

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Dalam melakukan penelitian ini penulis melakukan peninjauan kajian dari penelitian-penelitian sejenis sebelumnya. Penelitian yang dimaksud itu dalam bentuk laporan penelitian maupun karya tulis lainnya seperti skripsi, tesis, jurnal dan lainnya.

Penelitian sebelumnya mengkaji pengembangan BUMDes berdasarkan potensi lokal. Oleh karena itu, peneliti merujuk pada beberapa referensi dari penelitian terdahulu yang mengadopsi berbagai metode konsep pengembangan BUMDes berdasarkan potensi lokal. Selain itu, terdapat penelitian-penelitian yang lebih fokus pada peran BUMDes yang berakar pada potensi lokal. Berikut ini adalah beberapa contoh penelitian terdahulu yang disajikan oleh peneliti:

Menurut peneliti (Adawiyah, 2018) dengan judul “Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Aspek Modal Sosial (Studi pada BUMDes Surya Sejahtera, Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo)”. Temuan penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Surya Sejahtera telah berhasil mengimplementasikan pengembangan organisasi secara efektif. Keberhasilan ini diperkuat oleh adanya penerapan Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang berfokus pada Aspek Modal Sosial. Peran modal sosial menjadi elemen yang sangat penting dalam perkembangan organisasi, sebab memiliki hubungan yang sangat berarti dengan masyarakat. Keterkaitan ini terutama termanifestasikan dalam beragam kegiatan yang dijalankan oleh BUMDes Surya Sejahtera. Tanpa penguatan modal sosial, hubungan yang positif antara pengurus dan masyarakat desa tidak dapat terjalin secara optimal. Paralel dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti terletak pada fokus penggunaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) sebagai objek penelitian. Sementara itu, perbedaan utama dengan penelitian Adawiyah (2018) terletak pada konteks penelitian yang lebih spesifik, yaitu penelitian yang difokuskan pada BUMDes Surya Sejahtera.

Menurut penelitian (Iskandar et al., 2021) yang berjudul “Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan

perekonomian masyarakat pedesaan kabupaten Garut”. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Sistem dan mekanisme dari kelembagaan ekonomi di wilayah pedesaan mengalami kendala yang menghambat operasionalnya dengan efektif, sehingga menyebabkan Penetapan Daerah Tertinggal. Sebagai alternatif solusi, BUMDes dapat diimplementasikan sebagai strategi penguatan ekonomi untuk mengurangi ketergantungan masyarakat desa pada bantuan yang diberikan oleh Pemerintah. BUMDes yakni entitas usaha yang dikelola secara kolektif oleh masyarakat dan pemerintahan desa. Pentingnya dicatat bahwa BUMDes tidak lagi didirikan berdasarkan instruksi langsung dari Pemerintah, dan juga tidak dikendalikan oleh kelompok khusus tertentu. Fokus utama BUMDes adalah menjalankan usaha dengan tujuan strategis untuk memenuhi kebutuhan hidup masyarakat desa secara menyeluruh. Di samping itu, usaha desa yang dikelola oleh warga dan pemerintahan desa dibentuk sesuai dengan kebutuhan serta potensi khas yang dimiliki oleh desa tersebut. Keberadaan BUMDes, diharapkan Menjadi kekuatan ekonomi yang baru muncul di wilayah pedesaan dengan perkembangan dan kemajuan yang terinci.

Menurut peneliti (Zhu et al., 2017), kajian yang berjudul “Residents’ Attitudes towards Sustainable Tourism Development in a Historical-Cultural Village: Influence of Perceived Impacts, Sense of Place and Tourism Development Potential” Kajian ini bertujuan untuk mengkaji dukungan warga terhadap pembangunan pariwisata berkelanjutan di suatu destinasi yang sedang dalam tahap awal pengembangan desa wisatanya. Persepsi warga tentang keberlanjutan potensi pengembangan pariwisata, persepsi dampak pariwisata, dan pengembangan pariwisata dukungan yang terlibat dalam penelitian ini. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat di bidang pariwisata dengan potensi desa yang ada.

