

## **ADAPTIVE GOVERNANCE BADAN USAHA MILIK DESA KARYA MANDIRI DESA CIBODAS KECAMATAN LEMBANG KABUPATEN BANDUNG BARAT**

**Engkus<sup>1)</sup>, Alpin<sup>2)</sup>, Ajietya Hermawan Putra<sup>3)</sup>, Cici Oktariani<sup>4)</sup>, Cyntia Puti Andriani<sup>5)</sup>**

*UIN Sunan Gunung Djati Bandung*

Email: *engkus@uinsgd.ac.id<sup>1)</sup>, alpinsobandi2519@gmail.com<sup>2)</sup>, ajietyah@gmail.com<sup>3)</sup>,  
cicioktariani710@gmail.com<sup>4)</sup>, candycyntia@gmail.com<sup>5)</sup>*

### **Abstrak**

Permasalahan kesenjangan merupakan kenyataan dalam pembangunan manusia yang perlu dipecahkan oleh pengembangan manusia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan tentang penerapan *adaptive Governance* pada pengembangan BUMDes di Desa Cibodas Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan studi dokumentasi dengan pemerintah desa cibodas dan pengelola BUMDes Karya Mandiri. Sedangkan teknik analisis data dilakukan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *adaptive Governance* pada BUMDes karya Mandiri sudah diterapkan dengan baik.

**Kata Kunci:** *Adaptive Governance, BUMdes, Pelayanan*

### **Abstract**

*The problem of inequality is a reality in human development that needs to be solved by human development. This study aims to identify and explain the application of adaptive governance to the development of BUMDes in Cibodas Village, Lembang District, West Bandung Regency. The research method used is qualitative with a descriptive approach. The data collection techniques used were interviews, observations, and documentation studies with the Cibodas village government and the BUMDes Karya Mandiri manager. While the data analysis technique is data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of this study indicate that the implementation of adaptive governance in BUMDes by Mandiri has been implemented well, but there are several things that need to be improved.*

**Keywords:** *Adaptive Governance, BUMdes, Services*

## A. PENDAHULUAN

Pandemic COVID-19 telah merubah pola pikir dan pola kehidupan masyarakat dunia pada masa ini. Perubahan besar pun tak bisa dihindarkan dan dapat dielakkan oleh semua orang termasuk juga mempengaruhi kepada bidang-bidang kehidupannya terkhusus pada kesejahteraan masyarakat. Hal ini juga tak luput dirasakan oleh lembaga ekonomi terkhusus ekonomi desa yakni Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai Unit pelaksana desa yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Mendes PDTT) menuturkan bahwa hanya sekitar 10.026 BUMDes yang masih bertahan dan melakukan transaksi perekonomian dari 51.000 BUMDes di masa pandemic ini (Mendes PDTT, 2021)

Ketidaksiapan dan kurangnya manajemen operasional dalam pengelolaan BUMDes ini menjadi faktor utama yang menjadi BUMDes tak dapat bertahan dan berdaya saing pada masa pandemic. Di tambah lagi, kebanyakan BUMDes berdiri tidak melakukan analisis yang mendalam ataupun tidak dapat mengoptimalkan potensi yang ada pada desanya. Sehingga situasi ini harus di hadapi dengan cermat oleh pemerintah dalam membuat sebuah kebijakan. Sejalan dengan itu, maka pemerintah harus dapat berpikir dengan tegas untuk menciptakan kebijakan yang harmonis antara pengamanan kesehatan ataupun penanganan darurat ekonomi. Pengadaan alternatif insentif dalam menopang ketidakseimbangan keadaan di masyarakat harus didahulukan (Rahmni et al., 2020).

