

Analisis Kinerja BUMDes di Kabupaten Lumajang *(Performance Analysis BUMDes in Jember District)*

Ach. Qosjim¹.

Jurusan Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember (UNEJ)

Jalan Kalimantan 37, Jember 68121

¹Email : achqosjim@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja kelembagaan BUMDes di Kabupaten Lumajang. Penelitian ini menggunakan metode eksplanatori. Data dan informasi yang diperlukan terdiri atas data primer yaitu data yang diperoleh dari kuesioner atau wawancara dan data sekunder yaitu data pendukung yang diperoleh dari instansi terkait. Unit analisisnya adalah Kelembagaan BUMDes di Kabupaten Lumajang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1). Tata kelola kelembagaan merupakan faktor kunci penentu keberhasilan usaha dari setiap jenis BUMDes. Hal ini disebabkan karena setiap jenis usaha BUMDes tidak berdiri sendiri tetapi memiliki kaitan mata rantai dengan faktor lain yang sangat mempengaruhi keberlanjutan usaha. Keterkaitan ini bagaikan sebuah mata rantai dan apabila rantai ini putus maka usaha yang dilakukan oleh BUMDes akan terpengaruh, (2). Keberlanjutan BUMDes sangat dipengaruhi oleh skala dan jangkauan usaha. BUMDes yang menjalankan bisnis internal (melayani kebutuhan warga setempat (seperti kebutuhan pokok, persewaan hand traktor) dengan jangkauan dan berskala lokal, umumnya menghadapi risiko yang rendah sehingga bisa berjalan sehat dan berkelanjutan. BUMDes yang tumbuh dari solidaritas sosial dan kearifan lokal jauh lebih kuat dan berkelanjutan ketimbang BUMDes yang lahir karena intervensi pemerintah dari atas. Hal ini disebabkan karena kearifan lokal yang paralel dengan kekayaan modal sosial dan modal politik, merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap daya tahan dan keberlanjutan BUMDes.

Kata Kunci : Kinerja Kelembagaan, BUMDes.

Abstract

This study aims to determine the institutional performance of BUMDes in Lumajang Regency. This research uses explanatory method. Data and information required consist of primary data that is data obtained from questionnaire or interview and secondary data that is supporting data obtained from related institution. The unit of analysis is Institutional BUMDES in Lumajang District. The results of this study indicate that (1). Institutional governance is a key determinant of business success of each type of BUMDes. This is because each type of business BUMDes not stand alone but has a link to the chain with other factors that greatly affect the sustainability of the business. This linkage is like a link and when this chain breaks up the effort undertaken by the BUMDes will be affected, (2). The sustainability of BUMDes is strongly influenced by business scale and business. BUMDES that run internal business (serving the needs of local people (such as basic needs, tractor rental) with local reach and scale, generally face low risks so they can be healthy and sustainable, of course that the BUMDes is managed with sufficient managerial capacity and (3) The growing community of social solidarity and local wisdom is much stronger and more sustainable than BUMDES that are born out of government intervention from above because local wisdom parallel to the wealth of social capital and political capital is a very influential factor Durability and sustainability of BUMDes.

Keywords: Institutional Performance, BUMDES

Pendahuluan

Percepatan pembangunan ekonomi guna menuju kemandirian atau kedaulatan (penguatan secara keberlanjutan) perekonomian desa adalah hal yang krusial untuk dilakukan, dan selalu mutakhir untuk dikaji lebih lanjut (Kalla, 2011). Namun ahli lain seperti Collier dan Santoso (1996), dan Hill (1996), serta Arifin (2001) berpendapat sebaliknya, yaitu upaya perbaikan apapun untuk perdesaan atau pertanian sulit tercapai bahkan mungkin tidak berhasil. Hal ini disebabkan terutama oleh kepemilikan modal (tanah atau lahan) yang sangat rendah di sektor tradisional (perdesaan atau pertanian). Dalam perspektif hubungan perdesaan dengan perkotaan, maka prinsip yang paling penting adalah dengan mendayagunakan sumber daya ekonomi desa dan mengedepankan aktivitas ekonomi

secara maksimal di desa melalui peningkatan kegiatan ekonomi yang bernilai tambah. Adapun salah satu fase yang perlu dilakukan dalam membangun desa adalah melalui penguatan organisasi (lembaga) ekonomi.

Lembaga ekonomi perdesaan sampai saat ini tetap menjadi bagian penting, sekaligus masih menjadi titik lemah dalam rangka upaya mewujudkan kemandirian ekonomi desa. Hal ini nampak jika mengamati eksistensi koperasi khususnya Koperasi Unit Desa (KUD) yang telah lama berkiprah dengan pasang-surutnya, namun masih tergolong sedikit prestasinya (Rahardjo, 2011). Oleh karenanya, tetap diperlukan upaya sistematis untuk mendorong kelembagaan desa dimaksud agar mampu mengelola kapasitas sumber daya ekonomi strategis di desa, sekaligus mengembangkan jaringan untuk meningkatkan daya tahan bahkan mungkin daya saing secara ekonomi.

