaya bertani menjadi pedagang, dengan mengembangkan konsep Desa wisata Kuliner diharapkan menjadi daerah transit maka dibangun sentra kuliner berupa saung-saung dengan menu masakan lokal dan tradisional sampai modern serta dilengkapi dengan toko-toko sebagai sarana pendukung seperti;

- a) Saung Raja Pepes Walakhar
- b) Pondok Lesehan Ayam Kampung kita
- c) Saung Agif “ Pecak Bandeng “.
- d) Saung Sentra Sovenir Desa.

3. Pembangunan Tempat Pembuangan Sampah Terpadu (TPST).

Dalam Rangka penanggulangan sampah rumah tangga yang menjadi permasalahan masyarakat ditengah perkembangan kota, maka Desa Pagedangan telah mengelola membangun Tempat Pembuangan Sampah Terpadu (TPST) dengan melibatkan kemampuan masyarakat dalam teknis pengelolaan sehingga sampah yang semula menjadi masalah menjadi nilai ekonomis dengan pembuatan pupuk kompos organik.

Pelaksanaan pembangunan TPST berdasarkan dari sumbangsih pemikiran warga masyarakat yang mempunyai kemampuan untuk

mengatasi persoalan sampah masyarakat perumahan di Desa Pagedangan dengan cara ;

1. Menyediakan tempat penampungan disetiap RW.
 2. Menyediakan armada pengangkut.
 3. Membangun tempat pembakaran dan pembuatan kompos yang berteknologi tepat guna yang tidak berdampak polusi.
 4. Pembangunan gedung pengelolaan sampah
 5. Membuat aturan pelaksanaan dan kontribusi pengelolaan sampah.
- 4. Perencanaan Pembangunan Pasar Desa tradisional *Fresh Market***

Pasar Desa saat ini masih tahap pengembangan dalam rangka membantu serta memudahkan masyarakat Desa untuk memenuhi kebutuhan pokok untuk kehidupan sehari-hari. Dalam hal ini unit Pasar Desa hanya baru memiliki lokasi untuk dijadikan pasar bagi para pedagang kaki lima yang diadakan setiap hari minggu, dan direncanakan pendirian Pasar Desa tradisional yang dapat mengantisipasi kebutuhan masyarakat. Dan pasar tersebut yang tepat untuk dibangun jenis **pasar desa tradisional *fresh market***, karena berada dilokasi terpadu sentra kuliner.

D. Deskripsi Data

1. Deskripsi Data Penelitian

Deskripsi data penelitian merupakan penjelasan mengenai data yang telah didapikandari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti selama proses penelitian berlangsung. Dalam penelitian ini, mengenai implementasi

program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pagedangan Kabupaten Tangerang yang terdiri dari 4 (empat) program kerja utama yaitu, unit simpan pinjam, unit sentra kuliner, unit TPST dan unit Pasar Desa. Peneliti menggunakan teori implementasi menurut Van Metter dan Van Horn. Teori tersebut memberikan gambaran atas strategi implementasi,⁸ yaitu:

1. Ukuran dan tujuan kebijakan;
2. Sumber daya;
3. Karakteristik agen pelaksana;
4. Sikap/kecenderungan (*disposition*) para pelaksana;
5. Komunikasi antarorganisasi dan aktivitas pelaksana; dan
6. Lingkungan ekonomi, sosial, dan politik.

Mengingat bahwa jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, maka data yang diperoleh berbentuk kata dan kalimat dari hasil wawancara, observasi, serta data atau hasil dokumentasi lainnya.

E. Daftar Informan Penelitian

Pada penelitian mengenai Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pagedangan Kecamatan Pagedangan Kabupaten Tangerang, peneliti menggunakan teknik *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu yang memahami fokus penelitian. Pada penelitian ini, penentuan informan dibagi menjadi dua yaitu *key informan* dan *secondary informan*. *Key informan* sebagai informan utama yang lebih mengetahui situasi fokus penelitian, sedangkan *secondary informan* sebagai informan penunjang dalam memberikan penambahan informasi.

Informan dalam penelitian ini adalah semua pihak, baik aparatur pelaksana kebijakan program dan pihak-pihak lain yang terlibat. Aparatur

⁸Agustino Leo, *Dasar-dasar Kebijakan Publik*, (Bandung: CV Alfabeta, 2008), p. 24

pelaksana sebagai *key informan* adalah Pelaksana Operasional BUMDes di Desa Pagedangan Direktur Utama BUMDes dan jajarannya, Kepala Desa Pagedangan dan jajarannya dan Bidang Pemberdayaan Masyarakat BPMPPD Kabupaten Tangerang, Kepala BKM Desa Pagedangan. Pihak lain yang terlibat sebagai *key informan* adalah Tokoh Pemerhati BUMDes.

Adapun aparatur pelaksana sebagai *secondary informan* adalah Staff Desa Pagedangan ; Kepala bidang Dokumentasi hukum Bagian Hukum Kabupaten Tangerang; Kepala Unit Program Simpan Pinjam; Kepala Unit Program Sentra Kuliner; Kepala Unit Program TPST; LSM Desa Pagedangan;. Pihak lain yang terlibat sebagai *secondary informan* adalah masyarakat.

Tabel 4.4
DAFTAR INFORMAN

No.	Nama Informan	Jabatan/Pekerjaan	Jenis Kelamin / Usia	Keterangan
1	M. Yusuf	Sekretaris Desa Pagedangan	Laki-laki / 54 tahun	<i>Key Informan</i>
2	Assudin	Staff Desa Pagedangan	Laki-laki / 53 tahun	<i>Secondary Informan</i>
3	Agus Hendrik, S. Sos	Kepala Bidang Dokumentasi Hukum Bagian Hukum Sekda Kab. Tangerang	Laki-laki / 50 tahun	<i>Key Informan</i>
4	Syahrizal	Mantan Kepala Bidang Pemberdayaan Masyarakat BPMPPD Kab. Tangerang	Laki-laki/ 50 tahun	<i>Key Informan</i>
5	H. Anwar Ardadili	Direktur Utama BUMDes	Laki-laki / 52 tahun	<i>Key Informan</i>
6	Hj. Romdiati	Staf BKM Desa Pagedangan	Perempuan/ 39 tahun	<i>Key Informan</i>
7	Hj. Kultsum	Kepala Unit Program Simpan Pinjam	Perempuan/ 45 tahun	<i>Secondary Informan</i>
8	H. Anwar Ardadili	Penanggungjawab Sentra Kuliner	Laki-laki/ 52 tahun	<i>Secondary Informan</i>
9	H. Munawar	Penanggungjawab	Laki-laki/	<i>Secondary</i>

		Program TPST	59 tahun	<i>Informan</i>
10	Endang Rahayu, S.Fil	LSM Desa Pagedangan	Laki-laki/ 44 tahun	<i>Secondary Informan</i>
11	Hj. Marlina	Pedagang	Perempuan/ 50 tahun	<i>Secondary Informan</i>
12	Farida	Masyarakat (Ibu Rumah Tangga)	Perempuan/ 47 tahun	<i>Secondary Informan</i>
13	Suinah	Masyarakat (Ibu Rumah Tangga)	Perempuan / 54 tahun	<i>Secondary Informan</i>
14	Ika Nurmawati	Masyarakat (Ibu Rumah Tangga)	Perempuan / 35 tahun	<i>Secondary Informan</i>

1. Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi hasil penelitian ini merupakan suatu data dan fakta yang peneliti dapatkan langsung dari lapangan serta disesuaikan dengan teori yang peneliti gunakan yaitu menggunakan teori implementasi menurut Van Metter dan Van Horn.⁹

Dalam teori Van Metter dan Van Horn, proses implementasi ini merupakan sebuah abstraksi atau performansi suatu implementasi kebijakan yang pada dasarnya secara sengaja dilakukan untuk meraih kinerja implementasi kebijakan publik yang tinggi yang berlangsung dalam hubungan berbagai variabel. Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linier dari keputusan politik yang tersedia, pelaksana, dan kinerja kebijakan publik.

a. Ukuran dan Tujuan Kebijakan

Pelaksanaan kebijakan tidak terlepas dari sebuah peraturan sebagai landasan pelaksanaan kebijakan. Suatu implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya jika ukuran dan tujuan dari kebijakan memang realistis dan sesuai dengan sosio kultur yang berada di level pelaksana kebijakan dan pengawas kebijakan. Ketika ukuran kebijakan atau tujuan

⁹Agustino Leo, *Op. Cit.*, p. 141-144

kebijakan terlalu ideal dan terlalu manis untuk dilaksanakan di level warga, maka agak sulit memang merealisasikan kebijakan publik hingga titik yang dapat dikatakan berhasil.

Dalam implementasi program BUMDes sendiri tidak semudah wacana pemerintah. Membentuk BUMDes disuatu desa tentu tidaklah mudah, meski dari tahun 2010 Menteri Dalam Negeri kala itu membuat regulasi kebijakan mengenai BUMDes, namun nyatanya BUMDes ini belum bisa terealisasi di seluruh desa di Indonesia.

Contohnya di Kabupaten Tangerang sendiri, berdasarkan hasil wawancara menyebutkan, bahwa;

“Di Kabupaten Tangerang Sendiri ada 246 Desa, yang sudah terbentuk BUMDes baru sedikit, untuk BUMDes Bersama ada 18 Desa, kemudian BUMDes sendiri kurang lebih 10 Desa dan Pasar Desa ada kurang lebih 22 Pasar Desa diluar BUMDes. Tapi ini juga harus direview ulang, sudah sesuai belum mekanisme pembentukannya dengan Permendagri atau Perbup.”¹⁰

Berdasarkan wawancara diatas bisa disimpulkan bahwa hanya sekitar 19 % saja desa yang memiliki BUMDes di Kabupaten Tangerang terbukti dari 246 desa hanya ada 28 BUMDes dengan 46 desa sebagai pengelola, karena 18 BUMDes merupakan BUMDes bersama yang dimiliki oleh 2 (dua) desa atau lebih. Dari hal demikian, maka perlu perhatian khusus untuk BUMDes agar mindset masyarakat desa bisa diubah sehingga bisa mengikuti perkembangan zaman dan mengikuti aturan yang terbaru. Maka tidak salah jika pemerintah sekarang menggaungkan “revolusi mental” di segala aspek demi terciptanya masyarakat yang baru yang lebih modern.

Program BUMDes sendiri memang sudah di anjurkan pada tahun 2007 oleh kementerian dalam negeri saat itu yang tertuang dalam Permendagri

¹⁰Wawancara dengan Pak Syahrizal, 2 Maret 2016, Pukul 10.40 WIB, di Ged. Bupati Kabupaten Tangerang.

No. 37 tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa. Namun pada saat itu masih dalam tahap penyesuaian, sehingga turunlah Permendagri No. 39 tahun 2010 tentang BUMDes. Dalam Permandgari 39/2010 ini memuat khusus bagaimana mekanisme BUMDes dibuat dan pengelolaannya. Hal ini juga disebutkan juga oleh salah satu informan sebagai berikut.

“Program ini mulai berjalan pada di saat Permendagri No. 37 Tahun 2007 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa dibuat, itu sudah berapakai perubahan, yang terakhir dipertegas dengan Permendagri No. 39 Tahun 2010 Tentang Badan Usaha Milik Desa, dimana didalamnya menyebutkan bahwa BUMDes didirikan sebagai motor penggerak perekonomian desa.”¹¹

Namun, di kabupaten Tangerang sendiri baru dikenal pada tahun 2013, seperti halnya yang disampaikan oleh LSM Desa Pagedangan sebagai berikut.

“Dikabupaten sendiri boomingnya itu pada tahun 2013, tapi memang sebelum itu juga sudah ada kebijakan yang mengatur tentang BUMDes itu, tapi boomingnya itu pada tahun 2013, karena memang itu lumbungnya desa yang dibentuk oleh desa sendiri dan juga didukung dan ditopang oleh masyarakat.”¹²

Berdasarkan wawancara diatas bisa dilihat bahwa pada tahun 2013 BUMDes baru dikenal oleh desa, karena memang pada saat permendagri 39/2010 dibuat pemerintah Kabupaten Tangerang tidak langsung membuat turunannya atau Perdanya. Perdanya sendiri baru dibuat pada tahun 2014, sedangkan dalam Permendagri 39/2010 sendiri menyebutkan dalam pasal 3 ayat (2) yang berbunyi “Peraturan Daerah Kabupaten/Kota sebagaimana

¹¹Wawancara dengan Pak Syahrizal, 2 Maret 2016, Pukul 10.40 WIB, di Ged. Bupati Kabupaten Tangerang).

¹²Wawancara dengan Pak Endang Rahayu, 23 Maret 2016, Pukul 15.57 WIB, di Warung Soto Hj. Omay)

dimaksud pada ayat (1) ditetapkan paling lambat 1 (satu) tahun sejak Peraturan Menteri ini ditetapkan”.

Jika Permendagri 39/2010 ditetapkan tahun 2010, maka tahun 2011 daerah harus membuat perda tersebut. Akan tetapi nyatanya Pemerintah Kabupaten Tangerang sendiri baru membuat tahun 2014, Sehingga desa-desa di Kabupaten Tangerang bisa dibilang tertinggal dalam membuat BUMDes. Di Desa Pagedangan sendiri dibuat pada tahun 2013, satu tahun sebelumnya dibuatnya Perbup tentang BUMDes. Dan pada saat Perbup dibuat pada tahun 2014, maka Desa Pagedangan harus menyesuaikan kembali dengan Pergub yang berlaku, seperti yang dinyatakan oleh Kasubag Dokumentasi Hukum Bagian Hukum Sekretariat Kabupaten Tangerang sebagai berikut.