Berdasarkan perkembangannya, pemerintah mengeluarkan regulasi terkait BUMDes yakni Undang-undang No. 6 tahun 2014 tentang Desa, Pemerintah dalam hal tersebut telah memberikan kewenangan yang luas kepada desa untuk mengatur rencana pembangunann berdasarkan prioritas kebutuhan masyarakat desa tanpa dibebani oleh rencana kerja berbagai instansi pemerintah. Undang-undang tersebut nantinya akan menjadi “otonomi desa” (Aziz, 2016). BUMDes pada dasarnya merupakan pilar kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial (social institution) dan komersial (commercial institution). BUMDes sebagai lembaga sosial harus berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya dalam penyediaan pelayanan. Hal ini sesuai dengan tujuan pendirian sebuah Bumdes pada umumnya, yaitu: (1) Meningkatkan perekonomian desa, (2) Meningkatkan Pendapatan Asli Desa, (3) Meningkatkan pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan (4) Menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa. BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa (pasal 1 UU No. 6 Tahun 2015). (Presiden RI, 2015)

Tindak lanjut dari hal di atas, Pemerintah kabupaten Bandung Barat mengintruksi desa untuk dapat mengelola BUMDes. Namun pada kenyataannya, pemerintahan desa di kabupaten Bandung Barat tak semuanya dapat mengelola BUMDes ini dengan baik. Sehingga dari 165 BUMDes yang terdaftar di kabupaten Bandung Barat hanya 4 BUMDes yang dapat mengelola dari segi usahanya maupun dari segi administrasi.

**Tabel 1.1 BUMDes di Kabupaten Bandung Barat**

NO	Nama BUMDes	Kecamatan	Bidang Usaha
1	Karya Mandiri	Lembang	PAB, Sewa Gedung,

			Agri Bisnis dan pengelolaan sampah.
2	Kayu Ambon	Lembang	Perdagangan
3	Cipendeuy	Cipendeuy	Pasar Desa
4	Kerta Mukti	Cipatat	Simpan Pinjam

Sumber : Hasil Penelitian (diolah peneliti, 2020)

Berdasarkan tabel diatas, mendeskripsikan bahwa BUMDes di Kabupaten Bandung Barat tidak dapat menjalankan pengelolaan dengan baik sehingga banyak BUMDes yang mangkrak dan tak dapat memberikan dampak bagi desanya sendiri. Namun, BUMDes Karya Mandiri desa Cibodas menjadi salah satu BUMDes yang dapat *survive* dengan perubahan jaman yang pesat dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat desa. Dengan demikian, penulis mencoba untuk mempresentasikan permasalahan diatas dengan konsep dari *Adaptive Governance*. *Adaptive Governance* diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan BUMDes terkhusus pada tatakelola dan manajemen operasional organisasi.

Namun, meskipun demikian, berdasarkan hasil wawancara dengan BUMDes Desa Cibodas masih ditemukan ketidaksesuaian dengan konsep *Adaptive Governance*. Hal ini dapat dilihat masih banyaknya sumber daya manusia yang kurang kompeten dalam menjalankan tugasnya. Maka dengan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai analisis *Adaptive Governance* pada Pengembangan BUMDes Desa Cibodas. Maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan konsep *Adaptive Governance* pada Pengembangan BUMDes Desa Cibodas kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan *Adaptive Governance* pada pengembangan BUMDes di Desa Cibodas Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat ?

## B.KAJIAN PUSTAKA

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Monika Balqis Pratiwi dan Ira Novianty dengan judul “Strategi Bertahan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pandemi COVID-19 pada Desa Cibodas Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat”. Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah strategi bertahan, lokalisasi dan digitalisasi BUMDes. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDes Karya Mandiri tetap bisa bertahan di tengah pandemi COVID-19 melalui kearifan lokal dan digitalisasi usaha meskipun terjadi penurunan omzet usaha sampai dengan 33%.

### Kebijakan

Kebijakan Publik merupakan suatu tindakan yang dilakukan untuk kepentingan masyarakat, kelompok ataupun pemerintah dalam ruang lingkup tertentu, sekaligus cara untuk mengatasi tantangan dan peluang terhadap kebijakan yang digunakan untuk mengatasi masalah dan mencapai suatu tujuan tertentu (Friedrich, 2011). Dalam Undang-Undang No 10 tahun 2004 tentang pembentukan Peraturan Perundang-undangan Pasal 7 menjelaskan jenis