Menurut peneliti (Suranny, 2020), kajian yang berjudul “Pengembangan Potensi Desa Wisata Dalam Rangka Peningkatan Ekonomi Pedesaan Di Kabupaten Wonogiri” peneliti menggunakan teori dari Cooper dan Murdyastuti (2018) Elemen-elemen pendukung pariwisata merupakan unsur yang penting dalam setiap

destinasi wisata, yang dikenal dengan istilah komponen 4A. Ini mencakup “daya tarik pariwisata (*attractions*), sistem ketersediaan akses (*accessibility*), fasilitas pendukung pariwisata (*amenities*), dan kegiatan (*activity*)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi potensi pariwisata di Desa Conto dan merumuskan strategi-strategi pengembangan Desa Wisata Conto. Temuan dari penelitian ini mengindikasikan bahwa Desa Conto memiliki potensi pariwisata yang dapat dijelajahi, melibatkan aspek “wisata alam, agrowisata, dan warisan budaya”. Rencana pengembangan Desa Wisata Conto meliputi berbagai aspek, seperti “pengembangan atraksi melibatkan penyusunan paket wisata yang menarik dan terstruktur, peningkatan aksesibilitas dengan menyediakan infrastruktur yang memadai, perbaikan fasilitas penunjang wisata untuk meningkatkan amenitas, dan pengembangan aktivitas wisata, baik yang berasal dari masyarakat maupun pengelola Desa Wisata Conto”. Semua ini dilakukan dengan tujuan mewujudkan pengembangan wisata yang berkelanjutan.

Menurut peneliti (M. Zulkarnaen, 2017) kajian yang berjudul “Pengembangan Potensi Ekonomi Desa Melalui BUMDes Pondok Salam Kabupaten Purwakarta” Kehadiran BUMDes memegang peran kunci dalam mencapai swasembada ekonomi di tingkat desa. Melalui BUMDes, diharapkan adanya sinergi antar lembaga di masyarakat, sehingga upaya menuju kesejahteraan yang merata dapat dicapai secara optimal. Untuk desa Parakan Salam dan desa Salam Jaya, Menjadi krusial bagi pemerintah desa dan lembaga pedesaan untuk segera membentuk pengelolaan BUMDES guna meningkatkan efektivitas dalam memobilisasi unit usaha dari masyarakat dan mengelola aset desa, dengan tujuan mencapai kesejahteraan yang merata bagi seluruh masyarakat. Penting bagi pemerintah pusat untuk terus menerus menerapkan kebijakan terkait BUMDES, dengan memberikan pengawasan dan pelatihan kepada desa-desa, serta tetap memastikan bahwa pelaksanaannya sesuai dengan prinsip kesejahteraan masyarakat desa. Penerapan kebijakan semacam ini telah terbukti lebih efektif di tingkat desa, di mana BUMDes sebagai badan usaha ekonomi yang sah secara hukum dapat sepenuhnya dikelola oleh warga desa dan dampak positifnya dirasakan oleh warga setempat.

## 2.2 Kerangka Teori

### 2.2.1 Relasi Pemerintah Desa dengan BUMDes

Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) melibatkan Aspek tata kelola (*Governance*) merupakan salah satu fondasi penguatan utama di tingkat desa, khususnya dalam bidang ekonomi. Pengelolaan ini didasarkan pada pemahaman terhadap potensi dan kebutuhan desa serta masyarakatnya. Pemerintah desa bersama dengan masyarakat berperan secara penuh dalam pengelolaan BUMDes melalui Kolaborasi yang melibatkan partisipasi dari Berbagai-macam pihak yang terlibat, dengan tetap mengikuti prinsip “dari, oleh, dan untuk desa” Di samping fungsi bisnisnya, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) juga memiliki tanggung jawab sosial dan kemasyarakatan di sektor ekonomi desa. Oleh karena itu, kerjasama antara pemerintah desa dan pengurus BUMDes menjadi sangat penting. Sesuai dengan pendapat Yunanto dan rekan-rekan (2014), “BUMDes dapat dianggap sebagai usaha desa yang dimiliki secara kolektif, dijalankan melalui aksi bersama antara pemerintah desa atau kelurahan dengan masyarakatnya”.

Selain pentingnya kerjasama yang baik antara pemerintah desa dan pengurus BUMDes, diperlukan juga pengelolaan yang efektif dengan mematuhi sejumlah prinsip dasar, antara lain:

1. Partisipatif, yaitu keterlibatan dan sumbangan penuh dari semua pihak yang terlibat di dalamnya.
2. Kooperatif, artinya mampu bekerja sama dan berkolaborasi untuk menjaga kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha yang dimiliki.
3. Transparan, artinya masyarakat umum dapat dengan mudah mendapatkan informasi mengenai berbagai kegiatan yang dilakukan, khususnya yang memiliki dampak pada kepentingan umum.
3. Emansipatif, Artinya memberikan perlakuan yang adil tanpa ada diskriminasi, baik dari segi agama, golongan, maupun suku, kepada semua pihak yang terlibat.
4. Sustainable, Artinya BUMDes harus memiliki kemampuan menjadi tempat untuk mengembangkan dan melestarikan berbagai kegiatan usaha.
5. Akuntabel, artinya adanya pertanggungjawaban untuk setiap aktivitas dan kegiatan yang dilakukan oleh unit usahanya.