”Peraturan desa tidak akan berlaku jika ada peraturan yang lebih tinggi, peraturan desa harus mengacu pada pergub ini. Jadi desa harus merevisi ulang perdesnya disesuaikan dengan perbup yang berlaku yaitu Perbup No. 85 Tahun 2014 yang merupakan turunan dari Perda No. 9 Tahun 2014 tentang Desa.”¹³

Berdasarkan wawancara diatas bisa dilihat bahwa desa memang harus merevisi ulang, dan pada saat di konfirmasi kepada Sekretaris Desa Pagedangan, memang perdes tersebut akan direvisi sekaligus penyegaran pengurus seperti yang disampaikan sebagai berikut.

“Rencana sih ada, kita juga akan menyesuaikan dengan keadaan desa sekarang ini, disini lain kita juga akan mengadakan rolling pengurus ya karena mungkin ada beberapa yang sibuk, supaya lebih instan lagi, untuk penyegaran lah. Kadang-kadang kan ada jenuh juga ya, karena tadi juga ada permen dan perbup yang mengatur.”¹⁴

¹³Wawancara dengan Pak Agus Hendrik, 2 Maret 2016, Pukul 08.40 WIB, di Kantor Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Tangerang)

¹⁴Wawancara dengan M. Yusuf, 10 Maret 2016, Pukul 10.10 WIB, di Kantor Desa Pagedangan)

Namun disisi lain, LPM Desa Pagedangan beranggapan bahwa Perbup hanya sebatas aturan yang menyeragamkan saja, artinya tidak terlalu berpengaruh pada perdes, nyatanya banyak desa yang sudah memiliki BUMDes sebelum Perbup tentang BUMDes dibuat pada tahun 2014. Hal ini dinyatakan dalam wawancara sebagai berikut.

“Menurut saya, Perbup ini hanya mengatur saja yang merupakan turunan dari undang-undang atau perda tentang tata kelolanya saja. Memang saya akui sebelum dibuatnya Perbup ini, sebagian desa sudah memiliki BUMDes dan memang harus ada perdesnya saat dibuatnya BUMDes ini. Nah, pada saat 2014 dibentuknya perbup ini baru diwajibkan untuk seluruh desa yang ada di Kabupaten Tangerang. Sebelum itu ada beberapa desa yang sudah membuatnya, seperti di Tigaraksa, di Cikupa lalu di Panongan juga ada.”¹⁵

Hal ini juga senada dengan yang dinyatakan oleh Sekretaris Desa Pagedangan yang memiliki pandangan bahwa pembuatan perdes yang lebih dahulu dibuat ini tidak masalah dikarenakan kesalahan pemerintah daerah yang terlambat dalam membuat perda tentang BUMDes. Dan hal ini juga sudah disampaikan kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Tangerang seperti yang dinyatakan dalam wawancara sebagai berikut.

“Sebelum Peraturan Bupati dibuat, kita sudah buat Peraturan Desa tentang BUMDes karena tadi kita ada proyek kepentingan untuk penyelenggaraan kegiatan lomba, nah kita buat BUMDes. Pada saat kita berkomunikasi dengan Bupati ya tidak masalah, itu karena keterlambatan kami dalam membuat peraturan. Baru sekarang ini mereka juga buat peraturannya. Dalam UU No. 6 Tahun 2014 sendiri ya tentang Desa kita berwenang mengatur rumah tangga kita untuk mensejahterakan masyarakat. Kalau dulu mungkin kita hanya lembar negara, sekarang kan sudah ada menteri desa khusus mengelola tentang desa. Kalau dulu kan ada BanDes hanya Rp. 6 juta pertahun kalau sekarang kan untuk Pagedangan sendiri dapat Rp. 600 juta pertahun bahkan mungkin ada kawan-kawan yang

¹⁵Wawancara dengan Pak Endang Rahayu, 23 Maret 2016, Pukul 15.57 WIB, di Warung Soto Hj. Omay)

lain yang dapat I M. Ya kita bangga lah dengan adanya UU No. 6 tahun 2014 ini tentang Desa.¹⁶

Berdasarkan hasil wawancara diatas bisa dilihat bahwa Desa Pagedangan membuat BUMDes ini karena ada proyek kepentingan, sehingga tatkala BUMDes dibuat maka harus ada Perdes yang mengatur sesuai dengan Permandagri 39/2010. Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan Direktur BUMDes Mandiri Desa Pagedangan sebagai berikut.

“BUMDes didirikan sekitar tahun 2013. Dalam mendirikan BUMDes ini kita mengacu pada Permendagri No. 39 Tahun 2010 Tentang Desa, karena pada saat itu belum ada Perda yang mengatur tentang BUMDes. Harusnya ada payung hukumnya nih di setiap daerah, akan tetapi ada titik kelemahan tertentu bahwa tidak semua Kabupaten dan Kota itu ditindak lanjuti dengan Perda, artinya bisa aja ada daerah yang tidak memiliki Perda mengenai BUMDes sebagai landasannya. Sedangkan setiap desa membentuk BUMDes, harus ada Perdes yang mengatur BUMDes di Desa itu.¹⁷

Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa BUMDes Desa Pagedangan dibentuk berdasarkan Permendagri 39/2010 bukan mengacu pada Perbup 85/2014, karena BUMDes Pagedangan sendiri dibuat pada tahun 2013, sehingga BUMDes sendiri tidak merasa salah dalam membuat Perdes terlebih dahulu membuat Peraturan dibanding daerah, hal ini karena keterlambatan daerah saja yang membuat peraturan.

Akan tetapi disisi lain, Pemerintah daerah juga membela diri dengan menyatakan bahwa Peraturan Bupati No. 85 Tahun 2014 BUMDes yang merupakan turunan dari Peraturan Daerah No. 9 tahun 2014 Tentang Desa dibuat berdasarkan UU No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Jadi acuan pemerintah daerah kabupaten Tangerang dalam membuat Perbup adalah UU

¹⁶Sekretaris Desa Pagedangan
(Wawancara dengan M. Yusuf, 10 Maret 2016, Pukul 10.10 WIB, di Kantor Desa Pagedangan)

¹⁷Direktur BUMDes Mandiri Desa Pagedangan
(Wawancara dengan H. Anwar Ardadili, 19 November 2015, Pukul 14.50 WIB, di Hotel Le dian)

No. 6 Tahun 2014 bukan Permendagri No. 39 tahun 2010 seperti yang dinyatakan oleh Kasubag Dokumentasi Hukum sebagai berikut.

*“Perbup ini dibuat mengacu pada UU Desa No. 6 tahun 2014 tentang Desa, mungkin desa itu dalam membuat peraturan desa itu mengacu pada peraturan lama, kalau kita kan mengacu pada peraturan baru.”*¹⁸

Berdasarkan wawancara diatas, dapat dilihat bahwa pemerintah daerah juga tidak salah jika mengacu pada peraturan yang baru, akan tetapi sebelumnya juga pemerintah daerah memang belum pernah membuat peraturan tentang BUMDes sama sekali, Kasubag Dokumentasi hukum juga saat ditanya apakah sebelumnya sudah ada peraturan tentang BUMDes.

Ia menyatakan bahwa, *“enggak kayaknya, ini yang baru. Kita memang baru buat peraturannya jika khusus tentang BUMDes. Tapi kalau tentang desa, tahun 2007 kita buat peraturan daerah tentang desa.”*

¹⁹(Sekretariat Daerah Kabupaten Tangerang).

Tujuan Perbup 85/2014 dibuat juga hanya untuk menyeragamkan saja agar tidak ada perbedaan dalam membentuk BUMDes, seperti yang dinyatakan oleh Kasubag Dokumentasi Hukum, *“tujuannya hanya untuk menyeragamkan peraturan desa yang telah dibuat terlebih dahulu agar bentuknya sama.”* Dari sini bisa dilihat bahwa tujuannya hanya menyamaratakan pembentukan BUMDes di Kabupaten Tangerang karena Pemerintah daerah menyadari bahwa desa-desa sudah membuat BUMDes tanpa landasan yang jelas daerah pemerintah daerah sendiri.

Tujuan program BUMDes sendiri dibuat sebagai motor penggerak ekonomi desa, agar pengelolaan keuangan desa bisa terorganisir dengan baik.

¹⁸Kasubag Dokumentasi Hukum

(Wawancara dengan Pak Agus Hendrik, 2 Maret 2016, Pukul 08.40 WIB, di Kantor Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Tangerang)

¹⁹(Wawancara dengan Pak Agus Hendrik, 2 Maret 2016, Pukul 08.40 WIB, di Kantor Bagian Hukum

Seperti yang dinyatakan oleh Kabag Pemberdayaan Masyarakat BPMPPD Kabupaten Tangerang sebagai berikut;

“Tujuannya secara umum adalah untuk meningkatkan kesejahteraan di Desa, untuk tujuan utamanya yaitu meningkatkan PADes, mengembangkan potensi perekonomian desa dan produktivitas masyarakat desa. selain itu juga untuk meminimalisir pengangguran karena menciptakan kesempatan berusaha dan menciptakan lapangan kerja.”²⁰

Hal ini j spesifik menyatakan tujuan program BUMDes di Desa Pagedangan sebagai berikut.

“Dibuatnya BUMDes ini karena di Desa Pagedangan ini banyak program-program dari pemerintah baik pusat maupun daerah berupa bantuan-²¹bantuan yang sifatnya pemberdayaan masyarakat. Di bantuan ini banyak sektornya, ada pemberdayaan masyarakat berarti ke LPM, ada pemberdayaan perempuan berarti PKK, sarana pembinaan pemuda berarti Karangtaruna, ada juga sektor ekonomi. Nah BUMDes inilah yang mawadahi pada sektor ekonomi terlepas itu ada program di LPM, Karangtaruna, BKM kita jadikan satu badan yaitu BUMDes agar tidak terjadi tumpang tindih, maka dari itu dari semua sektor ekonomi yang mawadahi adalah BUMDes. Jadi program BUMDes juga program-program BUMDes itu juga program lembaga lain, karena biasanya bantuan untuk ke masyarakat itu sifatnya tuntas tidak continue. Nah, lewat BUMDes ini dicoba agar berkelanjutan seperti program BKM atau LPM agar bantuan tersebut tidak habis begitu saja.”²²

Berdasarkan hasil wawancara diatas bisa dilihat bahwa BUMDes memang perlu dibentuk, sehingga saat ada anjuran dari pemerintah pusat Desa Pagedangan memiliki inisiatif membentuk BUMDes meski pemerintah

²⁰Kabag Pemberdayaan Masyarakat BPMPPD Kabupaten Tangerang sebagai berikut.

(Wawancara dengan Pak Syahrizal, 2 Maret 2016, Pukul 10.40 WIB, di Ged. Bupati Kabupaten Tangerang)

²¹(Wawancara dengan H. Anwar Ardadili, 19 November 2015, Pukul 14.50 WIB, di Hotel Le dian)

²²(Wawancara dengan H. Anwar Ardadili, 19 November 2015, Pukul 14.50 WIB, di Hotel Le dian)

daerah sendiri belum memiliki payung hukum dalam pembentukkan BUMDes saat BUMDes akan dibentuk pada tahun 2013 itu.

Berdasarkan hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa payung hukum yang dibuat pemerintah daerah terlambat dibuat karena mengacu pada UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa sedangkan Peraturan Desa mengacu pada Permendagri No. 39 Tahun 2010. Sehingga Peraturan desa akan direvisi ulang menyesuaikan peraturan daerah No. 9 Tahun 2014 dan Perbup No. 85 Tahun 2014. Tujuan Perbup ini dibuat hanya untuk menyeragamkan desa dalam membentuk BUMDes agar tidak berbeda-beda dasar hukum yang dipakai.

b. Sumber Daya

Sumberdaya sangat berperan penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan. Implementasi kebijakan perlu dukungan sumberdaya baik sumberdaya manusia (*human resources*) maupun sumberdaya non-manusia (*non-human resources*). Manusia merupakan sumberdaya yang terpenting dalam menentukan suatu keberhasilan proses implementasi karena sebagai implementor suatu kebijakan tersebut. Tahap-tahap tertentu dari keseluruhan proses implementasi menuntut adanya sumberdaya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara politik. Tetapi ketika kompetensi dan kapabilitas dari sumber-sumberdaya itu nihil, maka kinerja kebijakan publik sangat sulit untuk diharapkan.

Akan tetapi selain sumberdaya manusia, sumber-sumber daya lain yang perlu diperhitungkan juga seperti sumberdaya financial. Karena, mau tidak mau, ketika sumber daya manusia yang kompeten dan kapabel telah tersedia sedangkan kucuran dana melalui anggaran tidak tersedia, maka memang menjadi persoalan pelik untuk merealisasikan apa yang hendak dituju oleh tujuan kebijakan publik. Karena itu sumberdaya yang diminta dan dimaksud oleh Metter dan Horn adalah kedua bentuk sumberdaya tersebut. Maka bila dilihat dari sumberdaya yang dimaksud tersebut, dalam pelaksanaan program

BUMDes di Desa Pagedangan kedua bentuk sumberdaya tersebut sangat berpengaruh.

Yang pertama adalah sumberdaya manusia, dalam proses pelaksanaan program BUMDes di Desa Pagedangan unsur sumber manusia yang paling berperan adalah pemerintah desa, karena Pemerintah desa berperan dalam memilih pelaksana operasional BUMDes. Pelaksana Operasional BUMDes dipilih diluar dari staff desa, dimana orang-orangnya murni masyarakat biasa. Hal sudah diatur dalam Permendagri 39/2010 dan Perbup 85/2014. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh direktur BUMDes di Desa Pagedangan sebagai berikut.