dan hirarki Peraturan Perundang-undangan sebagai berikut: 1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945; 2) Undang-Undang, Peraturan, Pemerintah Pengganti Undang-Undang; 3) Peraturan Pemerintah 4) Peraturan Presiden; 5) Peraturan Daerah. Anderson dalam Subarsono (2013: 12-13) menetapkan proses kebijakan publik sebagai berikut: 1) Formulasi masalah (*problem formulation*); 2) Formulasi Kebijakan (*Formulation*); 3) penentuan kebijakan (*adoption*); 4) Implementasi (*implementation*); 5) Evaluasi (*Evaluation*). Nugroho dalam Public Policy (2014) menyebutkan bahwa kebijakan publik adalah jalan untuk mencapai tujuan bersama yang dicita-citakan. Jika cita-cita bangsa Indonesia adalah mencapai masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945, maka tujuan dari kebijakan publik adalah seluruh sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan tersebut.

### **Pengembangan Masyarakat**

Pada hakekatnya, kegiatan pengembangan masyarakat adalah sebuah pembangunan yang menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi kemajuan kehidupan diberbagai bidang, yaitu kondisi yang memungkinkan terciptanya partisipasi aktif masyarakat dan adanya kepercayaan penuh pada masyarakat untuk memegang inisiatif tersebut. Pengembangan masyarakat memiliki tujuan yaitu memajukan pada setiap aspek kehidupan masyarakat, baik ekonomi, sosial budaya maupun aspek kehidupan lain sehingga tercapai kesejahteraan, selain itu juga untuk membangun kehidupan manusia sebagai individu dan sebagai anggota komunitasnya dengan cara mengembangkan pandangan, kemandirian, dedikasi terhadap tujuan komunitas dan kerjasama.

Pada sisi lain Suharto (2005) berpendapat bahwa pengembangan masyarakat merupakan salah satu metode pekerjaan sosial yang tujuan utamanya untuk memperbaiki kualitas hidup masyarakat melalui pendayagunaan sumber-sumber yang ada pada mereka, serta menekankan pada prinsip partisipasi sosial masyarakat. Pengembangan masyarakat sebagai metode pekerjaan sosial menunjuk pada interaksi aktif antara pekerja sosial dengan masyarakat, yang dalam pelaksanaannya, masyarakat yang dikembangkan itu terlibat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi suatu program pembangunan, kesejahteraan sosial (PKS) atau usaha kesejahteraan sosial (UKS).

### ***Adaptive Governance***

Dalam memahami konsep *Adaptive Governance* perlu memahami dasar dan mendalami 3 aspek yakni konsep tata kelola pemerintah, manajemen dan adaptasi. Selain itu, pengaturan kelembangan yang dibentuk akan memberikan dampak dari pembuatan keputusan dan perilaku organisasi dalam menjalankan kewenangannya sebab hal tersebut mengacu pada tata kelola atau *Governance* (Steve Hatfield et al., 2007). beda halnya dengan manajemen yang mengacu pada proses pengambilan keputusan dan pemerataan sumber daya manusia dalam kelembagaan dengan asumsi tidak merubah dalam aturan dan norma. Selain itu, berdasarkan pernyataan Burris dkk menuturkan bahwa manajemen merupakan upaya memimpin atau mengarahkan yang memberikan pengaruh baik kepada keterampilan, pengetahuan, dan penerapan teknologi. Selanjutnya pemahaman terakhir yakni adaptasi di tekankan pada teori evaluasi yang merupakan cara meningkatkan kelangsungan makhluk untuk bertahan dari kondisi lingkungan. Berdasarkan pemahaman tiga aspek di atas, dapat disimpulkan bahwa *Adaptive Governance* merupakan penggambaran dari aturan yang mengacu pada kepuasan kebutuhan manusia yang didasari pada perubahan dalam pemahaman, tujuan dan konteks sosial, ekonomi dan lingkungan (Steve Hatfield et al., 2007)

Terlebih lagi, pemahaman teori *Adaptive Governance* diperkuat oleh pendapat menurut beberapa ahli seperti:

*“Adaptive governance focuses on networks connecting people, ideas, and knowledge” (Innes and Booher, 2010). “Adopting the iterative learning of adaptive management, adaptive governance grew from the realization that challenges to co-management and adaptive management pre- dominantly emerge from the arenas of governance” (Armitage et al., 2007).*

