

Optimalisasi Peran Badan Usaha Milik Desa Guna Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Papahan, Kecamatan Tasikmadu, Kabupaten Karanganyar

Itok Dwi Kurniawan¹, Ismawati Septiningsih², Harjono³,
Bambang Santoso⁴, Arsyad Aldyan⁵

¹ Fakultas Hukum Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia,

² Fakultas Hukum Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia,

³ Fakultas Hukum Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia,

⁴ Fakultas Hukum Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia,

⁵ Fakultas Hukum Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia,

Corresponding email: *ismawatisseptiningsih84@staff.uns.ac.id

Abstrak : Pemerintah desa merupakan ujung tombak dalam mengembangkan potensi desa sesuai kebutuhan masyarakat. Pemerintah desa mempunyai kesempatan untuk berkreaitif dalam mengelola sumber daya alam dan sumber daya manusia yang ada di desanya untuk pembangunan yang berkelanjutan terhadap kesejahteraan masyarakat. Undang-Undang dengan tegas sudah mengamanatkan untuk menjalankan BUM Desa dalam rangka peningkatan pendapatan desa, pengembangan potensi dan aset desa, peningkatan kualitas layanan publik bagi masyarakat desa dan pemajuan perekonomian masyarakat desa. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat bertujuan untuk meninjau kegiatan Badan Usaha Milik Desa Papahan Kecamatan Tasikmadu Kabupaten Karanganyar. Metode penelitian dalam kegiatan pengabdian ini menggunakan jenis penelitian empiris yang dilakukan dengan cara meneliti langsung ke lapangan. Teknik pengumpulan data yang digunakan melalui wawancara, observasi atau pengamatan, dan studi dokumentasi. Simpulan dari kegiatan ini untuk mengoptimalisasi peran Badan Usaha Milik Desa Papahan dengan beberapa point meliputi (1) Penguatan kelembagaan desa (2) Penguatan sumber daya manusia desa, (3) Prospek Self-Governing Community dan Local Self-Government.

Kata Kunci: *Optimalisasi, BUM Desa, Pendapatan Desa*

Abstract : *The village government is the spearhead in developing village potential according to community needs. The village government has the opportunity to be creative in managing natural resources and human resources in their village for sustainable development for the welfare of the community. The law has explicitly mandated to run BUM Desa in order to increase village income, develop village potential and assets, improve the quality of public services for village communities and advance the economy of village communities. The community service activity aims to review the activities of the Papahan Village-Owned Enterprise, Tasikmadu District, Karanganyar Regency. The research method in this community service activity uses a type of empirical research which is carried out by direct research into the field. Data collection techniques used through interviews, observation or observations, and documentation studies. The conclusions of this activity are to optimize the role of the Papahan Village-Owned Enterprise with several points including (1) Strengthening village institutions (2) Strengthening village human resources, (3) Prospects for Self-Governing Community and Local Self-Government.*

Keywords: *Optimalization, BUM Desa, Village Income*

A. Pendahuluan

Pemerintahan terbagi atas daerah tingkat pusat, propinsi, kabupaten, kecamatan dan desa. Pemerintahan terkecil yang menjadi garda terdepan dalam pemerintahan daerah berhadapan langsung dengan masyarakat terletak di Desa. Oleh karena itu sistem pelaksanaan pemerintah daerah untuk kesejahteraan masyarakat sangat ditentukan dukungan dari pemerintah desa itu sendiri. Pemerintah desa merupakan ujung tombak dalam mengembangkan potensi desa sesuai kebutuhan masyarakat. Pemerintah desa mempunyai kesempatan untuk berkreasi dalam mengelola sumber daya alam dan sumber daya manusia yang ada di desanya untuk pembangunan yang berkelanjutan terhadap kesejahteraan masyarakat.

Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 mengenai desa dijelaskan bahwa desa adalah kumpulan masyarakat yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam mengelola wilayahnya sendiri, sesuai aturan budaya yang disetujui oleh pemerintahan Indonesia serta masyarakat punya peran penting untuk mewujudkan tujuan kemerdekaan dalam mensejahterakan masyarakat. Secara aturan, Undang-Undang Nomor

6 Tahun 2014 ada amanah dari Pasal 18b Undang Undang Dasar 1945 menjelaskan bahwa Negara menerima dan menghargai masyarakat dan adat istiadatnya serta budayanya selagi masih ada dan sesuai dengan keadaan masyarakat serta prinsip negara, yang diatur dalam Undang-Undang. Dengan adanya Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 merupakan wujud pengakuan untuk kemajuan desa di Indonesia. Hal tersebut berarti bahwa pengaturan tentang desa diintegrasikan ke dalam susunan pemerintahan daerah dalam sistem pemerintahan Indonesia¹.

Indonesia memiliki lebih dari 74.000 desa, namun desa yang sudah memiliki bumdes hanya sekitar 40.000 desa, sehingga masih banyak yang belum mendirikan BUM Desa. Undang-Undang dengan tegas sudah mengamanatkan untuk menjalankan BUM Desa dalam rangka peningkatan pendapatan desa, pengembangan potensi dan aset desa, peningkatan kualitas layanan publik bagi masyarakat desa dan pemajuan perekonomian masyarakat desa. Dengan adanya Undang-Undang Desa Nomor 23 tahun 2014 memberikan dorongan kepada pemerintah desa untuk mendirikan BUM Desa semakin kuat, dengan melalui Memberikan hibah dana tau akses permodalan; Melakukan pendampingan teknis dan akses ke pasar; Memprioritaskan bumdes dalam pengelolaan sumber daya alam di desa.