Secara yuridis, dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berlandaskan UUD 1945 pada Bab VI mengenai Pemerintah Daerah, dan Bab XIV mengenai Perekonomian Nasional dan Kesejahteraan Sosial, serta peraturan pelaksanaannya, maka struktur pemerintahan di Indonesia dapat ditunjukkan sebagaimana Gambar 1. Lebih lanjut, eksistensi desa terutama menyangkut kewenangannya (otonomi) di Indonesia telah beberapa kali mengalami pasang surut. Bahkan terakhir dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 (UU 32/2004) tentang Pemerintahan Daerah, secara tegas dan jelas memuat substansi mengenai pengakuan dan penghormatan terhadap kesatuan-kesatuan masyarakat hukum adat bersama hak tradisionalnya. Secara lebih spesifik, melalui Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 (PP 72/2005) tentang Desa, telah mengatur hak-hak dan kewenangan desa dimaksud bahkan hingga sumber pendapatan keuangannya, yang diantaranya berasal dari usaha desa, dan secara spesifik dikenal sebagai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Dalam era reformasi dan desentralisasi di Indonesia pada akhir tahun 1990-an, melalui UU 22/1999 (pasal 108) telah mendorong pembentukan atau pendirian lembaga atau badan usaha untuk mengelola sumber dayanya secara efisien, meski tidak secara tegas menyatakan badan tersebut sebagai BUMDes. Selanjutnya, UU 32/2004 (pasal 213) sudah menyinggung secara jelas dan tegas eksistensi BUMDes sebagai unsur keuangan desa, namun keberadaannya secara eksplisit menyarankan agar desa untuk mengembangkan badan usaha berdasarkan kebutuhan dan kapasitas ekonomi yang dimiliki. Sejalan dengan semangat tersebut, pasal 78 ayat (1) PP 72/2005 menyatakan bahwa “Dalam meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa, Pemerintah Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi Desa”. Kata “dapat” memang bukan suatu keharusan, atau sekedar sebagai alternatif (pilihan). Idealnya keberadaan badan usaha desa menjadi salah satu fungsi pemerintahan yaitu mengelola sumber daya ekonomi untuk kemakmuran masyarakatnya. Desa membutuhkan suatu badan usaha untuk mengelola potensinya, karena ekonomi desa selama ini mengalami keterpurukan. Selain itu, pada dasarnya keberadaan desa dalam sistem pemerintahan di Indonesia adalah untuk mengatur dan melayani serta mengurus kepentingan masyarakatnya guna membantu terwujudnya kesejahteraan.

Jika dari sisi konsep (menurut UU dan PP), pembentukan BUMDes untuk segera mewujudkan kesejahteraan masyarakat desa. Namun dari sisi implementasinya masih banyak daerah dan desa yang tidak memiliki prakarsa dan motivasi untuk mengembangkan BUMDes dimaksud.

Lebih dalam lagi, bahwa aktivitas menuju kemandirian ekonomi desa yang dilakukan melalui BUMDes merupakan upaya mencapai kesejahteraan, juga sangat dipengaruhi oleh potensi dan kapasitas ekonomi sebagai bagian dari bahasan ilmu ekonomi (konvensional), serta selama ini masih banyak diacu

termasuk dalam mendesain serta mengelola ekonomi perdesaan.

Kompleksnya keterkaitan pembangunan perdesaan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan atau kemakmuran, kemandirian, dan keberlanjutan desa, maka penelitian ini lebih ditekankan pada kapasitas ekonomi desa sebagai kekuatan perekonomian desa melalui sentuhan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Pemilihan kelembagaan BUMDes berdasarkan pertimbangan; *Pertama*, bahwa BUMDes merupakan organisasi atau lembaga yang relatif sangat baru, serta dianggap sebagai simplifikasi dari BUMN atau BUMD yang keberadaan dan pengelolaannya masih mengalami perdebatan yang cukup tajam. Padahal, desa dan BUMDes memiliki kelembagaan yang unik secara ekonomi, politik, dan sosial. *Kedua*, konsepsi pembentukan BUMDes adalah untuk meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa sesuai kebutuhan dan potensinya. Rumusan permasalahan pada penelitian ini secara spesifik sebagai berikut : Bagaimana kondisi eksisting dan kinerja BUMDes sebagai pelaku atau lembaga ekonomi di perdesaan di Kabupaten Lumajang?

Metode Penelitian

Metode penelitian ini, peneliti akan menggali permasalahan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja BUMDes di Kabupaten Lumajang. Langkah pertama yang perlu dilakukan adalah mengumpulkan semua dokumen yang berkaitan dengan kegiatan BUMDes di Kabupaten Lumajang. Selanjutnya mengidentifikasi permasalahan mulai dari gejala sampai masalah yang mendasar. Setelah proses identifikasi selanjutnya peneliti akan mengklasifikasikan masalah dan merumuskan strategi yang tepat yang diarahkan pada formulasi perencanaan kebijakana Penjelasan selanjutnya mengenai alat analisis dapat dijelaskan sebagai berikut.