Hubungan dan pengelolaan BUMDes sebagai elemen penguatan ekonomi di desa harus berjalan bersamaan tanpa adanya dominasi atau superioritas dari pihak manapun dalam pengelolaan BUMDes. Sesuai dengan konsep ini, Kooiman sebagaimana yang disitir oleh PPatricia (2008) menyampaikan bahwa sejumlah model tata kelola tidak memberikan peluang bagi satu aktor saja untuk mendominasi sepenuhnya.

Menurut H. George (1997), konsep tata kelola dapat diartikan melalui empat terminologi. “Pertama, melibatkan jaringan kerjasama dan desentralisasi. Kedua, melibatkan keberagaman di antara berbagai aktor dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan. Ketiga, terkait dengan adanya koneksi antar aktor dari berbagai organisasi, baik secara horizontal maupun vertikal. Keempat, tata kelola dipandang sebagai sesuatu yang dapat diterima, lebih sah, kreatif, dan responsif”. Konsep tata kelola dapat dijelaskan sebagai keterlibatan bersama antara pihak-pihak yang terlibat, baik di dalam suatu organisasi maupun lintas organisasi. Ini melibatkan kolaborasi baik secara horizontal maupun vertikal dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan. Hal ini juga dianggap sebagai suatu pendekatan yang lebih sah, kreatif, dan responsif. Definisi ini juga menjadi dasar untuk memahami relasi antar aktor dalam Pengembangan BUM Desa Panderman di Desa Oro-oro Ombo.

Ada empat model tata kelola, menurut John Gerring, yang digunakan untuk menggambarkan relasi atau jaringan dalam perspektif tata kelola, yaitu: “(1) model anarki, di mana kewenangan pemerintah dalam pengambilan keputusan rendah, tingkat demokrasinya rendah, dan gejolak serta kekerasan banyak terjadi, (2) model sentralistik, di mana kewenangan dalam pengambilan keputusan terpusat dengan tingkat demokrasinya rendah, (3) model desentralistik, di mana otoritas politik rendah namun tingkat demokrasinya tinggi, dan (4) model sentripetal, di mana otoritas politik dan demokrasinya sangat tinggi (Gerring, 2008)”. Berdasarkan eksplorasi konsep yang telah diuraikan, studi ini akan menelusuri lebih lanjut pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Panderman. dan menguraikan hasil eksplorasi dari hubungan yang terbentuk antara Pemerintah Desa Oro-oro Ombo dan BUMDes Panderman dengan memanfaatkan perspektif tata kelola. Penelitian juga akan mengevaluasi model tata kelola yang paling sesuai untuk

menjelaskan relasi antara Pemerintah Oro-oro Ombo dan BUMDes di Oro-oro Ombo.

### **2.2.2 Hybrid Institutions**

Gagasan tentang *Hybrid Institution* yang dikemukakan German & Andrew, 2010 bukan sekedar antara pasar dan transaksi terstruktur secara hierarkis. Sebaliknya, pengaturan kelembagaan yang mengatur saling ketergantungan antara *stakeholder* pemegang dan rezim. Namun, beberapa hal dapat ditarik kesamaan atau perbedaan pemerintahan di sektor swasta dan pengelolaan saling ketergantungan rezim properti. Pertama, tingkat pemesanan yang disengaja hubungan bertahap, dan memiliki pengaruh langsung pada biaya transaksi tata kelola. Kedua, *hybrid instituton* dapat dilihat sebagai “mode kompromi tata kelola untuk mengelola ketergantungan bilateral”, meminimalkan biaya transaksi "hierarkis" organisasi tetapi juga memfasilitasi adaptasi kooperatif (Williamson 2002, 12).