*“Centralized or overly bureaucratic governance structures struggle with management practices that plan for failure, learn from experimentation, and adapt to change” (Allan and Curtis, 2005). “Collaborative co-management involves power-sharing between local communi- ties and government to provide community benefits through decentralized decision-making” (Armitage et al., 2007; Carlsson and Berkes, 2005; Olsson et al., 2004).*

*“Collaborative planning and deliberative public policy scholar- ship parallels these intellectual developments, drawing on the intellectual lineage of critical social and political theory” (Innes & Booher, 2010; Hajer & Wagenaar, 2003).*

Hal yang sama, Armitage & Plummer (2010) menyatakan bahwa *Adaptive Governance* memiliki 4 dimensi sebagai berikut : 1) Potensi kapasitas adaptive 2) Tata Kelola Lingkungan 3) pengalaman untuk praktek 4) hubungan Penting antara Perubahan Lingkungan Global.

*Adaptive Governance* berfungsi untuk meningkatkan peran level birokrasi, regulasi, dan manajemen lainnya. Dengan dijalankannya *Adaptive Governance* dapat merangkul seluruh pola pemerintahan untuk mendefinisikan kembali peran mereka dan memfasilitasi tujuan pemerintah dalam kebijakan sumber daya alam dan organisasi. Pemerintahan adaptif mengacu ke Pemerintahan baru mendefinisikannya sebagai bentuk koordinasi sosial dimana tindakan dikoordinasikan secara sukarela oleh individu dan organisasi dengan kemampuan mengatur dan memperkuat diri sendiri. Pemerintahan Adaptif bergantung pada jaringan yang menghubungkan individu, organisasi, lembaga, dan lembaga di berbagai tingkat organisasi Folke et al (2005). Bentuk pemerintahan ini juga menyediakan pendekatan kolaboratif, fleksibel, berbasis pembelajaran untuk mengelola ekosistem, juga disebut sebagai "pengelolaan bersama adaptif" Engle, N. L, (2011). Tinjauan ini berkonsentrasi pada pengalaman Pemerintahan Adaptif (*Adaptive Governance*) dari sistem sosial-ekologis selama periode perubahan mendadak/krisis dan menyelidiki sumber sosial pembaruan dan reorganisasi. Tata kelola semacam itu menghubungkan individu, organisasi, lembaga, dan lembaga di berbagai tingkat organisasi. Sistem pemerintahan Adaptif sering mengatur diri sendiri sebagai jejaring sosial dengan tim dan kelompok aktor yang memanfaatkan berbagai sistem pengetahuan dan pengalaman untuk pengembangan pemahaman dan kebijakan bersama.

### C.METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Menurut Moleong (2005) dalam (Nurdin, 2019) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lainnya secara holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Sedangkan jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang diarahkan untuk memberikan

gejala-gejala, fakta-fakta atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat, mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu.

Menurut Sugiyono (2017), metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut, terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan. Oleh karena itu, peneliti memilih menggunakan metode penelitian kualitatif untuk menentukan cara mencari, mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data hasil penelitian tersebut. Penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif adalah berupa penelitian dengan metode atau pendekatan studi kasus (Sugiyono, 2017).

Penelitian ini dilakukan di BUMDes Karya Mandiri Desa Cibodas, dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara secara mendalam, observasi, studi pustaka, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan Pengawas, Ketua BUMDes Karya Mandiri Desa Cibodas dan Unit usaha Pengelola Air. Teknis analisis data yang digunakan adalah data condensation, data display, dan conclusion drawing. Sedangkan, pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi data.

#### **D.HASIL DAN PEMBAHASAN**

*Adaptive Governance* adalah suatu proses penelaahan melalui pengamatan lingkungan ke tindakan tertentu, namun menekankan pula pada suatu perubahan dengan berdasarkan tindakan dari hasil pembelajaran yang sudah diterima. Selan itu, *Adaptive Governance* juga berfungsi sebagai peningkatan kompeten para aparatur, aturan yang mengikat, serta perencanaan yang tersistematis. Maka tindak lanjut dari hal di atas, bahwa *Adaptive Governance* merupakan keseluruhan pola pemerintahan yang memiliki peran untuk memfasilitasi tujuan pemerintah tersebut dengan dukungan kebijakan sumber daya alam yang tersedia serta di jalankan dengan organisasinya.