“Sesuai Permendagri itu ya direktur BUMDes itu diangkat oleh kepala desa, nanti setelah diangkat direktur BUMDes milih siapa saja yang mau jadi pengurus pembantunya. Sumber daya manusia yang ada di pengurus BUMDes ya cukup lah segini, meski kadang jika da program keteteran juga. Tapi kan itu sewaktu-waktu saja kalau ada program dari pemerintah. Tapi untuk program rutinitas sudah ada penanggungjawab masing-masing unit usaha untuk menjalankan programnya. Gak perlu banyak-banyaklah, dikit yang penting mau kerja, buat apa banyak-banyak kalau ga mau kerja. Sama aja bohong gitu mah. Sesuai kebutuhan aja lah, kalau kita butuh pengurus baaru ya kita angkat, fleksibel aja.”²³

Hal ini juga senada dengan pernyataan Sekretaris Desa

Pagedangan yang menyatakan sebagai berikut.

“Untuk pengurus BUMDes kita sesuaikan dengan kebutuhan saja, kita mengacu pada AD/ART BUMDes nya menggunakan sistem kebutuhan saja. Ataupun jika suatu saat ada unit pelaksana baru, baru kita rekrut pengurus baru. Sesuai kebutuhan lapangan saja.”²⁴

Maka dari hasil wawancara diatas bisa dilihat bahwa dalam perekrutan pengurus di sesuaikan dengan kebutuhan dilapangan. Akan tetapi kenyataannya dilapangan para unit pelaksana merasa kekurangan orang

²³Wawancara dengan H. Anwar Ardadili, 19 November 2015, Pukul 14.50 WIB, di Hotel Le Dian.

²⁴Wawancara dengan Bapak M. Yusuf, 10 Maret 2016, Pukul 10.10 WIB, di Kantor Desa Pagedangan.

untuk membantu pekerjaan mereka, seperti halnya yang dinyatakan oleh salah satu informan dari BKM Pagedangan sebagai berikut.

“Sumber Daya Manusianya itu kita cuma ada beberapa aja, sistemnya kita relawan mba makanya kita kekurangan tenaga untuk mengurus program-programnya. Jarang banget ada yang mau jadi relawan mba.”²⁵

Berdasarkan hasil wawancara diatas bisa dilihat bahwa memang pada pelaksanaannya membutuhkan orang yang benar-benar bekerja tanpa dibayar untuk kemajuan desa. Dan mencari orang-orang relawan pada era sekarang ini memang sangat sulit sekali, karena sekarang ini eranya dimana apapun diukur dengan materi. Dalam struktural kepengurusan BUMDes berdasarkan Keputusan Kepala Desa Pagedangan sebagai berikut.

**SUSUNAN PENGURUS BADAN USAHA MILIK DESA PAGEDANGAN
MANDIRI
DESA PAGEDANGAN KECAMATAN PAGEDANGAN
MASA BAKTI TAHUN 2013 - 2018**

Komisaris	:	KEPALA DESA PAGEDANGAN
Badan Pengawas	:	
Ketua	:	NARHAWI, SPd.I
Anggota	:	H. MUNAWAR, S.Pd
Anggota	:	Drs. DIDIK INDARTO AHMAD, S.Pd.I
Pelaksana Operasional	:	
Direktur	:	H. ANWAR ARDADILI, S.Pd
Sekretaris	:	NURFALAH
Bendahara	:	ROMDIATI
Ka. Unit Usaha Simpan Pinjam	:	Hj. KULSUM
Ka. Unit Usaha Sentra Kuliner	:	ISHAK
Ka. Unit Usaha Pasar Desa	:	H. ABDUL MUHIT

²⁵Wawancara dengan Ibu Hj. Romdiati, 10 Maret 2016, Pukul 11.49 WIB, di Kediaman Hj. Romdiati)

Ka. Unit Usaha TPST : SOLEH SARDAI

Berdasarkan susunan kepengurusan diatas, dapat dilihat bahwa pengurus BUMDes hanya ada pengurus inti saja, tidak ada staff pembantu di setiap unit usaha dan ini membuat para kepala unit usaha sedikit kerepotan dalam melaksanakan tugasnya.

Maka dari itu, dalam pelaksanaan program BUMDes di Desa Pagedangan masih belum memadai orang yang mengelola BUMDesnya, disamping orang-orang yang menangani BUMDesnya adalah sebagian yang belum *melek* teknologi sehingga dapat menghambat jalannya program BUMDes.

Selain Desa Pagedangan selaku pemilik BUMDes, ada pula SKPD dari pemerintah daerah yang menangani BUMDes, yaitu bidang pemberdayaan masyarakat BPMPPD Kabupaten Tangerang sebagai sumberdaya manusia yang bekerja dalam pemberdayaan masyarakat di Desa.

Hal ini juga disebutkan oleh kepala bidangnya sendiri yang menyatakan bahwa, *“Ada bagian Pemberdayaan Masyarakat yang menangani khusus BUMDes, sesuai dengan Perbup No. 27 Tahun 2015.”*²⁶

Kedua adalah sumberdaya finansial, terkait sumber daya finansial tidak terlepas dari anggaran baik itu APBD maupun APBN. Sesuai dengan UU Desa No. 6 Tahun 2014, desa mendapat dana dari APBN sekitar 600 juta hingga 1,2 Milyar untuk setiap tahunnya. Maka dari itu, setiap desa akan menerima dana sedemikian banyak dari pemerintah pusat secara cuma-cuma yang harus dikelola oleh desa. Untuk program BUMDes sendiri, salah satu dananya berasal dari dana tersebut akan tetapi didukung pula oleh dana-dana yang lain seperti yang diungkapkan oleh Sekretaris Desa mengenai sumberdaya finansial yang menyebutkan bahwa, tadi ada dari BKM dan

²⁶Wawancara dengan Pak Syahrizal, 2 Maret 2016, Pukul 10.40 WIB, di Ged. Bupati Kabupaten Tangerang.

melalui Pendapatan Desa. Selain itu menurut UU No. 6 Tahun 2014 itu ya BUMDes bisa didanai dari APBD masing-masing daerah untuk bantuan permodalan BUMDes.²⁷

Hal ini juga disebutkan oleh direktur utama BUMDes mengenai sumber daya finansial sebagai berikut. *“untuk dana sendiri, kita ada perbantuan modal dari desa tentunya, lalu ada dari BKM itu yang PNPM Mandiri lalu ada juga terkadang dari pemerintah daerah. Selebihnya kita gunakan dana perputaran dari program pemerintah.”*²⁸

Sementara itu dalam pelaksanaan setiap unit usaha memiliki sumber dana yang berbeda-beda, salah satunya adalah unit simpan pinjam yang mana sumber keuangannya merupakan dana bantuan dari program PNPM Mandiri, seperti yang dinyatakan sebagai berikut.

*“Awalnya kita mendapat bantuan dana dari PNPM Mandiri yang berasal dari APBD kalau tidak salah ditahun 2009 melalui BKM, awalnya itu pada bulan Mei 2009 dengan angka Rp. 60.000.000,- . itu merupakan dana awal kami di simpan pinjam ini untuk katagori yang tidak mampu tapi khusus yang ada usaha saat itu. Kita gulirkan kepada 120 orang terbagi kepada 24 KSM (Kelompok Swadya Masyarakat) yang pada saat itu 1 KSM ada 5 orang anggotanya. Dan diberikan pinjaman Rp. 500.000,- / orang jadi satu kelompok mendapatkan Rp. 2.500.000,- untuk 10 bulan masa cicilan. Untuk cicilannya Rp. 50.000,-/orang jadi satu kelompok harus mengembalikan Rp. 250.000,- / cicilan ”*²⁹

Selain usaha simpan pinjam adapula unit usaha TPST yaitu Tempat Pembuangan Sampah Terpadu yang membantu masyarakat tidak membuang sampah rumah tangga asal-asalan. Untuk feedback nya masyarakat membayar dengan kriteria tertentu untuk pembangunan TPST, hal ini dinyatakan oleh penanggungjawab TPST sebagai berikut.

²⁷(Wawancara dengan Bapak M. Yusuf, 10 Maret 2016, Pukul 10.10 WIB, di Kantor Desa Pagedangan)

⁴⁷Wawancara dengan H. Anwar Ardadili, 19 November 2015, Pukul 14.50 WIB, di Hotel Le dian.

²⁹Wawancara dengan Ibu Hj. Kultsum, 7 Januari 2016, Pukul 15.20 WIB, di Kediaman Bu Hj. Kultsum

“Jadi kita tarik iurannya per bulan untuk setiap rumah. Untuk nominalnya sendiri sangat variatif, ada yang Rp. 15.000,-, Rp. 20.000,-, Rp. 35.000,- tergantung dari volume sampah yang dikeluarkan. Untuk rumah rumah paling disekitaran Rp. 15.000,- atau Rp. 20.000,- perbulan. Kita juga menarik sampah dari warung makan, lembaga-lembaga, sekolah-sekolah SD, MIN dan SMP pasti itu lebih besar kita tariknya, soalnya volume sampahnya pasti lebih besar, kita tarik variatif juga ada yang Rp. 75.000,- ada yang hingga Rp. 200.000,- atau Rp. 250.000,- tergantung dari volume sampah itu tadi. Di setiap dusun itu ada koordinatornya yang mengantarkan hasil iuran itu kemari, untuk memudahkan kita juga. Itupun koordinatornya tetap relawan, tidak ada upah untuknya. Kita hanya menggaji petugas yang mengambil sampah-sampah itu walaupun gajinya tidak seberapa, tapi kita ambil dampak positifnya lah, bisa menciptakan lapangan kerja untuk masyarakat sini.”³⁰

Dari hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa dari penarikan sampah rutin ini mereka mendapatkan dana untuk pemasukan desa, disamping itu juga dana tersebut bisa digunakan untuk menambah jumlah TPST di setiap dusun di Desa Pagedangan.

Program lainnya adalah program sentra kuliner, dimana program ini hanya mendapatkan dana dari pembayaran kios saja. Seperti yang disampaikan oleh penanggungjawab sentra kuliner sebagai berikut.

“Untuk sistem pengelolaannya jadi kita menyewakan kios-kios dan saung-saung yang disewakan pertahun dengan harga yang variatif tergantung besar-kecilnya. Untuk kios penyewaannya sekitar 6 juta, untuk saung besar sampai 15 juta dan untuk yang kecil sekita 8-10 juta, soalnya saungnya tidak rata ukurannya. Lalu kita kasih kartu kuningnya, kontrak perjanjiannya, hak guna pakainya dengan beberapa aturan yang kita buat didalamnya yang telah ditandatangani oleh kepala desa, direktur BUMDes, dan BKM juga. Dan untuk dana hasil sewa, dibagi untuk 4 (empat) katagori. Pertama untuk Desa, kedua untuk sosial seperti sarana ibadah, ketiga untuk perawatan, dan untuk pengurus sentra kuliner sendiri. Dan untuk perbulannya ada biaya lagi, untuk biaya kebersihan, keamanan dan listrik.”³¹

³⁰(Wawancara dengan Pak H. Munawar, 7 Januari 2016, Pukul 16.15 WIB, di Kediaman Pak H. Munawar).

³¹(Wawancara dengan Pak H. Anwar Ardadili, 18 Maret 2016, Pukul 13.49 WIB, di Warung Soto Betawi Hj. Omay, Pagedangan)

Berdasarkan wawancara diatas bisa dilihat bahwa, BUMDes memiliki pemasukan dana dari penyewaan kios yang dipakai untuk tiga hal yang telah disebutkan diatas.

Disamping itu, untuk pembangunan sentra kuliner dan TPST pasti dibutuhkan dana yang tidak sedikit dalam membangunnya. Maka dari itu pendapatan rutin yang didapatkan perbulan digunakan untuk perawatan dan penambahan fasilitas demi peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Untuk pembangunan Sentra Kuliner dan TPST sendiri menggunakan dana penghargaan BKM yang diberikan pemerintah atas keberhasilan program PNPM Mandiri yang mereka jalankan sebesar 1 Milyar, sebagaimana yang telah disampaikan oleh Pak H. Anwar Ardadili selaku Direktur BUMDes Mandiri Desa Pagedangan sebagai berikut.

“Secara spesifik saya kurang tahu berapa persisnya dana yang digunakan untuk membangun sentra kuliner. Karena memang awalnya dananya ini dari dana penghargaan untuk BKM dari PNPM itu dengan kucuran dana senilai 1 M, dan itu dibagi jadi pembangunan sentra kuliner dan TPST. Untuk satu-satunya berapa saya kurang tahu persis. Jadi di kuliner itu ada saung sedang, saung besar, kios-kios 6 kios, mungkin 700 juta nyampe kayaknya atau 750 juta, soalnya kan TPST kecil ya, jadi banyak dihabisin untuk kuliner itu sepertinya.”³²

Berdasarkan wawancara diatas bisa dilihat bahwa dalam membangun sentra kuliner dan TPST ini merupakan dana bantuan dari pemerintah melalui PNPM Mandiri, sehingga desa terbantu dari segi finansial dalam mengelola BUMDes ini. Sehingga pada saat mereka mendapatkan pendapatan tiap bulannya, BUMDes hanya melakukan perawatan saja tanpa perlu mengembalikan modal yang BUMDes pakai untuk pembangunan sentra kuliner dan TPST sehingga pendapatan desa bisa meningkat setiap tahunnya dari BUMDes meski tidak secara signifikan.