Analisis deskriptif merupakan sebuah metode untuk menggambarkan atau menguraikan berbagai fenomena maupun informasi yang ada lalu dianalisis secara mendalam. Sedangkan metode penentuan akar masalah merupakan suatu metode analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi permasalahan yang timbul dan mencari faktor penyebab munculnya permasalahan utama (Wicaksono & Sugiarto, 2001:VII-2). Pemecahan suatu masalah dapat dilakukan dengan beberapa alternatif pemecahan masalah.

Dalam upaya merumuskan dan menyusun strategi kebijakan dalam mendorong kinerja BUMDes di Kabupaten Lumajang, akan digunakan model perumusan strategi yang dikembangkan oleh F.R. David. Seperti yang dikemukakan Umar (2008:31). Menurut teori manajemen strategis, strategi dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkatan tugas. Strategi-strategi tersebut adalah strategi generik (*generic strategy*) yang akan dijabarkan menjadi strategi utama/induk (*grand strategy*). Strategi induk ini selanjutnya dijabarkan menjadi strategi tingkat

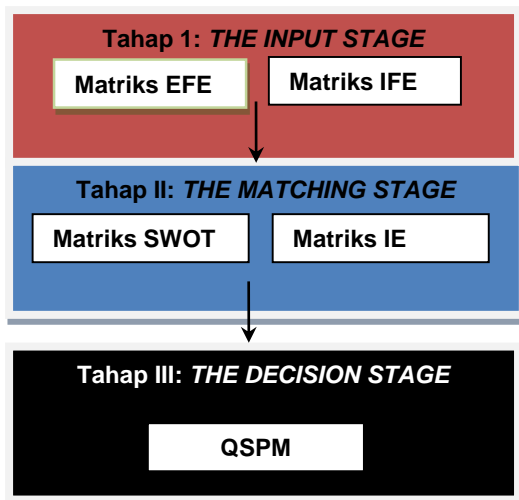
fungsional, yang sering disebut dengan strategi fungsional.

Masih menurut Umar (2008:32), dalam menganalisis strategi organisasi, perlu diketahui bahwa bentuk strategi akan berbeda-beda antar-industri, antar-organisasi, dan antar-situasi. Terdapat beberapa model perumusan strategi generik dan strategi utama, yaitu model Wheelen dan Hunger, model Michael P. Porter, dan model F.R. David. Kegiatan ini akan menggunakan model F.R. David. Berdasarkan model ini penentuan strategi utama dilakukan melalui tiga tahapan (*three-stage*) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Tahapan dalam model F.R. David akan digunakan dalam kegiatan ini dapat digambarkan pada Gambar 1.

Pembahasan

Peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat di perdesaan sudah lama dilakukan baik oleh pemerintah pusat, pemerintah provinsi maupun pemerintah daerah melalui berbagai program. Akan tetapi tujuan dari pelaksanaan program itu belum mencapai tujuan yang ditetapkan.

Strategi penguatan ekonomi desa melalui BUMDes merupakan salah satu solusi untuk melepaskan ketergantungan masyarakat desa terhadap bantuan pemerintah. Kelembagaan BUMDes merupakan sebuah lembaga usaha yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa serta tidak lagi didirikan atas instruksi pemerintah selain itu juga tidak dikuasai oleh kelompok tertentu serta dalam menjalankan usahanya untuk kepentingan hajat hidup orang banyak yang strategis di desa. Badan Usaha Milik Desa sebagai sebuah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa yang selanjutnya disingkat dengan BUMDes. Kelembagaan BUMDes diharapkan sebagai alternatif kelembagaan desa yang muncul sebagai instrumen kekuatan ekonomi baru di wilayah perdesaan.



Gambar 1. The Input Stage
Sumber: Umar (2008)

Keberadaan dari UU No 6 tahun 2014 tentang Desa memberikan payung hukum atas BUMDes sebagai pelaku ekonomi yang mengelola potensi desa secara kolektif untuk meningkatkan kesejahteraan warga desa.

BUMDes ini adalah suatu lembaga ekonomi yang bertujuan kepada peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Artinya BUMDes sebagai salah satu pilar pembangunan desa yang diharapkan dapat mewujudkan desa mandiri yang percaya diri serta berhasil mengatur rumah tangganya sendiri sehingga desa tidak hanya bergantung kepada anggaran dana desa yang telah diberikan oleh pemerintah pusat.