##### **Potensi kapasitas *Adaptive***

Pengembangan kapasitas adalah usaha yang dilakukan untuk membuat perencanaan maupun sekaligus implementasi pengembangan dengan berbagai strategi yang bertujuan untuk mengefesienkan, efektifitasikan, serta meningkatkan responsifitas kinerja pemerintah. Sejalan dengan itu, para aparatur kenirja BUMDes Karya Mandiri di tuntun untuk meningkatkan kompeten terhadap kebutuhan masyarakat. Berdasarkan penelitian, peneliti menemukan bahwa BUMDes Karya mandiri sudah melakukan responsifitas dengan baik khususnya kepada masyarakat. Pengawas BUMDes Karya Mandiri menuturkan bahwasanya, pemerintah selalu terbuka dan merespon dengan cepat terkait dengan pengembangan ekonomi yang akan dikelola. Hal tersebut dipertegas dengan pertanyaannya sebagai, berikut:

perencanaan dilakukan di musdes tahapannya, dari musdes terus masuk ke AD/ART-nya lalu melangkah ke unit usahanya ditentukan oleh pemerintah dengan pengurus BUMDes dan unsur masyarakat, apa nih yang akan dikelola untuk sebagai sumber penghasilan kepada PAD desa. Dengan pernyataan di atas, mendeskripsikan bahwa para elemen BUMDes Karya Mandiri memiliki keluasaan untuk memberikan saran ataupun kritik terhadap pengembangan ekonomi yang akan dilakukan. Terlebih, pengembangan ekonomi masyarakat merupakan salah satu dimensi dalam pengembangan masyarakat. Konsep pengembangan masyarakat ini pula memiliki ciri atau karakter yang berdasar pada tiga hal penting, yaitu adaptif terhadap masyarakat, *community based*, berkelanjutan (Mubasyaroh, 2016)

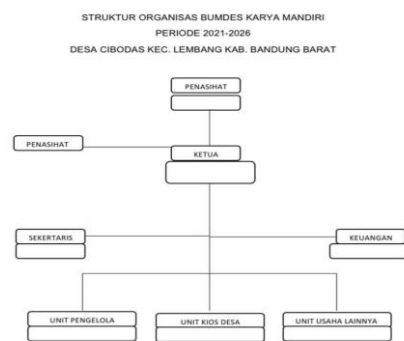
Optimalisasi pengembangan BUMDes karya mandiri bergerak pada beberapa unit usaha. Pada dasarnya unit usaha yang dikelola merupakan kebutuhan masyarakat dan potensi desa yang dimiliki. Unit usahanya sebagai berikut :

1. Unit Pengelolaan Air. Unit usaha pengelolaan air merupakan unit usaha yang menjadi unggulan pada pengembangan BUMDes Karya mandiri Desa Cibodas. Dalam pengembangannya ini, unit pengelolaan air dilatarbelakangi oleh kesulitan air untuk kebutuhan rumah tangga di masyarakat desa cibodas ini. Adapun untuk keperluan pertanian sebenarnya sudah ada dari sungai yang mengalir yakni dari ampera, namun untuk kebutuhan air rumah tangga itu menjadi permasalahan. Maka pemerintah desa cibodas berkerja sama dengan BPAP Tirta Hurip berhasil mengupayakan untuk pemenuhan kebutuhan air dengan sumber air yang melimpah. Sumber air yang dikelola pun sebagai berikut : 1) mata air sangga dulang 2) mata air kadal meteng & seke saladah 3) mata air legok 4) mata air legok barong.
2. Unit penyewaan kios dan Gedung Serba Guna. Unit usaha ini bertujuan untuk bantu masyarakat untuk menjadi para pengusaha atau berjiwa entrepreneur. Pengembangan ekonomi ini menjadi salah satu strategi yang dapat membantu masyarakat untuk menambah pendapatan ataupun mengurangi pengangguran di Desa Cibodas. Hal ini menunjukkan bahwa desa cibodas dengan konsen terhadap pengembangan ekonomi yang menekankan pada menumbuhkan usaha kecil dan menengah sebagai penyeimbang pada pemerataan dan penyerapan tenaga kerja.
3. Unit Agro Desa. Unit usaha agro desa merupakan usaha yang mengoptimalkan potensi desa cibodas sebagai salah satu daerah pertanian dan pemasok sayuran ke beberapa pasar yang ada di wilayah lembang sendiri maupun ke pasar daerah Kota Bandung. Tak hanya itu, agro desa ini dilakukan juga dengan program penanaman sayuran di pekarangan rumah warga yang bertujuan untuk dijual untuk para wisatawan yang datang ke desa cibodas.
4. Unit Pengelolaan Sampah. Unit usaha yang baru dikembangkan oleh BUMDes Karya Mandiri Desa Cibodas serta diharapkan menjadi salah satu unit yang menghasilkan profit dan menambah kepada PAD desa. Namun hal itu dilakukan BUMDes Karya Mandiri dengan Mengoptimalkan dulu partisipasi masyarakat Desa Cibodas.