³²Wawancara dengan Pak H. Anwar Ardadili, 18 Maret 2016, Pukul 13.49 WIB, di Warung Soto Betawi Hj. Omay, Pagedangan

Berdasarkan dari kedua sumberdaya tersebut diatas saling berkaitan antara sumberdaya manusia, sumberdaya finansial dan sumberdaya waktu. Sumberdaya manusia dalam pelaksanaan BUMDes di Desa Pagedangan ini kekurangan dalam mengelola unit usahanya sehingga pada waktu-waktu tertentu mereka keteteran dalam mengelola program kerjanya. Sedangkan dalam sumberdaya finansial sangat berkaitan dengan sumberdaya waktu. Dalam membangun program kerja BUMDes Desa Pagedangan mendapatkan bantuan dari dana PNPM Mandiri melalui BKM sebesar 1 Milyar dalam membangun TPST dan Sentra Kuliner. Akan tetapi pembangunan tersebut masih bersifat minim, tidak bisa mengcover masyarakat desa. Sehingga tatkala mereka ditargetkan agar cepat memberdayakan seluruh masyarakat desa, maka mereka butuh dana besar untuk menambah fasilitas dan alat baru untuk TPST dan sentra Kuliner akan tetapi jika hanya mengandalkan dengan modal yang ada, maka butuh waktu yang panjang dalam mencapai target BUMDes.

c. Karakteristik Agen Pelaksana

Agen Pelaksana ikut menjadi salah satu hal yang harus diperhatikan dalam sebuah implementasi. Dalam salah satu indikator teori Van Horn dan Van Metter ini pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat pengimplementasian kebijakan publik. Hal ini sangat penting karena kinerja implementasi kebijakan (publik) akan sangat banyak dipengaruhi oleh ciri-ciri yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksananya. Misalnya, implementasi kebijakan publik yang berusaha untuk merubah perilaku atau tindaklaku manusia secara radikal, maka agen pelaksana proyek itu haruslah berkarakteristik keras dan ketat pada aturan serta sanksi hukum. Sedangkan bila kebijakan publik itu tidak terlalu merubah perilaku dasar manusia, maka dapat saja agen pelaksana yang diturunkan tidak sekeras dan tidak setegas pada gambaran yang pertama.

Dilihat dari pengertian di atas bahwa untuk mewujudkan BUMDes terbentuk disuatu desa bukanlah hal yang mudah, karena terkadang masyarakat desa yang cenderung tradisional akan menghambat kearah pembangunan desa. Inisiatif pemerintah untuk melaksanakan BUMDes di seluruh desa akan sulit terwujud manakala banyak hal dari segi pembangunan yang harus dibenahi terlebih dahulu. Terlebih pola pikir masyarakat desa yang terbentur oleh budaya dan adat istiadat yang kuno, sehingga perlu ada perubahan mindset seperti yang disampaikan oleh Kepala Bidang Pemberdayaan Masyarakat BPMPPD Kabupaten Tangerang sebagai berikut.

“Hambatan umumnya sih mindset masyarakat desanya. Di program BUMDes kan ada Manajemen Pengelolaan BUMDes, nah ini yang belum. Tapi dari pemerintah sendiri sudah mengadakan pelatihan-pelatihan seperti itu, dari provinsi salah satunya. Tapi karena banyak jadi hanya beberapa desa yang sudah dilatih, di tahu 2014 itu hanya ada 5 desa yang sudah dilatih.”³³

Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa, hambatan umum pelaksanaan BUMDes ini adalah mindset masyarakat sendiri. Hal ini memang tidak bisa dipungkiri terlebih jika desa tersebut berada di pelosok daerah terpencil yang jauh dari jangkauan pusat kota.

Desa Pagedangan sendiri yang berada dipusat kota yang awalnya tradisional perlahan menjadi kearah modern sehingga mindset masyarakatnya tidak terlalu menghalangi jalannya program BUMDes sendiri, meskipun ada setidaknya hanya beberapa saja tidak terlalu signifikan.

Meski mindset bukan menjadi hambatan utama dalam menjalankan BUMDes di Desa Pagedangan, akan tetapi jika masyarakatnya tidak ada kemauan untuk bekerja secara sukarela untuk kemajuan desanya, tentu hal

³³Wawancara dengan Pak Syahrizal, 2 Maret 2016, Pukul 10.40 WIB, di Ged. Bupati Kabupaten Tangerang.

demikian tidak dapat terwujud. Seperti halnya yang dinyatakan oleh Sekretaris Desa Pagedangan sebagai berikut.

“Untuk kendala tidak terlalu signifikan ya selama ada niatan dari individunya. Bagaimana hanya tinggal dari kemauan saja. Kita bisa bekerjasama atau bernegosiasi dengan preman-preman atau dengan pengembang, kita hanya jadi penyedia saja. Kita untuk pemberdayaan masyarakat saja.”³⁴

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kendala yang dihadapi oleh Pemerintah Desa Pagedangan dalam menjalankan BUMDesnya adalah individunya. Hal ini dikarenakan para pelaksana operasional BUMDes bekerja secara sukarelawan tanpa digaji, berbeda halnya dengan yang bekerja di pemerintahan desa yang mendapatkan gaji. Maka dari itu individu yang tulus yang mau bekerja untuk kemajuan desa sangatlah sulit didapatkan.

Selain SDM yang sukar didapatkan, sumberdaya finansialpun sulit didapatkan. Meski demikian salah staff desa menyatakan sebagai berikut.

“Masalah atau hambatan sih biasanya dana ya, cuma kita kan dapat dana bantuan dari pemerintah jadi gak terlalu signifikan kalau dana. Paling yang paling utama adalah SDM nya, karena SDM ini sebenarnya banyak ya dikita, cuma kualitas SDM nya ini kurang memadai, ada yang memadai mereka sibuk bekerja bukan untuk kepentingan desa tapi untuk dirinya sendiri dan keluarganya sendiri. Tapi manusiawi ya begitu, sejauh ini SDM yang ada cukuplah untuk membantu unit usaha yang ada, hanya saja mungkin pada waktu banyak acara baru tuh kelabakan kurang orang. Maka dari itu, kita butuh pelatihan khusus nih bagi SDM yang kurang berkompeten, sehingga mereka menjadi ahli dibidangnya.”³⁵

Berdasarkan wawancara diatas bisa dilihat bahwa permodalan dan SDM adalah hambatan yang dihadapi oleh pengurus BUMDes. Permodalan memang cukup *urgent* mengingat dana merupakan hal utama untuk jalannya

³⁴Wawancara dengan M. Yusuf, 10 Maret 2016, Pukul 10.10 WIB, di Kantor Desa Pagedangan.

³⁵Wawancara dengan Assudin, 13 November 2015, Pukul 14.14 WIB, di Kantor Desa Pagedangan)

suatu program. Meski Desa Pagedangan tumbuh ditengah-tengah kota yang sedang berkembang dan dikelilingi oleh pengembang, mendapatkan bantuan dari mereka tidak bisa diandalkan. Seperti yang dikatakan oleh kepala unit usaha simpan pinjam, *“Sekarang kita juga lagi nyari CSR nih, yang secara cuma-cuma itu tuh yang belum dapat.”*³⁶

Meski CSR merupakan kewajiban dari perusahaan tetapi sangat sedikit sekali kesadaran perusahaan untuk mengeluarkan CSR nya. Hal ini perlu dukungan dari pemerintah desa agar para perusahaan ini mau mengeluarkan CSR-nya seperti yang dikatakan oleh Pak. H. Anwar Ardadili sebagai berikut.

*“Untuk desanya sendiri, harus menggali CSR nya, bagaimana dari pemerintah desa mau siapapun lurahnya yang berada di tengah-tengah perkotaan, harus bisa mengupayakan CSR ini. CSR ini kan ada 3 macam, ada CSR pendidikan, CSR lingkungan dan CSR Kesehatan. CSR yang ada diperusahaan-perusahaan ini kan luar biasa, tinggal bagaimana desa menggali potensi itu. Dari CSR ini kan bisa untuk program pengentasan kemiskinan, pemberdayaan masyarakat seperti untuk membantu masyarakat yang tidak memiliki MCK yang kurang baik, atau dari segi pendidikan bisa untuk beasiswa. Karena memang CSR ini kan kewajiban dari perusahaan yang harus dikeluarkan dari profit, jadi jika desanya tidak menggali ya mereka mah enak-enak saja.”*³⁷

Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa pemerintah desa sangat berperan dalam permodalan BUMDes bagi unit usaha yang membutuhkan modal besar. Sehingga unit usaha simpan ini terbentur oleh modal dalam memberdayakan masyarakatnya seperti yang disampaikan oleh bu Hj. Kultsum sendiri sebagai berikut.

“Hambatan umumnya ya itu tadi, di UPK kita kekurangan modal. Dari sekian banyak masyarakat pagedangan yang ingin meminjam, kita hanya bisa menampung sekitar $\frac{3}{4}$ nya saja tidak keseluruhan,

³⁶Wawancara dengan Ibu Hj. Kultsum, 7 Januari 2016, Pukul 15.20 WIB, di Kediaman Bu Hj. Kultsum

³⁷Wawancara dengan Pak H. Anwar Ardadili, 18 Maret 2016, Pukul 13.49 WIB, di Warung Soto Betawi Hj. Omay, Pagedangan.

*sekarang saja yang mau minjem masih ngantri dibelakang buat dapat pinjaman. Disamping itu kita SDM nya kurang mba, kita membutuhkan relawan sejati yang mau bekerja tanpa dibayar. Kebanyakan mindset masyarakat itu masalah pembangunan itu mikirnya proyek, padahal kan ini pembangunan untuk kita-kita juga, dengan dana minimal tapi mau membangun desa, itu sulit sekali pasti.*³⁸

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa modal lagi-lagi menjadi hambatan suatu program, selain modal SDM juga kurang untuk membantu mengelola unit usaha yang ada. Hal ini juga senada yang dikatakan oleh pak H. Munawar selaku penanggungjawab unit usaha TPST sebagai berikut.

*“Orang-orang yang ngurus itu sama relawan juga, ya yang mengurus kita-kita juga dari BKM, ngurus simpan pinjam iya ngurus TPST iya, relawan kita sangat terbatas. Jadi yang kerja ya itu-itu aja, karena susah nyari relawan itu ya neng, sampai kita punya motto sendiri sebagai relawan, yang inti perempuannya saja ada 4 orang untuk laki-lakinya ada 2 relawan disamping bapak sebagai koordinator, mottonya kita “tidak harus miskin untuk membantu orang miskin”. Kita hanya menggaji 2 petugas saja yang mengambil sampah-sampah itu ke lapangan, karena kasian kalau tidak gaji walaupun gajinya sebetulnya tidak seberapa.”*³⁹

Berdasarkan wawancara diatas bisa dilihat bahwa dari sekian program BUMDes yang dibuat, relawan yang bekerja hanya orang-orang yang sama yang mengerjakan TPST maupun simpan pinjam, dari sini kita bisa lihat bahwa terjadi tumpang tindih pekerjaan yang tidak bekerja pada bidangnya. Jika hanya mengandalkan orang yang ada, bagaimana desa bisa mengkader orang-orang setelahnya setelah para relawan ini sepuh dan tidak mampu bekerja lagi. Disisi lain juga mereka memiliki mata pencaharian lain yang menghidupi keluarganya sehari-hari.

³⁸(Wawancara dengan Bu Hj. Romdiati, 10 Maret 2016, Pukul 11.49 WIB, di Bu Hj. Romdiati)

³⁹(Wawancara dengan Pak H. Munawar, 7 Januari 2016, Pukul 16.15 WIB, di Kediaman Pak H. Munawar)

Hal ini berbeda dengan hambatan unit usaha sentra kuliner, karena unit usaha ini merupakan jenis usaha yang menghasilkan dana dengan penyewaan kios-kios. Hambatan yang dirasakan oleh unit usaha disampaikan oleh penanggungjawab sentrakuliner sebagai berikut.

“Pada waktu dagangannya banyak yang sejenis, sehingga ada persaingan ketat. Walaupun awalnya sudah kita atur, Anda dagang ayam ya ayam saja, Anda dagang pepes ya pepes saja, akan tetapi hal seperti ini masih terjadi. Disisi lain kita ingin memanjakan pelanggan untuk bisa makan di sebelah mana saja bebas semau mereka dengan pelayanan terpadu, di sisi lain ada persaingan ketat diantara pedagang. Sehingga lama kelamaan gitulah, istilahnya “parebut kejo” jadi kompetitif sekali. Dan juga terkadang mental orang-orang disini untuk berdagang tidak kuat, sehingga ada permasalahan sedikit langsung berhenti dagangnya, gulung tikar. Jauh lah dibanding orang-orang yang dari luar seperti orang jawa, orang sumatra mereka pasti lebih fighter dalam berdagang. Meski demikian kita tetap membatasi orang-orang luar untuk berdagang disini, karena kita pasti lebih memprioritaskan orang-orang sini daripada orang luar dan kita membatasi 30 % orang lain dan 70 % orang dalam, sebagai penyemangat saja orang luarnya itu. Disisi lain hambatannya itu adalah lahan parkir yang kurang memadai dan tata letaknya kurang strategis.”⁴⁰

Berdasarkan hasil wawancara diatas bisa dilihat bahwa hambatan yang dihadapi oleh sentra kuliner beragam, diantaranya adalah dagangan yang sejenis, mental usaha pedagang lokal juga lahan yang kurang strategis. Ini menyebabkan usaha sentra kuliner tidak berkembang seperti usaha TPST dan Simpan Pinjam yang mengalami kemajuan setiap tahunnya.