1. Karakteristik BUMDes di Kabupaten Lumajang

Makna dalam regulasi tentang pemerintahan desa secara implisit menegaskan bahwa dalam pelaksanaan pembangunan desa haruslah ditunjang dengan pendapatan desa. Oleh karena itu, desa memerlukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) agar desa nantinya mampu meningkatkan pendapatan desa. Di wilayah Kabupaten Lumajang yang terdiri dari 23 kecamatan dimana setiap desa masing-masing telah mempunyai satu BUMDes. Apabila dijumlah maka di Kabupaten Lumajang telah berdiri sejumlah 72 BUMDes.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa proses pendirian kelembagaan BUMDes tersebut masuk dalam tipologi rekognisi yaitu proses pendirian merupakan kombinasi antara inisiatif dari atas (pemerintah) dan inisiatif dari dalam (masyarakat). Rekognisi adalah pengakuan pemerintah terhadap entitas desa. Jika pemerintah hendak memperkuat desa, maka tidak perlu membentuk lembaga-lembaga baru, melainkan mengakui, mendukung dan memperkuat aset dan institusi yang sudah ada. Implikasinya tipologi ini membutuhkan tata kelola kelembagaan yang baik serta sumber daya manusia yang mengelolanya harus berkualitas sehingga mampu membawa BUMDes sebagai lembaga ekonomi yang dapat menggerakkan potensi ekonomi masyarakat. Dua asumsi dasar inilah yang harus ada apabila menghendaki BUMDes sebagai instrumen ekonomi penggerak kemakmuran.

Kelembagaan BUMDes di Kabupaten Lumajang yang telah berdiri dengan jumlah 72 BUMDes. Jumlah yang cukup besar apabila dibandingkan dengan luas wilayah kabupaten. Karakteristik dari semua BUMDes menunjukkan adanya kesamaan. Kesamaan karakteristik kelembagaan BUMDes yang telah berdiri di Kabupaten Lumajang, diantaranya yaitu :

1. Tahun pendirian hampir sama yaitu antara tahun 2009-2012 dan yang paling dominan pendirian BUMDes adalah tahun 2011.
2. Legalitas kelembagaan BUMDes adalah Perdes dan SK
3. Modal awal dari BUMDes adalah antara RP 10.000.000-Rp 20.000.000,- dan tidak ada peningkatan aset usaha.

4. Kepemilikan dari kelembagaan BUMDes adalah milik desa tidak adanya hak milik dari masyarakat.
5. Klasifikasi usaha yang dilakukan oleh BUMDes adalah serving dan renting.

2. Kinerja Kelembagaan BUMDes di Kabupaten Lumajang

BUMDes merupakan pilar kegiatan ekonomi di perdesaan yang berfungsi sebagai lembaga sosial (*social institution*) dan komersial (*commercial institutions*). Oleh karena itu dalam menjalankan usahanya prinsip efisiensi dan efektifitas harus selalu ditekankan. Dengan demikian diharapkan keberadaan BUMDes mampu mendorong dinamisasi kehidupan ekonomi di perdesaan.

Berdasarkan informasi dari beberapa informan bahwa layanan BUMDes di Kabupaten Lumajang belum dapat dilaksanakan dengan profesional. Hal ini dapat mempengaruhi kelembagaan BUMDes pada masa depannya. Sehingga tidak dapat menyerap tenaga kerja lebih besar, tidak dapat memicu pertumbuhan sektor informal lainnya serta tidak dapat mendorong kreatifitas jiwa kewirausahaan masyarakat desa dalam berkarya.

Kinerja BUMDes yang baik dapat dianalisis dari beberapa parameter, diantaranya yaitu : kualitas layanan yang diberikan pada masyarakat desa, keuntungan usaha, dan keberlangsungannya. Pelayanan yang baik akan memicu masyarakat untuk ikut berpartisipasi pada BUMDes. Pendapatan dan keuntungan yang stabil dan terus meningkat akan menjaga keberlangsungan BUMDes itu sendiri. Hasil identifikasi dari kinerja kelembagaan BUMDes dengan menggunakan parameter diatas dapat dijelaskan pada Tabel 1.

Tabel 1 . Tabel Kinerja kelembagaan BUMDes di Kabupaten Lumajang

No	Unit Usaha	Kategori		
		Berkembang	Kurang Berkembang	Tidak berkembang
1	Terop hajaran		★	
2	Kolam		★	
3	Mesin traktor		★	
4	Mesin Dores			★
5	Jual Pulsa			★
6	Hand traktor		★	
7	Pupuk kandang			★
8	Sound sistem		★	

Tabel 1 menjelaskan bahwa jenis usaha BUMDes yang terdapat di Kabupaten Lumajang sejumlah 8 jenis usaha dimana masuk dalam tipologi renting dan serving. Hasil usaha yang dilakukan oleh BUMDes sesuai dengan data menjelaskan tidak ada satupun BUMDes yang masuk dalam kategori berkembang. Usaha BUMDes yang masuk kategori kurang

berkembang 5 usaha, yaitu : terop hajaran, kolam, mesin traktor, hand traktor dan sound sistem. Adapun usaha yang tidak berkembang adalah jual pulsa, mesin dores, dan pupuk kandang.