### **Tata kelola Lingkungan**

Dalam dimensi kedua ini, *adaptive governance* memiliki struktur yang adaptif dalam menjalankan tata kelola organisasi BUMDes yang menuntu agar selalu *survive* di setiap perubahan yang terjadi ataupun hambatan. Dalam menjalankannya, tata kelola diperlukan komunikasi yang dilakukan secara inten kepada setiap bagian, baik internal maupun eksternal pada pengelolaan BUMDes karya mandiri. Berdasarkan hasil wawancara, meneliti menemukan struktur pengelolaan BUMDes Karya Mandiri ini sebagai berikut .

### **Gambar 4.1: Struktur Organisasi BUMdes Karya Mandiri Desa Cibodas**



Sumber: BUMDes Karya Mandiri,2020

Dilihat dari gambar di atas, menunjukkan bahwa koordinasi aparatur memiliki kejelasan terhadap tugas dan fungsinya. Kejelasan terhadap pembagian tugas pada implementasi BUMDes karya Mandiri dapat dilihat pada spesialisasi unit usaha yang menjadi programnya. Namun pada saat ini, peneliti menyadari bahwa stuktur pelaksanaan BUMDes Karya Mandiri yang dikelola Desa Cibodas mengalami stagnan. Hal tersebut didasarin oleh hasil wawancara dengan Pengawas BUMDes Karya Mandiri yang menuturkan bahwa masih belum adanya tidak lanjut terhadap regenerasi terkait struktur tersebut.

### **Pengalaman praktek**

Keberpihakan masyarakat terhadap program yang dikelola, senantiasa membeikan dampak yang baik untuk keberlangsungan BUMDes Karya Mandiri. Pengalaman praktek ini tidak serta meta dilakukan dengan instan, namun telah melalui perencanaan panjang serta analisis yang mendalam. Setiap program yang dilaksanakan oleh BUMDes Karya Mandiri memiliki tindak lanjut yakni evaluasi yang kontinu setiap tiga bulan sekali. Ketua BUMDes Karya Mandiri menuturkan bahwa evaluasi selalu dilakukan pada program yang berkelola dan diharapkan dari hasilnya menjadi perencanaan untuk tiga bulan selanjutnya. Terlebih dari itu, peneliti menemukan tahapan evaluasi yang dari setiap unit usaha yang berjalan, sebagai berikut.

**Gambar 4.2: Pengelolaan Unit Usaha Pengelolaan Air Bersih Bumdes Karya Mandiri**



Sumber: Hasil Penelitian (diolah peneliti, 2020)

Dari gambar diatas menjelaskan bahwasanya, unit usaha pengelolaan air memiliki tahapan kerja yang jelas sehingga meminimalisis terjadinya kegagalan yang terjadi. Pertama, pengecekan, perbaikan, penggantian terhadap jalur distribusi dan jalur konsumen. Selain itu, penyempurnaan stuktur organisasi Pengelolan air bersih dan tata kelola karyawan yang

senantiasa adanya perbaikan. Kedua, pemeliharaan , pembersihan sumber mata air dan mengaktifkan kembali penjaga mata air. *Ketiga*, perbaikan sistem billing tagihan, pelaksanaan absensi sidik jari, dan Pembayaran gaji berdasarkan SOP (Standard Operating Procedure) organisasi. Keempat, pendataan ulang terhadap konsumen pengelolaan air bersih serta menuntut agar menambahnya konsumen baru. Kelima, penyesuaian tarif retribusi air. Selanjutnya, untuk unit usaha kios desa pun diberikan keluasaan untuk melakukan perbaikan, penambahan, dan penyesuaian harga kios