Berdasarkan ketiga unit usaha tersebut, hambatan banyak sekali dihadapi karena SDM yang kurang memadai dan kurang berkompeten hal ini dikarenakan kurangnya pendidikan yang layak juga pelatihan keahlian bagi mereka yang tidak memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Hal ini juga

⁴⁰Wawancara dengan Pak H. Anwar Ardadili, 18 Maret 2016, Pukul 13.49 WIB, di Warung Soto Betawi Hj. Omay, Pagedangan

disampaikan oleh Pak H. Anwar Ardadili selaku direktur utama BUMDes sebagai berikut.

“Kita mengacunya lebih kearah pendidikan. Karena untuk dikota itu pasti lebih ke arah jasa.Sektor jasa itu yang paling berpotensi. Maka dari pendidikan ini yang harus lebih ditingkatkan oleh desa agar tidak tertinggal oleh orang lain untuk menggali potensi kemampuan dan keterampilannya. Karena untuk sekarang ini, nanam aja susah. Mau berdagang persaingannya ketat dan harus ada modal, ya hanya jasa itulah yang mereka punya.Tapi jasanya ini meski sekarang mereka hanya menjadi kuli-kuli, tetapi anak mereka pasti harus lebih baik dari mereka.”⁴¹

Berdasarkan wawancara diatas bisa dilihat bahwa tingkat pendidikan masyarakat harus ditingkatkan lagi agar tidak terjadi seperti ayah mereka yang bekerja serabutan tanpa keahlian, setidaknya pada generasi selanjutnya hal ini tidak terjadi.

Disamping itu, masyarakat kurang mendapatkan sosialisasi dari pemerintah desa, dimana tidak semua masyarakat desa tahu tentang BUMDes, seperti halnya yang disampaikan oleh sekretaris desa sebagai berikut.

“Kalau respon masyarakat ya tergantung dari kitanya kan dari sosialisasi, terkadang masyarakat awam tidak tahu apa itu BUMDes, jadi itu kewajiban kita untuk mensosialisasikan kepada masyarakat bahwa ini merupakan program pemerintah yang mengelola keuangan desa yang harus dijalankan, sama halnya dulu dengan koperasi yang sekarang koperasi tidak jauh beda dengan BUMDes namun bentuknya saja yang berbeda. Ini juga membentuk masyarakat agar mereka untuk simpan pinjam bisa ke BUMDes bukan ke Bank Keliling, daripada ke Bank keliling itu tinggi, BUMDes ini melalui BKM unit simpan pinjam untuk memberikan suatu kelunakan dalam pinjaman dan juga memberikan rasa tanggungjawab dalam berkelompok, karena minjam itu kan berkelompok.” (Wawancara dengan M. Yusuf, 10 Maret 2016, Pukul 10.10 WIB, di Kantor Desa Pagedangan)

⁴¹Wawancara dengan Pak H. Anwar Ardadili, 18 Maret 2016, Pukul 13.49 WIB, di Warung Soto Betawi Hj. Omay, Pagedangan

Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa, respon masyarakat kurang dikarenakan pengetahuan mereka tentang BUMDes kurang. Hal ini terjadi karena kurangnya sosialisasi kepada masyarakat kurang. Hal ini juga senada yang disampaikan oleh staff desa sebagai berikut.

“Yang namanya masyarakat desa, mereka masih awam dan belum mengerti apa itu BUMDes. Sebagian orang mungkin malah tidak tahu dikala ditanya tau BUMDes tidak? Dan ini memang menjadi persoalan. Memang harus ada sosialisasi kepada masyarakat mengenai BUMDes ini agar mereka faham. Sehingga kala mereka tahu mengenai BUMDes ini, diharapkan mereka bisa ikut berpartisipasi dalam kegiatan ini. Bagi mereka yang tahu tentang BUMDes ini, respon mereka pasti sangat baiklah, akan tetapi bagi mereka yang tidak tahu ya mereka cuek-cuek saja tanpa peduli ada program dar desa. Sosialisasi ini memang harus ditingkatkan.” (Wawancara dengan Assudin, 13 November 2015, Pukul 14.14 WIB, di Kantor Desa Pagedangan)

Hal ini juga senada dengan apa yang dikatakan LSM Pagedangan sebagai berikut.

“Kendalanya adalah yang pertama, sosialisasinya kurang meluas kepada masyarakat. Dan yang kedua adalah tata kelolanya saja. Tapi untuk yang lain-lainnya Pagedangan ini menjadi percontohan kan, kemarin juga datang dari desa-desa yang lain bahkan dari nasional pun datang, seperti dari bali, lampung, sumatra dan menteri desa kemarin.” (Wawancara dengan Endang Rahayu, 23 Mret 2016, Pukul 15.57 WIB, di Warung Soto Betawi Hj. Omay)

Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa, diperlukan ada sosialisasi lebih lanjut mengenai BUMDes agar masyarakat bisa mengetahui program BUMDes. Hal ini juga sinkron dengan masyarakat Desa Pagedangan saat dikonfirmasi mengenai sosialisasi BUMDes kepada masyarakat, kebanyakan mereka tidak mengetahui BUMDes itu apa. Seperti halnya yang dikatakan oleh salah satu masyarakat saat ditanya apa itu BUMDes sebagai berikut. *“Apa itu? Gak tahu ibu. BUMDes apa sih? Belum tahu saya.”* (Wawancara dengan Suinah, 23 Maret 2016, Pukul 14.55 WIB, di Bumi Puspitek Agung).

Jawaban yang sama juga didapatkan dari masyarakat lain yang menjawab sebagai berikut. *“BUMDes neng? Gak tahu, ga pernah kesini. Cuma sering denger sih tapi gak tahu apaan.”* (Wawancara dengan Ika Nurmawati, 23 Maret 2016, Pukul 14.55 WIB, di Bumi Puspitek Agung). Selain kedua informan diatas, ada juga masyarakat yang menjawab hal yang sama sebagai berikut. *“sering denger sih, tapi gak tahu apaan. Apaan emang neng? Iya kalau BKM saya tahu neng.”* (Wawancara dengan Farida, 23 Maret 2016, Pukul 14.55 WIB, di Cicayur)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa memang sebagian masyarakat tidak mengetahui program BUMDes, tetapi salah satu diantaranya ada yang mengetahui lembaga BKM yang merupakan pelaksana dari program simpan pinjam dan TPST.

Meski mereka tidak mengetahui tentang BUMDes, tapi sebagian masyarakat mengetahui beberapa program BUMDes yang sudah dijalankan, seperti saat dikonfirmasi kepada masyarakat sebagai berikut. *“programnya ya, kalau dari BKM itu ada simpan pinjam sama TPST itu neng. Ibu tahu tuh kalau program BKM tapi kalau BUMDes nya gak tahu.”* (Wawancara dengan Farida, 23 Maret 2016, Pukul 14.55 WIB, di Cicayur).

Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa sebagian mereka sudah mengetahui beberapa program BUMDes meskipun mereka mengaku tidak tahu apa itu BUMDes. Namun disisi lain ada juga masyarakat yang keukeuh tidak tahu BUMDes, seperti yang dinyatakan sebagai berikut. *“yah neng, BUMDes nya aja gak tahu, gimana mau tahu program nya.”* (Wawancara dengan Ika Nurmawati, 23 Maret 2016, Pukul 14.55 WIB, di Bumi Puspitek Agung). Dari sini bisa dilihat bahwa program BUMDes memang dibutuhkan sosialisasi kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa saat pelaksanaan BUMDes di Desa Pagedangan banyak sekali hambatan yang telah dilewati diantaranya adalah mindset masyarakat Desa Pagedangan,

kurangnya dana, kurangnya sumberdaya manusia juga kualitas sumberdaya manusianya dan juga kurangnya sosialisasi yang dilakukan oleh pemerintah desa.

d. Sikap/Kecenderungan (*Disposition*) Para Pelaksana

Keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik akan ditentukan dengan sikap penerimaan atau penolakan dari (agen) pelaksana. Maka dari itu sangat mungkin terjadi oleh karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul persoalan dan permasalahan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan yang akan implementor laksanakan adalah kebijakan "dari atas" (*Top Down*) yang sangat mungkin para pengambil keputusannya tidak pernah mengetahui (bahkan tidak mampu menyentuh) kebutuhan, keinginan, atau permasalahan yang warga ingin selesaikan.

Sikap penerimaan dalam pelaksanaan program BUMDes dengan ikut menjalankan serta mengelola BUMDes tersebut ditingkat desa. Dimulai dari penguatan kelembagaan dengan membentuk pelaksana operasional BUMDes. Penguatan komitmen pelaksanaan BUMDes dengan dibuatnya peraturan terkait BUMDes ditingkat daerah. Tanggapan dalam pelaksanaan BUMDes. Terkait hal itu, dalam penguatan kelembagaan pemerintah desa membentuk pelaksana operasional dalam menjalankan BUMDesnya, seperti yang disampaikan oleh Direktur Utama BUMDes sebagai berikut.

"Dari Perdes yang telah dibuat oleh BPD yang diajukan oleh kepala desa, dari BPD dibuatlah SK Kepala Desa yang menyusun struktur pengurus BUMDesnya itu. Untuk strukturnya, di permendagri BUMDes mengatur bahwa kepala desa itu sebagai Komisaris karena pemegang kekuasaannya atau pemegang saham, untuk menjalankan roda perusahaannya Komisaris menunjuk pengelolanya atau istilah di Permendagri itu Direktur Utamanya, lalu untuk secara teknis dibantu oleh Sekretaris, Bendahara, kemudian dibawahnya kepala unit yang diadakan seperti dikita ada kepa unit kuliner, simpan pinjam, pasar, dan TPST. Untuk pengawas dan pembina itu di tunjuk pada saat musyawarah. Untuk dikita, pembina itu melibatkan lembaga-lembaga, ada LPM, karangtaruna, BPD, BKM dan organisasi lain yang ada di

Desa. Di Kabupaten Tangerang sendiri adanya Perda tentang Desa bukan secara khusus tentang BUMDes yang Perda No. 7 Tahun 2010 tentang Desa.” (Wawancara dengan Pak H. Anwar Ardadili, 19 November 2015, Pukul 14.50 WIB, di Hotel Le Dian).

Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa pemerintah desa memiliki perhatian untuk membentuk pelaksana operasional BUMDes sebagaimana amanah dari Permendagri No. 39 Tahun 2010. Hal ini sesuai dengan mekanisme pembentukan BUMDes seperti yang diungkapkan oleh kepala bidang pemberdayaan masyarakat BPMPPD Kabupaten Tangerang sebagai berikut.

“Awalnya desa memiliki potensi, potensinya bisa dilihat dari profil desa. Lalu di bawa ke Musyawarah Desa (MD) dimana disitu ada tokoh masyarakat, RT/RW, LSM dan lembaga-lembaga lainnya. Disitu desa memaparkan potensi-potensi demikian seperti pameran begitu, setelah kira-kira dirasa layak dibuat BUMDes maka disepakati bersama dan dibuat apa nama BUMDesnya melalui Perdes, disitu dimuat juga penyertaan modal dan menunjuk pengelola BUMDesnya diluar dari pengurus Desa. Tugas pengelola BUMDes tersebut yang dalam Permendagri dan Perbup disebut dengan Direktur BUMDes adalah membuat AD/ART lalu dibuat pengurusnya. Setelah itu dibawa ke Musyawarah Desa lagi lalu dibuatlah SK Kepala Desa. Mekanisme ini tercantum dalam Perbup No. 85 Tahun 2014.” (Wawancara dengan Pak Syahrizal, 2 Maret 2016, Pukul 10.40 WIB, di Ged. Bupati Kabupaten Tangerang)

Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa pembentukan BUMDes sudah berdasarkan prosedur yang telah termuat dalam peraturan baik itu Permendagri maupun Perbup karena sejatinya isi Permendagri dan isi Perbup tidak jauh berbeda.

Namun disisi lain dalam penguatan komitmen dalam segi hukum, payung hukum ditingkat daerah yang seharusnya dibentuk 1 tahun setelah Permendagri diterbitkan, terlambat dibuat. Seperti yang telah disampaikan oleh Pak Assudin saat ditanya apakah ada payung hukum saat membentuk BUMDes, beliau menjawab sebagai berikut.

“Oh ada mba, Cuma telat mereka bikinnya. Kita kan BUMDes didiriinnya tahun 2013, mereka baru peraturannya itu tahun 2014. Perda No. 9 tahun 2014 tentang desa, lalu ada turunannya Peraturan Bupati No. 85 Tahun 2014 juga. Kalau kita kan desa ya peraturan desanya itu no. 7 tahun 2013. Kita waktu buat Perdesnya bukan ngacu ke Perbup atau perda tapi kita ngacunya ke Permandagri No. 39 Tahun 2010, karena saat dibuat Perdes, Perdanya belum ada.” (Wawancara dengan Pak Assudin, 13 November, Pukul 14.14 WIB, di Kantor Desa Pagedangan)

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Perdes yang Pemerintah Desa Pagedangan buat mengacu pada Permendagri bukan kepada Perda atau Perbup. Peraturan yang dibuat pemerintah Kabupaten Tangerang terlambat dibuat dengan alasan peraturan yang mereka buat mengacu pada UU Desa No. 6 tahun 2014 seperti yang diungkapkan oleh Kasubag Dokumentasi Hukum Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Tangerang sebagai berikut.