Pengkategorian BUMDes yang kurang berkembang dan tidak berkembang didasarkan pada perkembangan jumlah

aset dan permodalan yang dimiliki bertambah atau berkurang. Fakta ini menegaskan bahwa semua BUMDes yang terdapat di Kabupaten Lumajang sangat membutuhkan dorongan dan untuk mengembangkan pada level berkembang.

3. Format Kebijakan Peningkatan Kinerja Kelembagaan BUMDes Di Wilayah Kabupaten Lumajang

Perumusan strategi pengembangan BUMDes dilakukan dengan menganalisis faktor internal dan eksternal BUMDes. Analisis tersebut digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh BUMDes. Hasil analisis kemudian digunakan untuk melakukan pembobotan dan penentuan rating sehingga diketahui posisi BUMDes saat ini yaitu dalam posisi yang baik dan strategi yang dapat diterapkan adalah *grow and build strategy*. Alternatif strategi kemudian disusun berdasarkan posisi BUMDes saat ini dan berdasarkan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman melalui matriks SWOT

1. Hasil Identifikasi Kekuatan Internal BUMDes di Kabupaten Lumajang

Identifikasi terhadap faktor-faktor kekuatan internal yang berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja kelembagaan BUMDes yang diharapkan dapat meningkatkan perekonomian masyarakat perdesaan di wilayah Kabupaten Lumajang, maka selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap faktor-faktor tersebut baik dari kekuatan dan kelemahan yang ada dengan menggunakan Matrix IFE. Berdasarkan evaluasi yang dilakukan, diperoleh hasil bobot, peringkat dan nilai pembobotan yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa terdapat empat faktor kunci kekuatan yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja kelembagaan BUMDes yang diharapkan dapat mendukung pengembangan ekonomi masyarakat perdesaan di Kabupaten Lumajang. Faktor kekuatan-kekuatan internal yang dapat diidentifikasi, yaitu :

1. Jumlah dan kualitas SDA serta potensi ekonomi lokal
2. Potensi terhadap nilai kearifan lokal dan solidaritas sosial
3. Regulasi yang jelas dan mendukung terhadap sistem penyelenggaraan BUMDes
4. Tingginya komitmen pemerintahan Kabupaten dan para pihak terkait dengan BUMDes

Tabel 2. Matrik Hasil Perhitungan Internal Factor Evaluation (IFE)

Faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
a. Jumlah dan kualitas SDA serta potensi ekonomi lokal	4.126	4	0.486
b. Potensi terhadap nilai kearifan lokal	0.120	3	0.154
c. Regulasi yang jelas dan mendukung terhadap sistem penyelenggaraan BUMDes	0.98	3	0.130
d. Tingginya komitmen pemerintahan Kabupaten dan para pihak terkait dengan BUMDes	3.188	3	0.020
Kelemahan			
a. Kualitas terhadap sumberdaya manusia pelaksana dari BUMDes	0.109	3	0.301
b. Sistem penyelenggaraan pemerintah desa dan kelembagaan yang belum optimal mendukung	0.090	3	0.296
c. Terbatasnya inovasi dan kreatifitas dari pengelola BUMDes	0.128	2	0.236
d. Tata kelola dan penyelenggaraan BUMDes yang masih terbatas	0.109	2	0.210
e. Terbatasnya sarana dan prasarana yang dimiliki oleh kelembagaan BUMDes	0.134	1	0.026
Total	1		1.682

Dari keempat faktor internal tersebut, faktor Jumlah dan kualitas SDA serta potensi ekonomi lokal merupakan faktor kunci kekuatan dari dalam untuk meningkatkan kinerja kelembagaan BUMDes di Kabupaten Lumajang yang memiliki nilai skor tertinggi sebesar 0,486 dengan rating bernilai 4. Hal ini menunjukkan bahwa Jumlah dan kualitas SDA serta potensi ekonomi lokal merupakan faktor kekuatan yang paling berpengaruh dalam mendukung upaya peningkatan kinerja kelembagaan BUMDes.

Faktor kekuatan yang teridentifikasi diatas menjelaskan bahwa untuk meningkatkan pendapatan masyarakat desa maka tiap-tiap wilayah perdesaan harus berupaya untuk menggali potensi-potensi sumber daya alam sebagai basis untuk pengembangan ekonomi perdesaan serta pengembangan potensi sumberdaya lokal. Bagi wilayah perdesaan yang kaya akan sumber daya ekonomi potensial akan menjadi lebih mudah dalam menciptakan produk-produk ekonomi unggulan, namun bagi wilayah-wilayah marginal, baik dari sisi keterbatasan kondisi fisik maupun sumberdaya manusia maka upaya untuk menggali potensi ekonomi unggulan merupakan satu pekerjaan yang menuntut kerja keras, kreativitas dan dukungan dari segala pihak, baik dari pemerintah, masyarakat maupun dunia usaha.