Berkaitan dengan hal di atas, peneliti menemukan bahwasanya setiap evaluasi dan rekomendasi baik program yang dilakukan sudah sesuai dengan manajemen operasional. Manajemen operasional ini dijalankan secara berkesinambungan dan efektif dengan mengintegritasikan sumber daya dalam mencapai suatu tujuan (Fugarty dalam buku Rosdiana, 2014). Lebih lanjut, kesesuaian tata kelola yang dijalankan oleh BUMDes Karya Mandiri memberikan dampak baik dari PAD Desa Cibodas. Dilihat dari laporan keuangan yang dikelola BUMDes Karya Mandiri sebagai berikut.

**Tabel 4.3: Omzet BUMDes Karya Mandiri Desa Cibodas**

Tahun	Omzet	PAD
2017	Rp. 720.000.000	Rp. 35.000.000
2018	Rp. 720.000.000	Rp. 35.000.000
2019	Rp. 720.000.000	Rp. 42.000.000
2020	Rp. 480.000.000	Rp. 42.000.000

Sumber: Hasil Penelitian (diolah peneliti), 2020).

Berdasarkan tabel di atas, bahwa BUMDes karya Mandiri mengalami penurunan yang cukup besar dari omzet yang di dapatkan, namun itu tidak berpengaruh signifikan. Lebih lagi, peneliti melakukan validasi dengan mengenai penurunan dan dilatarbelakangi oleh masyarakat yang terdampak oleh adanya pandemic sehingga tidak dapat membayar. Walaupun demikian, BUMDes karya Mandiri ini telah dinobatkan sebagai unit yang mendukung program Tim Percepatan Akses Keuangan Daerah (TPAKD) tahun 2018 oleh bapak Gubernur Jawa Barat.

#### **Hubungan Penting Antara Peubahan Lingkungan Global.**

Kerjasama dengan berbagai stakeholder merupakan langkah strategi bagi keberlangsungan suatu BUMDes. Dengan menjadi kemitran dengan beberapa stakeholder diharapkan dapat membantu untuk menambahkan modal, relasi bisnis, penambahan pendapatan, dan menarik para investor. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengawas BUMDes karya Mandiri menuturkan bahwa BUMDes telah menjalin kerja sama dengan beberapa pihak swasta ataupun dengan pemerintah. Kegiatan kerja sama tersebut dimanifestasikan oleh BUMDes Karya Mandiri sebagai berikut.

Pertama, melakukan kerja sama dengan pemerintah desa suntenjaya terkait dengan pengelolaan air bersih yang dilewati oleh pipa-pipa. Kedua, melakukan kerja sama dengan pemerintahan kabupaten Bandung Barat terkait dengan pengelolaan sampah yang baru di rancang. Ketiga, melakukan kerjasama dengan beberapa pihak bank seperti CSR (*Corporate Social Responsibility*) Rotary Club, CSR (*Corporate Social Responsibility*), Bank BJB, dan Aspirasi PRR RI

## **E. SIMPULAN**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, pelaksanaan pengembangan BUMDes Karya Mandiri sudah cukup sesuai dengan konsep *Adaptive Governance*. Konsep ini memberikan ruang bagi tata kelola pemerintahan agar dapat menyesuaikan dengan segala tantangan dan peluang yang dihadapi terkhusus pada pengembangan BUMDes. Adapun Pengembangan BUMDes Karya Mandiri Desa Cibodas ini dapat menjadi model pengembangan BUMDes di desa lain yang sekarang sedang mengalami permasalahan ataupun berkembang.

Meskipun dalam penerapannya ditemukan beberapa kendala terutamanya dibidang pengembangan Kompetensi aparatur dan regenerasinya, namun sampai saat ini pihak BUMDes dan Desa Cibodas terus berupaya melakukan pembaharuan melalui partisipasi masyarakat untuk diberdayakan ataupun dari peningkatan kinerja aparatur sipil negara.