“Perbup ini dibuat mengacu pada UU Desa No. 6 tahun 2014 tentang Desa, mungkin desa itu dalam membuat peraturan desa itu mengacu pada peraturan lama, kalau kita kan mengacu pada peraturan baru.” (Wawancara dengan Pak Agus Hendrik, 2 Maret 2016, Pukul 08.40 WIB, di Kantor Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Tangerang)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa respon pemerintah daerah dalam membuat peraturan turunan dari Permendagri No. 39 Tahun 2010 mengenai BUMDes sangat kurang. Karena dalam aturan Permendagri 39/2010 dalam pasal 3 ayat (2) itu menyebutkan bahwa *“Peraturan Daerah Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan paling lambat 1 (satu) tahun sejak Peraturan Menteri ini ditetapkan”*. Jika Permendagri 39/2010 ditetapkan tahun 2010, maka tahun 2011 daerah harus membuat perda tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa pemerintah Kabupaten Tangerang menyadari keterlambatan mereka membuat perbup

akan tetapi mereka juga menganjurkan untuk merevisi ulang kembali peraturan desa yang mereka buat sebelum Perbup ini dibuat. Dan pada saat dikonfirmasi ke desa, mereka juga memang akan merevisi Perdes tersebut dengan menyesuaikan keadaan desa sekarang ini. Hal ini disampaikan oleh Sekretaris Desa sebagai berikut.

“Rencana sih ada, kita juga akan menyesuaikan dengan keadaan desa sekarang ini, disisi lain kita juga akan mengadakan rolling pengurus ya karena mungkin ada beberapa yang sibuk, supaya lebih instan lagi, untuk penyegaran lah. Kadang-kadang kan ada jenuh juga ya, karena tadi juga ada permen dan perbup yang mengatur.” (Wawancara dengan Pak M. Yusuf, 10 Maret 2016, Pukul 10.10 WIB, di Kantor Desa Pagedangan)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa memang ada rencana untuk merevisi kembali Perdes yang telah mereka buat. Disisi lain, sikap penerimaan agen pelaksana juga bisa dilihat dari program yang mereka buat serta usaha mereka dalam mensosialisasikan program BUMDes.

Di Kabupaten Tangerang sendiri, dalam pengenalan BUMDes ke desa-desa, BPMPPD melakukan sosialisasi program BUMDes seperti yang diungkapkan oleh Kepala Bidang Pemberdayaan Masyarakat BPMPPD Kabupaten Tangerang sebagai berikut.

“Sosialisasi sudah dilakukan dengan mengumpulkan kepala desa melalui APDESI, disitu dilakukan pemahaman tentang BUMDes. Di GSG kalau gak salah tahun lalu. Dan itu sudah dilakukan sebanyak 2 (dua) kali ditingkat kabupaten.” (Wawancara dengan Pak Syahrizal, 2 Maret 2016, Pukul 10.40 WIB, di Ged. Bupati Kabupaten Tangerang)

Selain melakukan sosialisasi yang telah diungkapkan dalam wawancara diatas, BPMPPD juga mengadakan program untuk mendukung jalannya BUMDes ini, seperti yang diungkapkan Kepala Bidang Pemberdayaan Masyarakat BPMPPD Kabupaten Tangerang sebagai berikut.

“Salah satu (program) nya tadi itu ada pelatihan dalam manajemen pengelolaan BUMDes, tapi hanya beberapa desa saja, kedepannya

saya berharap semoga pelatihan ini terus berkembang dan bisa melatih semua desa dalam mengelola BUMDes, sehingga desa yang tidak memiliki BUMDes pun jadi ikut tertarik untuk mendirikan BUMDes. Yang benar-benar perlu dipelajari yaitu akuntansinya. Akuntansi disini setiap diakhir tahun ada pemeriksaan dari akuntan publik. Jadi catatan yang harus ada pertama itu modal, kemudian pelaksanaan lalu ada keuntungan atau kerugian yang akan diperiksa akuntan publiknya, nah itu yang belum” (Wawancara dengan Pak Syahrizal, 2 Maret 2016, Pukul 10.40 WIB, di Ged. Bupati Kabupaten Tangerang)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa Pemerintah Kabupaten Tangerang melalui BPMPPD Kabupaten Tangerang memiliki respon yang cukup baik dengan mengadakan sosialisasi dan program kerja, meski dari sosialisasi dan pelatihan tersebut belum bisa menyentuh seluruh desa di Kabupaten Tangerang.

Namun saat dikonfirmasi kepada desa terkait, apakah mereka pernah mendapatkan pelatihan dari pemerintah daerah, beliau menjawab sebagai berikut.

“Kalau dari Kabupaten belum pernah de, karena kan mereka hanya membuat sebatas peraturan bahwa setiap desa harus membentuk BUMDes, adapun untuk kegiatannya yang tahu enggakya kan kita.” (Wawancara dengan Pak M. Yusuf, 10 Maret 2016, Pukul 10.10 WIB, di Kantor Desa Pagedangan)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dilihat bahwa, desa mengakui tidak pernah mendapatkan pelatihan dari Pemerintah Daerah, namun melihat dari jawaban Pak Sekdes ini seperti tidak mengerti sepenuhnya apa yang ditanyakan peneliti, karena arah jawabannya agak sedikit meyimpang dari tujuan peneliti.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa penguatan kelembagaan dengan membentuk pelaksana operasional BUMDes dilakukan sesuai dengan mekanisme yang tercantum dalam Permendagri No. 39 Tahun 2010 dan Perbup No. 85 Tahun 2014. Penguatan komitmen pelaksanaan BUMDes dengan dibuatnya peraturan terkait BUMDes ditingkat

daerah dibuktikan dengan dibuatnya Perda No. 9 Tahun 2014 dan Perbup No. 85 tahun 2014 sebagai turunan Perda. Meski Payung hukum ini terlambat dibuat, akan tetapi perhatian pemerintah dalam membuat payung hukum BUMDes perlu di apresiasi. Disisi lain, Pemerintah Kabupaten Tangerang juga melakukan sosialisasi kepada desa-desa mengenai BUMDes meski belum seluruhnya dan bukan khusus program BUMDes karena saat sosialisasi dilakukan merupakan acara APDESI. Selain itu, Pemerintah Kabupaten Tangerang juga mengadakan acara pelatihan manajemen pengelolaan BUMDes untuk mendukung jalannya BUMDes di desa-desa. Akan tetapi, sayang sekali program ini baru menyentuh beberapa desa saja, belum dilakukan untuk seluruh desa di Kabupaten Tangerang.

e. Komunikasi Antarorganisasi dan Aktivitas Pelaksana

Manusia sebagai pelaku kebijakan akan butuh komunikasi dalam menjalankan suatu kebijakan. Komunikasi atau sering juga disebut koordinasi di instansi pemerintah merupakan mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan publik. Semakin baik koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka asumsinya kesalahan-kesalahan akan sangat kecil untuk terjadi. Dan, begitu pula sebaliknya. Dalam pelaksanaan Kebijakan Program BUMDes, koordinasi merupakan peran penting dari setiap pihak yang terkait dengan kebijakan tersebut. Karena, Kebijakan Program BUMDes merupakan kebijakan dari pemerintah pusat yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah kabupaten/kota dengan melibatkan semua elemen, mulai dari pemerintah setempat, pihak dunia usaha, dan masyarakat.

Bila dilihat dari hal tersebut, jelas koordinasi sangat dibutuhkan agar pelaksanaan program BUMDes dapat berjalan, ini semua agar tidak ada tumpang tindih tugas dari masing-masing stakeholder sehingga tugas pokok dan fungsi dari tiap pihak yang terkait harus sudah memahami. Namun

komunikasi yang dilakukan oleh pemerintah desa tidak rutin dilakukan, seperti yang disampaikan oleh Sekretaris Desa Pagedangan sebagai berikut.

“Untuk komunikasi dan koordinasi sih tergantung kebutuhan, untuk kebutuhan mengenai pertanian ya kita berkoordinasi dengan Dinas Pertanian. Jadi walaupun kita minta bantuan untuk pemberdayaan masyarakat ya kita lakukan komunikasi dengan instansi terkait.”(Wawancara dengan Pak M. Yusuf, 10 Maret 2016, Pukul 10.10 WIB, di Kantor Desa Pagedangan)

Hal ini juga senada yang telah disampaikan oleh Staff Desa Pagedangan, beliau mengungkapkan sebagai berikut.

“Hubungan komunikasi kami baik, baik itu dengan pelaksana operasional BUMDes maupun dengan Pemerintah Kabupaten Tangerang. Namun tidak jadwal khusus seperti rapat koordinasi dan semacamnya, karena komunikasi kita memang sesuai dengan keadaan saja, jika perlu ada yang dikomunikasikan ya kita komunikasikan, jika tidak ada ya masing-masing aja. Jadi memang ga rutin, tapi komunikasi kami baik.” (Wawancara dengan Pak Assudin, 13 November 2015, Pukul 14.14 WIB, di Kantor Desa Pagedangan)

Ungkapan seperti ini juga didukung oleh LSM Desa Pagedangan, yang mengungkapkan sebagai berikut.

“Komunikasi kami baik, bagus. Tapi bicaranya kita pertemanan ya. Artinya dimanapun dan kapanpun kami bisa bertemu, asal jangan mengganggu saja. Persoalan bicara dikantor dengan pak lurah misalnya, jika kita mau ngobrol dan pak lurah sibuk, ya kita ngobrol dirumah atau dirumah makan diluar jam kerja gitu. Jadi memang tidak ada rutinitas pertemuan perbulan atau pertahun. Kita sebagai lembaga swadaya masyarakat, jadi saat ada keluhan dari masyarakat ya kita sampaikan. Akan tetapi jika tidak ada, apa yang harus disampaikan, seperti itu.” (Wawancara dengan Endang Rahayu, 23 Maret 2016, Pukul 15.57 WIB, di Warung Soto Betawi Hj. Omay)

Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa komunikasi yang dilakukan tidaklah rutin dilakukan, akan tetapi komunikasi dilakukan disaat dibutuhkan saja. Dari BKM juga mengatakan bahwa memang komunikasi ini perlu dan dibutuhkan. Beliau mengungkapkan bahwa, *“komunikasi kita kan seperti simbiosis mutualisme jadi saling membutuhkan, tatkala harus ada*

yang dibicarakan ya kita bicarakan tanpa ada rasa canggung. Baiklah pasti.” (Wawancara dengan Ibu Hj. Romdiati, 10 Maret 2016, Pukul 11.49 WIB, di Kediaman Bu Hj. Romdiati)

Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa komunikasi atau koordinasi tidak harus membuat jadwal khusus untuk mengadakan pertemuan, akan tetapi komunikasi dibutuhkan setiap saat dan bersifat simbiosis mutualisme artinya komunikasi berjalan tanpa ada ujungnya karena saling membutuhkan.

Hal ini diungkapkan pula oleh Direktur Utama BUMDes, bahwa BUMDes terbentuk karena adanya komunikasi dari setiap lembaga untuk membangun BUMDes. Seperti yang beliau ungkapkan sebagai berikut.

“Kalau menurut dari kacamata saya dengan adanya BUMDes kemaren, justru BUMDes ini hasil dari pemufakatan dari berbagai lembaga yang ada di desa. Ada BPD, LPM, PKK, karang taruna dan BKM mufakat diadakan BUMDes dibidang ekonomi. Beda lagi dengan PKK yang bergerak untuk ibu-ibunya, lalu Karang taruna yang bergerak untuk pemuda-pemudi, lalu ada BPD sebagai legislator pasti ada bidang-bidangnya. Maka BUMDes ini bergerak dibidang ekonomi yang ada di PKK, BKM, LPM, desa dan lembaga lainnya, disatukan disini menjadi satu wadah bidang ekonomi, agar tidak terjadi tumpang tindih. Untuk pengawasnya perwakilan-perwakilan dari lembaga itu. Maka dari sini bisa dilihat adanya koordinasi yang sangat intensif dari berbagai lembaga ini.” (Wawancara dengan Pak H. Anwar Ardadili, 18 Maret 2016, Pukul 13.49 WIB, di Warung Soto Betawi Hj. Omay, Pagedangan)

Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa, BUMDes terbentuk karena komunikasi yang baik antar lembaga yang ada didesa, tanpa komunikasi yang baik BUMDes tidak akan bisa terbentuk. Desa-desa yang lain yang kesulitan membentuk BUMDes salah satunya karena mereka kurang komunikasi antara satu lembaga dengan lembaga lainnya.

Komunikasi tercipta karena pasti ada program kerja yang dijalankan oleh setiap lembaga sehingga saat pelaksanaanya dibutuhkan komunikasi untuk membicarakan hal-hal terkait program kerja.

Dalam aktifitas pelaksanaan BUMDes, BUMDes Desa Pagedangan memiliki 3 (tiga) program kerja utama yang berjalan. Pertama adalah unit usaha simpan pinjam, unit usaha simpan pinjam ini merupakan program terusan dari BKM, BUMDes hanya menaungi program ini karena program ini bergerak dibidang ekonomi masyarakat. proses simpan pinjam ini cukup panjang seperti yang dijelaskan kepala unit usaha simpan sebagai berikut.