Selain kekuatan internal yang dapat mendukung peningkatan kinerja kelembagaan BUMDes di Kabupaten Lumajang ternyata juga terdapat lima elemen kunci faktor-faktor kelemahan yang mempengaruhi kinerja kelembagaan BUMDes yang sudah dapat diidentifikasi, yaitu :

1. Kualitas terhadap sumberdaya manusia pelaksana dari BUMDes
2. Sistem penyelenggaraan pemerintah desa dan kelembagaan yang belum optimal mendukung
3. Terbatasnya inovasi dan kreatifitas dari pengelola BUMDes

4. Tata kelola dan penyelenggaraan BUMDes yang masih terbatas
5. Terbatasnya sarana dan prasarana yang dimiliki oleh kelembagaan BUMDes

Dari kelima faktor internal tersebut, bahwa faktor Kualitas terhadap sumberdaya manusia pelaksana dari BUMDes merupakan kelemahan utama yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap peningkatan kinerja kelembagaan BUMDes.

2. Hasil Identifikasi Kekuatan Eksternal BUMDes di Kabupaten Lumajang

Identifikasi yang dilakukan terhadap lingkungan eksternal terkait dengan kinerja kelembagaan BUMDes di Kabupaten Lumajang, menunjukkan adanya beberapa faktor berpengaruh yang terdiri dari peluang dan ancaman. Faktor-faktor tersebut kemudian dievaluasi menggunakan Matrix External Factor Evaluation (EFE). Dengan melakukan evaluasi terhadap faktor-faktor tersebut, dapat ditentukan strategi yang tepat dalam melakukan peningkatan kinerja kelembagaan BUMDes. Hasil Perhitungan EFE dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Matrik Hasil Perhitungan Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
a. Potensi pasar yang luas dan dinamis	4.137	4	0.529
b. Berkembangnya sektor pariwisata daerah	4.120	4	0.200
c. Perkembangan teknologi informasi	0.118	3	0.347
d. Budaya penduduk setempat atau solidaritas sosial	0.103	3	0.113
e. Dukungan pihak swasta dan perguruan tinggi	2.110	2	0.020
Ancaman			
a. Sertifikasi dan fluktuasi harga produk usaha kecil	0.110	3	0.337
b. Persaingan dengan lembaga ekonomi lainnya	4.71	4	0.177
c. Skala usaha yang masih kecil dan terbatas	2.111	2	0.143
d. Mengurangi minat usaha bagi masyarakat desa	0.120	1	0.120
Total	1		1.980

Berdasarkan hasil identifikasi factor-faktor eksternal, diketahui bahwa terdapat lima faktor strategis peluang yang mempengaruhi peningkatan kinerja BUMDes yang terdapat di Kabupaten Lumajang, yaitu (Tabel 3) :

1. Potensi pasar yang luas dan dinamis
2. Berkembangnya sektor pariwisata daerah
3. Perkembangan teknologi informasi
4. Budaya penduduk setempat atau solidaritas sosial
5. Dukungan pihak swasta dan perguruan tinggi.

diantaranya yaitu : (1). Mengacu sebagai sebuah lembaga layanan publik serta terkait standar operasional prosedur dari kelembagaan BUMDes yang masih kurang baik, maka perlu ditingkatkan kualitas dan kuantitas pelatihan-pelatihan manajemen dan administrasi untuk para pengelola atau pengurus BUMDes, (2). Mengacu pada aspek kinerja yang masih rendah minat, kemampuan dan kesadaran pengelola BUMDes untuk berfokus pada usaha sektor riil dan tidak hanya berfokus pada sektor simpan pinjam maka perlu diberikan sosialisasi pentingnya kemandirian berwirausaha pada masyarakat dan konsultasi mengenai potensi bisnis, dan (3). Melakukan sistem pembagian kerja yang lebih spesifik dalam pengelolaan BUMDes sehingga BUMDes dapat lebih berkembang dan berkelanjutan.