*Hybrid institutions* mengacu pada pandangan bahwa Institusi memainkan peran sebagai wadah untuk secara kolektif mengelola sumber daya yang dimiliki oleh berbagai pihak, serta berfungsi sebagai penghubung antara klaim hak kepemilikan yang beragam, institusi ini memastikan bahwa Segala pihak yang terlibat memiliki kesempatan untuk berinteraksi secara adil dan seimbang sesuai dengan peraturan dan hukum yang telah disetujui. Perspektif *Hybrid institutions* terkait dengan: “(1) kepentingan bersama atau hubungan saling keterikatan dalam penggunaan properti baik yang bersifat publik maupun swasta, (2) interdependensi antara unit-unit yang terpisah atau berbagai jenis properti, termasuk yang bersifat publik, privat, dan komunal, (3) jenis sumber daya lain yang bukan berasal dari alam, tetapi memiliki dampak pada pengelolaan sumber daya alam”.

### **2.2.3 Pengembangan Organisasi (*Organization Development*)**

Pengembangan Organisasi, yang sering disebut sebagai *Organization Development* (OD), adalah Proses perubahan yang direncanakan timbul dari kebutuhan untuk mengembangkan kembali lingkungan organisasi yang memiliki dampak signifikan dalam masyarakat. Untuk tetap bertahan dalam lingkungan yang selalu berubah dan dinamis, BUMDes harus memiliki kemampuan untuk mengarahkan dirinya sendiri dan berhasil beradaptasi dengan baik di berbagai

situasi lingkungan. Pengembangan organisasi merupakan upaya jangka panjang untuk meningkatkan proses penyelesaian masalah dan inovasi dalam struktur organisasi, khususnya melalui manajemen budaya organisasi yang lebih efisien dan kolaboratif. Untuk mencapai keberlanjutan organisasi yang telah disebutkan sebelumnya, diperlukan sejumlah langkah dalam penerapan konsep keberlanjutan organisasi. Menurut Tyson dan Jackson (2001:209), langkah-langkah yang umumnya diambil dalam pelaksanaan suatu program oleh suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Merinci kebutuhan perbaikan efektivitas organisasi dan merumuskan tujuan-tujuannya melalui diagnosis.
2. Membuat strategi untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Menyusun aktivitas yang dapat menjalankan strategi yang telah dikembangkan.
4. Memastikan adanya feedback untuk dipantau dan dievaluasi.

#### **2.2.3.1 Tujuan Pengembangan Organisasi**

Tujuan dari pengembangan organisasi adalah menciptakan situasi di mana organisasi memiliki kemampuan secara berkelanjutan untuk menangani permasalahan-permasalahan. Selain itu, tujuan pengembangan organisasi juga mencakup upaya untuk meningkatkan kesiapan organisasi terhadap perkembangan teknologi dan menghadapi tantangan-tantangan baru. Pengembangan organisasi juga bertujuan untuk maksimal dalam meningkatkan kualitas manusia, perbaikan aspek sosial, atau mencapai pencapaian tugas yang optimal, dan dapat berfokus pada kombinasi dari kedua aspek tersebut.

#### **2.2.3.2 Strategi Pengembangan Organisasi**

Strategi mengacu pada suatu rencana atau pendekatan komprehensif yang berkaitan dengan implementasi ide, perencanaan, dan eksekusi suatu tindakan dengan tujuan mencapai target yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan organisasi dengan optimal, diperlukan strategi dalam pengembangan organisasi.

Menurut French Bell Jr (1978:110), terdapat 12 strategi dan teknik pengembangan organisasi, yakni:

1. Kegiatan Perencanaan Karir dan Kehidupan,
2. Kegiatan Survei Umpan Balik,

3. Kegiatan Konsultasi Proses,
4. Kegiatan Antar Kelompok,
5. Kegiatan Grafik Pengembangan Organisasi,
6. Kegiatan Pelatihan dan Pembimbingan,
7. Kegiatan untuk membuat Perdamaian oleh Pihak Ketiga,
8. Kegiatan Pendidikan dan Latihan,
9. Kegiatan Penetapan Perencanaan dan Tujuan,
10. Kegiatan Teknostruktural atau Struktural,
11. Kegiatan Diagnostik,
12. Kegiatan Pengembangan Tim.