“Oh itu prosesnya lumayan panjang ya di awal, hampir 1 tahun dari tahun 2008, jadi awalnya hanya diiming-imingi bahwa akan ada dana pinjaman dari PNPM Mandiri. Jadi selama 1 tahun itu kita hanya kumpul-kumpul, sebentar-sebentar diundang untuk rapat. Uangnya mah belum ada, jadi proses sosialisasi dulu. Awalnya kita tidak pilih-pilih, tidak ada penyeleksian yang gimana-gimana mau bapak-bapak atau mau ibu-ibu, kita hanya mengecek siapa nih yang membutuhkan, layak atau tidak untuk dipinjamkan, setelah itu dibuatkan kelompok, yang KSM itu karena kita tidak meminjamkan perorangan tapi berkelompok lalu setelah itu ke proses pengajuan berkelompok, setelah diajukan masih kita seleksi layak atau tidak, kadang dari masyarakat ada kelompok yang ingin pindah, setelah itu baru ke tahap proposal. Jadi setiap kelompok itu harus membuat proposal untuk pengajuan pinjaman, meski pinjamannya tidak seberapa. Setelah itu baru ada pencairan di tahun 2009 itu. Tapi memang benar-benar itu peminjam melalui proses yang cukup panjang itu.” (Wawancara dengan Ibu Hj. Romdiati, 10 Maret 2016, Pukul 11.49 WIB, di Kediaman Bu Hj. Romdiati)

Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa, program ini sudah ada sebelum BUMDes dibentuk. Karena program ini merupakan program pemerintah yang bernama PNPM Mandiri yang dikucurkan dananya melalui BKM.

Program kerja kedua adalah, unit usaha TPST yang merupakan kepanjangan dari Tempat Pembuangan Sampah Terpadu, dimana TPST ini merupakan tempat pembuangan sampah yang sudah didukung dengan teknologi canggih, seperti yang dijelaskan oleh penanggungjawab unit usaha TPST sebagai berikut.

“Awalnya kita tarik sampah-sampah rumah tangga itu dari rumah kerumah lalu dibawa ke TPST, lalu disana dipilah antara sampah yang

organik untuk dijadikan kompos dan sampah anorganik. Jadi sampah organik ini kita olah menjadi pupuk kompos, sedangkan untuk anorganiknya kita pilah sampahnya, yang kira-kira masih bernilai ekonomis kita kumpulkan seperti botol, aqua, kardus untuk diloakkan oleh petugas. Untuk sampah anorganik yang tidak bersifat ekonomis kita bakar habis dengan sistem inchinerator, itu bisa dibakar habis dengan itu yang ramah lingkungan, jadi apapun sampahnya seperti beling juga meleleh bisa terbakar habis, abu sisa pembakarannya pun sedikit sekali, untuk asapnya ada penyaringan khusus dengan teknologi itu tadi sehingga asap yang keluar itu asap yang ramah lingkungan, tidak membahayakan. Tapi memang teknologi ini masih belum sempurna, masih kita kembangkan mencari formula yang tepat karena ini memang pemula untuk kita. Yang menciptakannya itu pensiunan sini dari Batan yang memiliki ide seperti itu.” (Wawancara dengan Pak H. Munawar, 7 Januari 2016, Pukul 16.15 WIB, di Kediaman Pak H. Munawar)

Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa teknologi yang digunakan merupakan teknologi yang ramah lingkungan sehingga dapat mengurangi polusi yang menyebar di Desa Pagedangan.

Program kerja yang ketiga adalah unit usaha sentra kuliner. Unit usaha merupakan unit usaha yang menyewakan kios-kios bagi masyarakat Desa Pagedangan yang ingin berdagang dan mendapat modal dari unit usaha simpan pinjam. Penanggungjawab unit usaha sentra kuliner ini mengungkapkan sistem kerja mereka sebagai berikut.

“Jadi didalamnya itu ada beberapa UMKM dan kios-kios yang kita sewakan. Jadi sasaran utamanya adalah orang-orang yang sudah mendapatkan pinjaman dari program simpan pinjam agar bisa berdagang disana, meski memang bukan hanya dari simpan pinjam saja permodalan mereka ada yang modal sendiri ada juga yang meminjam kepada bank konvensional. Untuk sistem pengelolaannya jadi kita menyewakan kios-kios dan saung-saung yang disewakan pertahun dengan harga yang variatif tergantung besar-kecilnya. Untuk kios penyewaannya sekitar 6 juta, untuk saung besar sampai 15 juta dan untuk yang kecil sekita 8-10 juta, soalnya saungnya tidak rata ukurannya. Lalu kita kasih kartu kuningnya, kontrak perjanjiannya, hak guna pakainya dengan beberapa aturan yang kita buat didalamnya yang telah ditandatangani oleh kepala desa, direktur BUMDes, dan BKM juga. Dan untuk dana hasil sewa, dibagi untuk 4 (empat) katagori. Pertama untuk Desa, kedua untuk sosial seperti sarana

ibadah, ketiga untuk perawatan, dan untuk pengurus sentra kuliner sendiri. Dan untuk perbulannya ada biaya lagi, untuk biaya kebersihan, keamanan dan listrik.” (Wawancara dengan Pak H. Anwar Ardadili, 18 Maret 2016, Pukul 13.49 WIB, di Warung Soto Betawi Hj. Omay, Pagedangan)

Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa tujuan dari dibuatnya sentra kuliner ini selain untuk menarik pengunjung atau orang yang berkendara melewati Desa Pagedangan untuk singgah di Desa Pagedangan tapi juga untuk sebagai wadah bagi masyarakat Desa Masyarakat untuk bisa berdagang dengan cicilan kios yang ringan bagi masyarakat Desa Pagedangan.

Berdasarkan dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa aktifitas tiap pelaksana unit usaha berbeda-beda, sehingga komunikasi yang dilakukanpun tidak pasti kapan dilakukan dalam satu waktu. Maka dari itu mereka melakukan komunikasi disaat komunikasi itu dibutuhkan dimana saja dan kapan saja tanpa terbentur hari kerja dan ruang kerja. Hal ini juga dapat membangun kekeluargaan antara lembaga desa, sehingga pekerjaan tidak terlalu formal dilakukan namun tetap berjalan.

f. Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik

Hal terakhir yang perlu juga diperhatikan guna menilai kinerja implementasi publik dalam perspektif yang ditawarkan oleh Van Metter dan Van Horn adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan. Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi biang keladi dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Karena itu, upaya untuk mengimplementasikan kebijakan harus pula memperhatikan kekondusifan kondisi lingkungan eksternal.

Jika dilihat dari lingkungan ekonomi dalam implementasi program BUMDes secara umum sudah kondusif. Tingkat ekonomi masyarakat yang cenderung sedikit baik, dilihat dari banyaknya pusat perekonomian seperti

perkantoran dan *mall*, bahkan perumahan-perumahan elit yang menjamur di sekitaran Desa Pagedangan. Dengan sumberdaya yang berpotensi di Desa Pagedangan adalah sumberdaya manusia, maka dengan banyaknya perkantoran dan *mall* akan mengurangi pengangguran di Desa Pagedangan. Hal ini didukung dengan pernyataan dari BKM Desa Pagedangan sebagai berikut.

“Desa kita kan berada ditengah-tengah kota yang sedang berkembang, dikelilingi pengembang juga, yang paling berpotensi hanya SDMnya. Karena SDM kita banyak disini, sementara lahan semakin sempit. Maka SDM nya ini yang harus benar-benar dilatih untuk perbaikan dimasa mendatang.” (Wawancara dengan Ibu Hj. Romdiati, 10 Maret 2016, Pukul 11.49 WIB, di Kediaman Hj. Romdiati)

Begitu juga yang diungkapkan oleh Direktur BUMDes Pagedangan sebagai berikut.

“Karena untuk dikota itu pasti lebih ke arah jasa. Sektor jasa itu yang paling berpotensi. Maka dari pendidikan ini yang harus lebih ditingkatkan oleh desa agar tidak tertinggal oleh orang lain untuk menggali potensi kemampuan dan keterampilannya. Karena untuk sekarang ini, nanam aja susah. Mau berdagang persaingannya ketat dan harus ada modal, ya hanya jasa itulah yang mereka punya. Tapi jasanya ini meski sekarang mereka hanya menjadi kuli-kuli, tetapi anak mereka pasti harus lebih baik dari mereka.” (Wawancara dengan Pak H. Anwar Ardadili, 18 Maret 2016, Pukul 13.49 WIB, di Warung Soto Betawi Hj. Omay, Pagedangan)

Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa sektor jasa lebih banyak dimiliki oleh masyarakat Desa Pagedangan, dan dalam wawancara lain juga pak H. Anwar menyatakan bahwa mata pencaharian masyarakat berubah karena seiring perubahan zaman. Dari yang dulu bertani, sekarang tidak lagi bertani. Hal ini dijelaskannya dalam wawancara berikut.

“Untuk bertani kan sekarang sudah tidak laha karena seiring perkembangan zaman, sekarang ini banyak pengembang disekitar kita yang mengusur lahan-lahan pertanian masyarakat. Sehingga perlahan masyarakat beralih profesi dari petani. Untuk sekarang ini masyarakat lebih ke dagang dan jasa, karena kemampuan diri mereka

sendiri yang mereka punya” (Wawancara dengan Pak H. Anwar Ardadili, 18 Maret 2016, Pukul 13.49 WIB, di Warung Soto Betawi Hj. Omay, Pagedangan)

Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa sektor jasa merupakan mata pencaharian yang dimiliki sebagian besar masyarakat Desa Pagedangan sehingga jika banyak pengembang dan pengusaha di sekitar Desa Pagedangan akan membantu masyarakat Desa Pagedangan memiliki pekerjaan sesuai dengan keahlian dan bidangnya.

Hal ini juga didukung oleh BKM Desa Pagedangan, beliau mengatakan bahwa, *“Awalnya mayoritas masyarakat sini itu petani, tapi karena ada pengembang ini, lahan mereka digusur jadinya mereka menyebar ada yang dagang, jadi tukang-tukang, pegawai, ngojeg ada juga yang serabutan mba.”* (Wawancara dengan Ibu Hj. Romdiati, 10 Maret 2016, Pukul 11.49 WIB, di Kediaman Hj. Romdiati)

Dengan adanya pengusaha dan pengembang di sekitar Desa Pagedangan menunjukkan bahwa Desa Pagedangan berada ditengah-tengah kota yang sedang berkembang, hal ini juga dimanfaatkan secara baik oleh Pemerintah Desa Pagedangan dengan melakukan *chanelling* dengan mereka. Hal ini diungkapkan oleh Sekretaris Desa Pagedangan sebagai berikut.

“Untuk dukungan, dari pemerintah daerah juga kan banyak respon baik untuk Desa Pagedangan seperti yang saya ceritakan di awal tadi. Untuk para pengembang ini kan pasti ada CSR nya, ya kita suka ada bantuan dari CSR nya tersebut. Dan kerjasama juga cukup baik dengan para pengembang.” (Wawancara dengan M. Yusuf, 10 Maret 2016, Pukul 10.10 WIB, di Kantor Desa Pagedangan)

Berdasarkan wawancara diatas menunjukkan bahwa Desa Pagedangan memiliki dukungan dari para pengembang dan pengusaha. Selain itu Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa pemerintah daerah juga mendukung jalannya BUMDes.

Dukungan pelaksanaan BUMDes ini bukan hanya dari pengembang dan pengusaha besar, akan tetapi dari pengusaha kecil biasa yang berada di Desa Pagedangan juga ikut mendukung, seperti yang diungkapkan oleh Penanggungjawab Sentra Kuliner yang mengungkapkan bahwa.

“Tujuannya didirikan sentra kuliner ini kan menjadi pusat kuliner di Pagedangan, jadi tidak mematikan usaha-usaha yang sudah ada di masyarakat Pagedangan, jadi tidak menjadi daya saing. Kita juga mengantisipasi pedagang yang dikuliner agar tidak menjual jenis yang sama dengan mayoritas pedagang masyarakat Pagedangan. Jadi mereka tetap mendukung program ini untuk kemajuan desa tentunya. Misalnya warteg, di sentra kuliner gak ada warteg, macam-macam makanan warteg, jadi tidak mematikan hanya menjadi icon saja.” (Wawancara dengan Pak Endang Rahayu, 23 Maret 2016, Pukul 15.57 WIB, di Warung Soto Hj. Omay)

Hal ini juga senada dengan yang diungkapkan oleh LSM Desa Pagedangan sebagai berikut.

“Kalau kelompok politik, luar bisa dukungannya. Karena jika kita bicara politik tidak terlepas dari pemerintahannya, pasti itu mendukung. Untuk pengusaha, ada juga beberapa pengusaha yang usahanya dibantu oleh program simpan pinjam dari BUMDes ini. Dan tatkala mereka tersentuh oleh BUMDes dan merasakan manfaatnya, tentu dukungan mereka terhadap BUMDes akan tinggi.” (Wawancara dengan Pak Endang Rahayu, 23 Maret 2016, Pukul 15.57 WIB, di Warung Soto Hj. Omay)

Berdasarkan wawancara diatas menunjukkan bahwa kelompok usaha yang mendapatkan pinjaman dari BUMDes mendukung jalannya BUMDes karena mereka sudah merasakan manfaat dari program BUMDes. Disisi lain BUMDes juga mendapatkan dukungan dari pemerintah desa yang telah diungkapkan oleh Direktur BUMDes sebagai berikut.

“karena kita membentuk BUMDes ini dengan sistem Top Down, berarti ada dukungan dari pemerintah desa dalam membentuk BUMDes. Selain itu juga dari lembaga-lembaga desa seperti LSM, BKM, Karangtaruna itu setuju didirikannya BUMDes ini. Dari dunia usaha juga kita mengadakan beberapa kerjasama dengan pengembang, jadi kita diberi dukungan juga dari dunia usaha meskipun hanya beberapa saja. Karena ada beberapa usaha yang merasa tersaingi, seperti

warung makan itu merasa tersaingi oleh kuliner kita. Disisi lain juga dari pemerintah daerah belum ada dukungan karena kita belum mendapatkan pembinaan-pembinaan atau pelatihan lah dari pemda dalam mengelola BUMDes.” (Wawancara dengan Pak H. Anwar Ardadili, 18 Maret 2016, Pukul 13.49 WIB, di Warung Soto Betawi Hj. Omay, Pagedangan)

Berdasarkan wawancara diatas menunjukkan bahwa BUMDes bisa terbentuk karena adanya dukungan dari lembaga-lembaga desa dan pemerintah Desa Pagedangan. Namun untuk dukungan dari Pemerintah Daerah, menurut pak H. Anwar Ardadili belum ada dukungan yang signifikan.