Referensi

- Abdul-Hakim, R., Abdul-Razak, N.A., Ismail, R. 2010. Does Social Capital Reduce Poverty? A Case Study of Rural Households in Terengganu, Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, Vol. 14, No. 4: 556-566.
- Adjargo, G. 2012. Social Capital: An Indispensable Resource in Ghana. *Journal of Sustainable Development in Africa*, Vol. 14, No. 3: 219-227.
- Arifin, B. 2001. *Spektrum Kebijakan Pertanian Indonesia: Telaah Struktur, Kasus, dan Alternatif Strategi*, Erlangga. Jakarta.
- Asshiddiqie, J. 2010. *Konstitusi Ekonomi*, Kompas Media Nusantara. Jakarta.
- Baswir, R. 2009. *Bahaya Neoliberalisme*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Boeke, J.H. 1971. *Batas-batas dari Masyarakat Pedesaan di Indonesia*, LP3ES. Jakarta.
- _____. 1983. *Prakapitalisme di Asia*, Sinar Harapan. Jakarta.
- Budiman, A. 1995. *Teori Pembangunan Dunia Ketiga*, Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Bungin, H.M.B. 2008. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, Kencana (Prenada Media Group). Jakarta.
- Caporaso, J.A., Levine, D.P. 2008. *Theories of Political Economy*. Suraji (penerjemah). *Teori-Teori Ekonomi Politik*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Carroll, M.C., Stanfield, J.R. 2003. Social Capital, Karl Polanyi, and American Social and Institutional Economics. *Journal of Economic Issues*. Vol. XXXVII, No. 2 June: 397-404.
- Coleman, J.S. 2010. *Foundations of Social Theory*. Imam Muttaqien dkk. (penerjemah). *Dasar-Dasar Teori Sosial*, Nusa Media. Bandung.
- Collier, P. 2010. The Political Economy of Natural Resources. *Social Research*. Vol. 77, No. 4 Winter: 1105-1132.
- Collier, W.L., Santoso, K. 1996. *A New Approach to Rural Development in Java: Twenty Five Years of Village Studies*. Sajogyo (penerjemah). *Pendekatan Baru Dalam Pembangunan Pedesaan di Jawa: Kajian Pedesaan Selama Dua Puluh Lima Tahun*, Yayasan Obor Indonesia. Jakarta.
- Connell, D.J., Wall, E. 2004. New Rural Economy: Economic Capacity Profile. *Journal of Extension*. Volume : 42, Number : 4, <http://www.joe.org/joe/2004august/a2.php>. Agust 2011.
- Creswell, J.W. 2010. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Achmad Fawaid (penerjemah). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Deliamov. 2005. *Perkembangan Pemikiran Ekonomi*, RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- _____. 2006. *Ekonomi Politik*, Erlangga. Jakarta.
- Deolalikar, et.al. 2002. *Poverty Reduction and the Role of Institutions in Developing Countries*. ERD Working Paper. No. 10 Asian Development Bank.
- Dequech, D. 2002. The Demarcation between the "Old" and the "New" Institutional Economics: Recent Complications, *Journal of Economic Issues*. Vol. XXXVI, No.2 June: 565-572.
- Dharmawan, A.H. 2006. *Pendekatan-Pendekatan Pembangunan Pedesaan dan Pertanian: Klasik dan Kontemporer*, makalah seminar "Apresiasi Perencanaan Pembangunan Pertanian Daerah bagi Tenaga Pemandu Teknologi Mendukung Prima Tani". Cisarua Bogor. 19-25 November.
- Dharmawan, B. (ed.). 2007. *Esai-esai Nobel Ekonomi*, Kompas Media Nusantara. Jakarta.
- Dwiyanto, A. 2011. *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Ekelund Jr., R.B., Hébert, R.F. 2007. *A History of Economic Theory and Method (Fifth Edition)*. Waveland Press, Inc. Illinois
- Emzir. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*, Rajawali Pers. Jakarta.
- Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. 2011. *Spirit Konstitusi, Hegemoni Modal, dan Kedaulatan Ekonomi*, Refleksi Akademik 50 Tahun Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. 8 Oktober.
- Field, J. 2005. *Social Capital (Modal Sosial)*, Bina Media Perintis. Medan.
- Franke, S. 2005. Measurement of Social Capital: Reference Document for Public Policy Research, Development, and Evaluation, *Report to the Policy Research Initiative (PRI)*, September, Ottawa, Canada.
- Fukuyama, F. 2005. *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*. Masri Maris (penerjemah). *Guncangan Besar: Kodrat Manusia dan Tata Sosial Baru*, Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Giddens, A. 2010. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Maufur dan Daryatno (penerjemah). *Teori Struktural: Dasar-Dasar Pembentukan Struktur Sosial Masyarakat*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Glascock, A. P., Kutzik, D. M. 2010. The Capital Use of Social Capital or How Social Capital is Used to Keep Capital Concentrated. *International Journal of Social Inquiry*, Vol. 3, No. 2: 101-119.
- Gregg, S. 2010. Smith Versus Keynes: Economics and Political Economy in the Post-Crisis Era. *Harvard Journal of Law & Public Policy*, Vol. 33, No. 2 Spring: 443-464.
- Gregory, P., Stuart, R. 1998. *Comparing Economic Systems in the Twenty-First Century*, Houghton Mifflin Company. USA.
- Hill, H. 1996. *The Indonesian Economy Since 1966: Southeast Asia's Emerging Giant*. Anggito Abimanyu (penerjemah). *Transformasi Ekonomi Indonesia Sejak 1966: Sebuah Studi Kritis dan Komprehensif*, Pusat