### 2.2.3.3 Proses Pengembangan Organisasi

Mengenali strategi perubahan total adalah langkah awal yang penting dalam merancang dan melaksanakan program perubahan. Dengan kata lain, diperlukan pemahaman yang akurat tentang konsep pengembangan organisasi sebagai alat yang efektif untuk merumuskan, merencanakan, dan mengimplementasikan perubahan. Dalam konsepnya, strategi perubahan menyeluruh dapat dijelaskan sebagai penggunaan layanan konsultan Pengembangan Organisasi, yang mencakup empat aspek utama menurut Siagian (1995:108): “**Pertama**, tahap konsultasi melibatkan penggunaan jasa konsultan, yang berpegang pada dua prinsip utama dalam pelaksanaan tugasnya yakni efisiensi kerja dan tingginya semangat kerja. Konsultan yang dipekerjakan oleh organisasi diharapkan mampu menjalankan perannya dengan tingkat keterampilan yang tinggi. **Kedua**, Pengenalan dan penerapan strategi Pengembangan Organisasi telah beberapa kali dijelaskan bahwa aktivitas tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik. Pernyataan ini menunjukkan bahwa pendekatan yang digunakan bergantung pada jenis masalah yang dihadapi oleh klien. **Ketiga**, Melakukan suatu bentuk intervensi khusus. Ini berarti bahwa konsultan terlibat dalam proses perubahan untuk organisasi kliennya dengan memberikan rekomendasi kepada klien tentang penggunaan teknik-teknik tertentu. Ini dapat mencakup upaya untuk mengatasi atau mengurangi resistensi dari anggota organisasi terhadap perubahan. **Keempat**, Situasi yang diinginkan telah diakui. Dipahami bahwa kegiatan Pengembangan Organisasi diadakan karena

terdapat ketidakseimbangan antara kondisi organisasi saat ini dengan kondisi ideal yang diharapkan”.

#### 2.2.4 Potensi Lokal Desa

Potensi yang dimiliki oleh suatu desa akan tetap menjadi sumber daya yang bernilai jika tidak diolah atau dimanfaatkan secara nyata untuk keuntungan masyarakat. Oleh karena itu, upaya khusus diperlukan untuk menjadikan potensi wilayah tersebut bermanfaat bagi masyarakat. Nurhayati (2017) mendefinisikan potensi sebagai kemampuan yang memiliki peluang untuk diperluas, termasuk kekuatan, kemampuan, dan Daya yang memiliki kemungkinan untuk tumbuh lebih besar. Penggunaan istilah "potensi" tidak terbatas pada manusia saja, tetapi juga dapat merujuk pada berbagai hal lainnya, seperti potensi pariwisata, potensi daerah, dan sebagainya.

Ahmad (2017) menyatakan bahwa potensi lokal desa merujuk pada kekuatan, kemampuan, dan daya yang dimiliki oleh suatu desa untuk ditingkatkan guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Menurut Soleh, secara umum potensi desa dapat dibagi menjadi dua kategori yakni potensi fisik yang mencakup “tanah, air, iklim, lingkungan geografis, hewan ternak, dan sumber daya manusia”. Potensi nonfisik yang merupakan kategori kedua melibatkan masyarakat beserta pola dan interaksi sosial, lembaga-lembaga sosial, lembaga pendidikan, serta organisasi sosial dan aparatur desa membentuk dinamika kompleks dalam struktur desa.

Potensi lokal mencakup semua hal yang ada di suatu daerah dan menjadi daya tarik sebagai tujuan wisata, memperlihatkan daya tarik tertentu yang dapat menarik minat banyak orang untuk berkunjung. Menurut Ardiansyah dan Gema Maulida (2020), potensi wisata ini dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu: “**Pertama**, Potensi Alam melibatkan keadaan tertentu dari flora atau fauna di suatu daerah, di mana unsur alam menjadi yang dominan, seperti pegunungan, pantai, hutan, dan sebagainya. **Kedua**, Potensi Kebudayaan mencakup semua hasil karya manusia, baik dalam bentuk adat-istiadat, kerajinan tangan, seni, bangunan monumen, dan elemen-elemen budaya lainnya. **Ketiga**, Potensi Manusia, di mana manusia sendiri memiliki potensi yang dapat dijadikan sebagai daya tarik wisata, seperti talenta dan pertunjukan budaya”.

Menurut aturan Departemen Pertanian, No. 681/KPTS/UM/1981, persyaratan untuk taman wisata alam secara rinci adalah sebagai berikut:

1. Kawasan yang dipilih harus menunjukkan keindahan alam yang menarik, baik yang berasal dari keadaan alamiah maupun hasil karya manusia.
2. Taman wisata juga harus memenuhi kebutuhan rekreasi manusia dan berada pada kawasan yang dekat dengan pusat pemukiman warga setempat.