Selain itu, masyarakat juga mendukung jalannya BUMDes selama BUMDes memiliki program yang dikenalkan dengan baik kepada masyarakat. Seperti yang disampaikan oleh beberapa masyarakat Desa Pagedangan sebagai berikut.

“ya pastinya selalu mendukung neng, selama untuk kemajuan desa kita selalu mendukung. Yang penting harus adil, jangan yang dekat-deket lurah doang yang dikasih.” (Wawancara dengan Ibu Farida, 23 Maret 2016, Pukul 14.16 WIB, di Cicayur, Pagedangan)

Masyarakat lain juga mengatakan hal senada, ia mengungkapkan hal sebagai berikut.

“kalau kitanya dikasih tahu mah pasti ngedukung aja neng, namanya program pemerintah kan gak ada yang jelek. Gak bakal pemerintah bikin program yang jelek. Tapi kalau kitanya ga dikasih tahu sama aja boong. Kita kan masyarakat sebagai sasarannya, ya harus tahu dong kita.” (Wawancara dengan Ibu Ika Nurmawati, 23 Maret 2016, Pukul 14.55 WIB, di Bumi Puspitek Agung, Pagedangan)

Berdasarkan wawancara diatas menunjukkan bahwa masyarakat selalu mendukung program apa saja yang dibuat pemerintah desa, namun mereka menyayangkan jika program tersebut tidak terimplementasikan dengan baik dan tersosialisasikan secara baik, sehingga masyarakat terkadang tidak tahu apa program yang telah dibuat oleh pemerintah desa.

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa ekonomi yang ada di lingkungan Desa Pagedangan bisa dibilang cukup baik. Meski lahan pertanian mereka digusur untuk dibangun suatu bangunan, namun masyarakat dan pemerintah desa tentu tidak diam saja, sehingga mereka mencari pekerjaan lain dan memanfaatkan keadaan yang ada dengan ikut bekerja dengan para pengembang dan pengusaha yang berada di lingkungan Desa Pagedangan.

Lingkungan politik juga yang tidak terlepas dari pemerintahan baik di daerah maupun di desa cukup mendukung jalannya BUMDes ini, meski desa belum mendapatkan program khusus tentang BUMDes dari pemerintah daerah, namun dari program lain seperti PNPM Mandiri melalui BKM cukup membantu jalannya BUMDes di Desa Pagedangan ini.

Lingkungan sosial masyarakat Desa Pagedangan juga mendukung jalannya program BUMDes ini, dengan mayoritas pedagang dan jasa, masyarakat tentu membutuhkan bantuan dari pemerintah desa untuk bisa mengembangkan usahanya dan memperbaiki taraf hidupnya.

E. Analisa Implementasi Program BUMDes

Program Badan Usaha Milik Desa atau BUMDes berawal dari perhatian pemerintah kepada desa untuk menumbuh kembangkan desa di era globalisasi dan MEA. Semboyan Banten dalam mengembangkan desa adalah "membangun Banten dari desa" membuat pemerintah daerah mencari cara agar desa terus berkembang sehingga desa terus didorong untuk mengembangkan desanya.

Salah satu bentuk pengembangan desa adalah terbentuknya BUMDes yaitu Badan Usaha Milik Desa sebagai wadah pemberdayaan masyarakat desa yang ada di desa. Dalam pembahasan ini peneliti akan membahas tentang fokus penelitian, dimana berdasarkan model pendekatan *Top Down* yang dirumuskan oleh Meter dan Horn disebut dengan *A model of The Policy*

Implementation. Ada enam variabel, menurut Meter dan Horn, yang mempengaruhi kinerja kebijakan publik tersebut (Agustino, 2006:141-144), yaitu: mengenai ukuran dan tujuan kebijakan, sumber daya; karakteristik agen pelaksana, sikap/kecendrungan para pelaksana, komunikasi antarorganisasi dan aktivitas pelaksana, dan yang terakhir yaitu lingkungan ekonomi, sosial, dan politik.

Berikut merupakan hasil temuan lapangan dari peneliti temuan, yang peneliti rangkum dalam tabel berikut.

Tabel 4.5

PEMBAHASAN DAN TEMUAN LAPANGAN

Dimensi 1			Hasil
Ukuran dan Tujuan Kebijakan			Baik
No.	Temuan Lapangan		Kategori
1.	Awal mula Kebijakan Program BUMDes	a. Dibuatnya Permendagri No. 37 tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa yang menganjurkan desa memiliki BUMDes b. Dipertegas dengan dibuatnya Permendagri No. 39 Tahun 2010 c. Di kabupaten Tangerang baru dikenal pada tahu 2013 d. Terlambatnya pembuatan Perda dan Perbup	Baik Baik Tidak Baik Tidak Baik
2.	Kejelasan ukuran dan tujuan Kebijakan Program BUMDes	a. Dari 246 desa baru 46 desa yang memiliki BUMDes, 18 BUMDes Bersama dan 10 BUMDes b. Tujuan program BUMDes di Desa Pagedangan menurut Perdes No. 7 Tahun 2013 belum tercapai optimal	Tidak Baik Tidak Baik
3.	Langkah-langkah Program BUMDes	a. Membentuk pelaksana operasional BUMDes dan Perdes b. Membuat program kerja utama dan tambahan c. Menjalankan program kerja dengan dana PNPM	Baik Baik Baik

3.	Ukuran dan keberhasilan Kebijakan Program BUMDes	<ul style="list-style-type: none"> a. Juara 1 Desa Terbaik Se-Provinsi Banten b. Peringkat ke- 8 Desa Terbaik Se-Nasional 	Baik Baik
----	--	---	--------------

Dimensi 2			Hasil
Sumber Daya			Tidak Baik
No.	Temuan Lapangan		Kategori
1.	Kondisi sumber daya manusia	<ul style="list-style-type: none"> a. Secara Kuantitas, Sumberdaya manusia yang ada masih minim b. Secara kualitas, Sumberdaya Manusia sebagian tidak bisa menggunakan kecanggihan teknologi c. Sumberdaya Manusia yang ada mengelola BUMDes tanpa manajemen yang baik 	Tidak Baik Tidak Baik Tidak Baik
2.	Kondisi sumber daya non-manusia	<ul style="list-style-type: none"> a. Bantuan dana BUMDes berasal dari dana desa, APBN dan bantuan dana lain b. Belum ada bantuan CSR yang signifikan, meski desa berada ditengah-tengah pengembang dan perusahaan 	Baik Tidak Baik

Dimensi 3			Hasil
Karakteristik Agen Pelaksana			Tidak Baik
No.	Temuan Lapangan		Kategori
1.	Perhatian agen pelaksana dalam pelaksanaan Kebijakan Program BUMDes	a. Mindset masyarakat Desa Pagedangan cenderung tradisional ke arah pembangunan b. Individu Pelaksananya terbatas waktu karena terbentur dengan pekerjaan mata pencaharian c. Kurangnya dana dalam pelaksanaan unit usaha simpan pinjam d. Kurangnya fasilitas TPST dalam pelaksanaan TPST e. Kurangnya sosialisasi pemerintah daerah kepada desa-desa f. Kurangnya sosialisasi pemerintah desa kepada masyarakat	Tidak Baik Tidak Baik Tidak Baik Tidak Baik Tidak baik Tidak Baik
2.	Agen pelaksana yang dilibatkan	a. Pelaksana Operasioanal BUMDes b. Pemerintah Desa c. Lembaga-lembaga Desa (BKM, PKK, Karangtaruna, LPM, dll)	Baik Baik Baik

Dimensi 4			Hasil
Sikap/Kecenderungan (<i>Disposition</i>)			Baik
No.	Temuan Lapangan		Kategori
1.	Penguatan Kelembagaan	a. Dibentuknya Pelaksana Operasional BUMDes yang disahkan oleh SK Kepala Desa b. Dibentuknya Perdes sebagai acuan dasar c. Dibentuknya AD ART sebagai Anggaran Dasar dan Rumah Tangga BUMDes	Baik Baik Baik
2.	Sikap pelaksana dalam menjalankan Program BUMDes	a. Bergulirnya program simpan pinjam dan meningkat dari waktu ke waktu b. Menjalankan unit usaha TPST dengan mengangkut sampah dari rumah-rumah dan tempat lainnya c. Program Sentra Kuliner mengalami	Baik Baik Tidak Baik

		kemunduran karena mental berdagang masyarakat Desa Pagedangan kurang	
3.	Respon agen pelaksana terhadap Kebijakan Program BUMDes	<ul style="list-style-type: none"> a. Dibuatnya sosialisasi BUMDes ditingkat daerah melalui APDESI b. Dibuatnya program pelatihan BUMDes meski hanya menyentuh beberapa desa c. Belum dilakukan sosialisasi menyeluruh khusus untuk BUMDes ditingkat daerah d. Belum dilakukan sosialisasi menyeluruh kepada masyarakat ditingkat desa 	<p>Baik</p> <p>Baik</p> <p>Tidak Baik</p> <p>Tidak Baik</p>

Dimensi 6			Hasil
Lingkungan Ekonomi, Sosial, Dan Politik			Baik
No.	Temuan Lapangan		Kategori
1.	Kondisi ekonomi lingkungan dalam implementasi Kebijakan Program BUMDes	<ul style="list-style-type: none"> a. Mata pencaharian masyarakat Desa Pagedangan bergeser dari petani jadi wirasawasta dan wirausaha. b. Pola hidup berubah karena berada ditengah-tengah kota yang berkembang 	<p>Baik</p> <p>Baik</p>
2.	Kondisi sosial lingkungan dalam implementasi Kebijakan Program BUMDes	<ul style="list-style-type: none"> a. Mendukung jalannya program BUMDes b. Merasakan kurang sosialisasi dari pemerintah desa 	<p>Baik</p> <p>Tidak Baik</p>
3.	Dukungan kelompok-kelompok kepentingan dan elite politik.	<ul style="list-style-type: none"> a. Mendukung jalannya BUMDes, hal ini ditunjukkan dengan membentuk BUMDes berdasarkan dari lembaga-lembaga desa yang ada. b. Ikut serta melaksanakan program BUMDes 	<p>Baik</p> <p>Baik</p>
4.	Dukungan	a. LSM Desa Pagedangan Ikut	Baik

	para partisipan (stakeholder dan masyarakat)	melaksanakan program BUMDes b. Sebagian masyarakat ikut serta dalam pelaksanaan program BUMDes	Tidak Baik
5.	Sifat opini publik	a. Agar lebih disosialisasikan lagi b. Menggali CSR dari pengusaha-pengusaha dan pengembang	Tidak Baik Tidak Baik

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dilihat bahwa implementasi program BUMDes di Desa Pagedangan secara umum sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat berdasarkan dari berjalannya program-program utama BUMDes secara baik. Untuk lebih mendalam, peneliti akan membahas tentang jumlah masyarakat yang tidak mempunyai pekerjaan tetap dengan jumlah dana BUMDes melalui program simpan pinjam yang bertujuan untuk membantu masyarakat memberikan pinjaman tanpa agunan untuk membantu masyarakat yang penghasilannya kurang. Hal ini dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel 4.6
DATA MASYARAKAT YANG MEMBUTUHKAN
BERDASARKAN PEKERJAAN

Jenis Pekerjaan	Laki-laki	Perempuan
1. Buruh Tani	7 orang	2 orang
2. Pedagang Keliling	80 orang	4 orang
3. Pembantu rumah tangga	1 orang	1 orang
4. Tidak Mempunyai Pekerjaan Tetap	490 orang	11 orang
5. Purnawirawan/Pensiunan	3 orang	0 orang
6. Buruh Harian Lepas	490 orang	11 orang
Jumlah	1071	29

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa ada 1100 orang yang membutuhkan yang terdiri dari 1071 orang laki-laki dan 29 orang perempuan yang masih butuh bantuan dari BUMDes dalam menopang hidupnya. Dari

sejumlah orang yang membutuhkan saja BUMDes baru bisa membantu 300 orang yang telah terbantu berdasarkan data peminjam.

Tabel 4.8
Daftar Kelompok (KSM) PPMK
Unit Usaha Simpan Pinjam BKM Desa
Pagedangan

No.	Nama KSM	Anggota	Asal KSM
1	Ciko	6	Campuran
2	Saluyu	6	Campuran
3	Cicayur 1	6	Campuran
4	Algofur	6	Campuran
5	BPA 3	7	Campuran
6	Sejahtera	5	Campuran
7	Bahagia	5	Campuran
8	Tegal City	6	Campuran
	Jumlah	47	

Sumber : BUMDes Desa Pagedangan

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa ada 253 orang di Kelompok Swadya Masyarakat (KSM) dan 47 KSM Campuran mendapatkan pinjaman dari BUMDes, hal ini dapat disimpulkan bahwa hanya 300 orang dari 1100 orang yang membutuhkan yang bisa terbantu dan ini hanya sekitar 36 % saja masyarakat yang bisa terbantu oleh BUMDes.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BumDes) di Desa Pagedangan, sudah terimplementasi dan perekonomian punmeningkat di lihat dari 4 (empat) program BUMDES yang Ter Implementasi sekitar 75% dari 3 (tiga) program.