- Antar Universitas (Studi Ekonomi) UGM dan Tiara Wacana. Yogyakarta.
- Ismail, M. 2003. *Sumbangan Institusi Lokal Dalam Pembangunan Ekonomi*. dalam Iwan Triyuwono dan Ahmad Erani Yustika (eds.), *Emansipasi Nilai Lokal: Ekonomi dan Bisnis Pascadesentralisasi Pembangunan*, Bayumedia Publishing. Malang: 1-22.
- Malik, A. 2008. *Implementasi Perimbangan Keuangan Antara Kabupaten dan Desa Melalui Alokasi Dana Desa (ADD) Dalam Menunjang Pembangunan Desa: Studi Kasus Tiga Desa di Kabupaten Lumajang*. Disertasi, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Malang.
- Manig, W. 1992. Structural and Institutional Changes in Rural Northwest Pakistan. *The Journal of Development Studies*, Vol. XII: 1-20.
- Martins, N. 2011. Sustainability Economics, Ontology and the Capability Approach. *Ecological Economics*, No. 72: 1-4.
- Maryunani (ed.). 2002. *Alokasi Dana Desa: Formulasi dan Implementasi*, LPEM Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Malang.
- . 2007. *Sentuhan Pembangunan Ekonomi Dalam Penguatan Perekonomian Desa di Indonesia*, Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. 22 Oktober.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. 1992. *Qualitative Data Analysis. Tjetjep Rohendi Rohidi (penerjemah). Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*, Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press). Jakarta.
- Miller, B. 1992. Collective Action and Rational Choice: Place, Community, and the Limits to Individual Self-interest, *Economic Geography*, Vol. 68, No. 1, January: 22-42.
- Min, H. 2011. Former Officials and Subsidies to State-Owned Enterprises, *Journal of Economic Development*, Vol. 36, No. 2, June: 1-13.
- Muhadjir, N. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Rake Sarasin. Yogyakarta.
- Munawar. 2007. *Kritik Sosiologis Terhadap Kedudukan Individu Dalam Bangunan Teori Ekonomi Neoklasik*, Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Ekonomi Makro, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. 10 Desember.
- Naghavi, M. A. S., Salavati, A., and Movahed, E. S. B. 2011. Public Sector Success in Social Capital: A Comparative Study in Iran's Governmental and Private Banks, *European Journal of Social Sciences*, Vol. 24, No. 1: 33-41.
- Osborne, D., Gaebler, T. 1996. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Abdul Rosyid (penerjemah). *Mewirauahakan Birokrasi: Mentransformasi Semangat Wirausaha ke dalam Sektor Publik*, Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Osborne, D., Plastrik, P. 2000. *Banishing Bureaucracy: the Five Strategies for Reinventing Government*. Abdul Rosyid dan Ramelan (penerjemah). *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*, Penerbit PPM. Jakarta.
- Peukert, H. 2001. Bridging Old and New Institutional Economics: Gustav Schmoller and Douglass C. North, Seen with Oldinstitutionalists' Eyes. *European Journal of Law and Economics*. Vol.11, No.2: 91-130.
- Prasad, B.C. 2003. Institutional Economics and Economic Development: The Theory of Property Rights, Economic Development, Good Governance and the Environment. *International Journal of Social Economics*. Vol. 30, No. 6: 741-762.
- Ritzer, G., Smart, B. (eds.). 2012. Handbook of Social Theory. Imam Muttaqien dkk. (penerjemah). *Handbook Teori Sosial*, Nusa Media. Bandung.
- Rutherford, M. 2001. Institutional Economics: Then and Now. *Journal of Economic Perspectives*. Vol.15, No. 3 Summer: 173-194.
- Samuels, W.J. 2000. Institutional Economics after One Century. *Journal of Economic Issues*. Vol. XXXIV, No.2 June: 305-315.
- Sen, A. 2007. *Identity and Violence: The Illusion of Destiny*. Arif Susanto (penerjemah). *Kekerasan dan Illusi tentang Identitas*, Marjin Kiri. Serpong-Tangerang.
- Skousen, M. 2006. *The Making of Modern Economics: The Lives and Ideas of Great Thinkers*. Tri Wibowo Budi Santoso (penerjemah). *Sang Maestro Teori-teori Ekonomi Modern: Sejarah Pemikiran Ekonomi*, Prenada Media. Jakarta.
- Smelser, J. 1987. *The Sociology of Economic Life*. Hisymi Ali (penerjemah). *Sosiologi Ekonomi*, Bahana Aksa. Jakarta.
- Sobel, J. 2002. Can We Trust Social Capital?. *Journal of Economic Literature*. Vol. XL March: 139-154.
- Srinivasan, T.N. 2000. The Washington Consensus a Decade Later: Ideology and the Art and Science of Policy Advice. *The World Bank Research Observer*, Vol. 15, No. 2: 265-270.
- Stiglitz, J.E. 2003. *The Roaring Nineties: A New History of the World's Most Prosperous Decade*. Aan Suhaeni (penerjemah). *Dekade Keserakahan: Era '90-an dan Awal Mula Petaka Ekonomi Dunia*, Marjin Kiri. Serpong-Tangerang.
- Vel, J. 2010. *The Uma-Economy: Indigenous economics and development work in Lawonda, Sumba (Eastern-Indonesia)*. Myrne Tehubijuluw-Umboh (penerjemah). *Ekonomi-Uma: Penerapan adat dalam dinamika ekonomi berbasis kekerabatan*, HuMa; Van Vollenhoven Institute; KITLV. Jakarta.