### **Rekomendasi**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti merekomendasikan beberapa hal sebagai berikut :

1. Dibentuknya kebijakan Berdasarkan Kuantitas dan kualitas sumberdaya manusia atau aparatur unit usaha pada BUMDes Karya mandiri yang dilibatkan pada proses pengelolannya.
2. Mengajakkan kerjasama yang kontinu dengan beberapa stakeholder agar terciptaknya peluang usaha baru.

### **REFERENSI**

- Aziz, L. L. (2016). Otonomi Desa Dan Efektivitas Dana Desa. 13(726).
- Burris, S, Drahos, P and Shearing, C 2005. 'Nodal governance', Australian Journal of Legal Philosophy 30: 30–58.
- Carlsson, L., and F. Berkes. 2005. Co- management: concepts and methodological implications. *Journal of Environmental Management* 75:65–76
- C, Folke, dkk. (2005). Tata kelola adaptif dari sistem sosialekologis. *Annu. Rev. Environ. Sumber daya*, 30, 441-473.
- Engle, N. L. (2011). Kapasitas adaptif dan penilaiannya. *Perubahan lingkungan global*, 21(2), 647-656.
- Engkus, E. (2017). Administrasi Publik Dalam Perspektif Ekologi. *JISPO : Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 7(1), 91-101.
- Engkus, E., Sakti, F. T., & Suparman, N. (2020). Model Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Lumbungsari Kecamatan Lumbung Kabupaten Ciamis. *Kumawula: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(3), 441-448.
- Fischhendler, I., & Heikkila, T. (2007, November). IWRM mendukung tata kelola adaptif: Suatu perspektif kebijakan. Dalam konferensi akhir Freude am Fluss, Universitas Radboud, Nijmegen (NL) (pp. 22-24).
- Hatfield-dodds, S., Nelson, R., & Csiro, D. C. (2007). Adaptive governance : An introduction, and implications for public policy Section One : The genesis of adaptive governance. 2006 (February), 13–16.
- Innes, J. E., and Booher, D. E. (2010). *Planning with Complexity An Introduction to Collaborative Rationality for Public Policy*. Oxford Routledge
- Mubasyaroh. (2016). Pemberdayaan Ekonomi Sebagai Dimensi Pengembangan Masyarakat Islam. *Community Development*, 1(1), 57–74.

- Olsson, P., C. Folke, and F. Berkes. 2004. Adaptive comanagement for building resilience in social- ecological systems. *Environmental Management* 34(1):75–90
- Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa
- Riant Nugroho. (2014). *Public Policy manajemen dinamika, analisis, konvergensi, dan kimia kebijakan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Suharto, Edi, (2010). *CSR & COMDEV*. Bandung: Alfabeta
- Undang-Undang Republik Indonesia No 10 tahun 2004 tentang pembentukan Peraturan Perundang-undangan
- Utami, T. (2014). *Pemberdayaan Komunitas Sektor Informal Pedagang Kaki Lima (PKL), Suatu Alternatif Penanggulangan Kemiskinan*.
- Pratiwi moniki balqis, novianty ira. (2020) *Strategi Bertahan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pandemi COVID-19 pada Desa Cibodas Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat*. IRWNS. 1098-099
- Website Resmi Cibodas tahun 2021. Diakses pada tanggal 4 Juni 2021, pukul 13.00 wib. Dari <https://cibodas-lembang.desa.id/>
- Pelitaonline.co.id, *Kaya Inovasi, Desa Cibodas Andalan Bandung Barat*. Diakses pada 4 Juni 2021, pukul 13.50 wib. Dari <https://www.pelitaonline.co.id/kaya-inovasi-desa-cibodas-andalan-bandung-barat/>
- Nasionaltempo.co/read, *SDGs BUMDes dan Pendamping Desa Jadi Fokus Gus Menteri, 2021*. Diakses pada tanggal 5 Juni 2021, pukul 14.00 wib. Dari <https://nasional.tempo.co/read/1469191/sdgs-bumdes-dan-pendamping-desa-jadi-fokus-gus-menteri>