Usaha skala lokal Desa yang dijalankan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) mulai tumbuh pasca Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 Desa disahkan. Selain BUM Desa yang tumbuh pada skala lokal desa, Undang-Undang Desa juga memberikan ruang dan kesempatan kepada 2 (dua) Desa atau lebih menjalin kerjasama, termasuk membangun BUM Desa Bersama. Pengembangan BUM Desa Bersama itu juga menjadi kebijakan strategis Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Pada tahun 2016 Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan (PKP) telah memfasilitasi pendirian BUM Desa Bersama di sejumlah kabupaten. Prakarsa awal ini membangkitkan minat banyak daerah dan Desa untuk mendirikan BUM Desa Bersama secara mandiri dan pada saat yang sama ada usulan dari banyak daerah kepada Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan untuk memfasilitasi lebih lanjut. Pendirian BUM Desa Bersama sebagai basis pengembangan ekonomi Desa di kawasan

1 Huda, N. (2005). *Otonomi Derah Filosofi sejarah Perkembangannya Dan Problematika*, Ctk. Pertama, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005. Hlm 210

perdesaan (dua desa atau lebih) sampai saat ini masih menghadapi banyak kendala. Kendala itu antara lain ketidakpahaman para pihak akan BUM Desa Bersama, mulai dari regulasi hingga pemilihan unit usaha, pembentukan kepengurusan, kelembagaan, pengelolaan, keterlibatan para pemangku kepentingan (*stakeholders*), hingga dukungan desa dan pemerintah desa.

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) merupakan badan usaha yang bercirikan Desa dan dibentuk secara kolektif oleh Pemerintah Desa dan masyarakat Desa. Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 87 ayat 1 menjelaskan bahwa BUM Desa dibentuk oleh Pemerintah Desa untuk mendayagunakan segala potensi ekonomi, serta potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa. Pasal 1 angka 6 UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa menjelaskan BUM Desa 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.

Amanat yang tersirat dalam pengertian BUM Desa diatas, kehebatan BUM Desa terletak pada kemampuannya untuk memberikan manfaat sosial (*social benefit*) bagi kehidupan warga Desa. Pengertian BUM Desa dalam Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa tidak terletak pada kehebatan BUM Desa untuk mencetak laba besar, keuntungan milyaran rupiah, atau kunjungan wisatawan ke Desa. Menurut Berlian (2013), BUM Desa dapat digunakan sebagai salah satu langkah yang strategis untuk mengumpulkan kekayaan yang di miliki oleh desa menjadi satu lembaga yang profesional dikelola secara mandiri oleh masyarakat dan pemerintah desa. Memperbaiki keadaan ekonomi desa yang belum berkembang selama ini, badan usaha ini di buat sesuai kebutuhan masyarakat setempat. Namun cara kerja BUM Desa dalam menjadi lembaga ekonomi yaitu dengan memperdayakan masyarakat dalam lembaga usaha yang diurus dengan baik, konsisten berpatokan dengan potensi yang miliki oleh desa. Dengan ini dapat membantu ekonomi masyarakat untuk lebih meningkat dan bertumbuh guna memenuhi kebutuhan rumah tangganya.

Dengan adanya BUM Desa diharapkan untuk menjadi lembaga usaha yang dapat mengakomodir usaha masyarakat supaya bisa

meningkat berdasarkan potensi desa untuk membantu ekonomi masyarakat desa supaya lebih baik. Lembaga ekonomi desa diharapkan akan menjadi landasan utama bagi kemajuan ekonomi masyarakat kedepannya. Menurut Moch Solekhan (2014) Pemerintah desa sebagai unsur penyelenggara, maka pemerintah desa memiliki tugas dalam melakukan pembangunan dan pembenahan masyarakat serta mengelola ekonomi desa.²

B. Metode Penelitian

Jenis penelitian dalam kegiatan pengabdian ini menggunakan jenis penelitian empiris yang dilakukan dengan cara meneliti langsung ke lapangan. Sumber data yang digunakan meliputi data primer berupa wawancara secara langsung dengan Kepala Desa Papahan Kecamatan Tasikmadu Kabupaten Karanganyar. Data sekunder berupa bahan hukum primer meliputi peraturan perundang-undangan dan bahan hukum sekunder meliputi buku-buku, jurnal serta dokumen lainnya yang mendukung penelitian ini. Sifat penelitian ini adalah deskriptif, yaitu memberikan data penelitian yang seteliti mungkin tentang manusia, keadaan atau gejala-gejala lainnya. Teknik pengumpulan data yang digunakan melalui wawancara, observasi atau pengamatan, dan studi dokumentasi dengan teknis analisis data dengan cara pengumpulan data, mereduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini berupa pendampingan serta sosialisasi kepada masyarakat mengenai Optimalisasi Badan Usaha Milik Desa.

C. Hasil dan Pembahasan

Unit Usaha BUM Desa Bersama dapat terdiri dari unit-unit usaha yang berbadan hukum dan berakta notaris dapat berupa lembaga bisnis yang kepemilikan sahamnya sebagian besar dimiliki oleh BUM Desa Bersama dan terbuka untuk masyarakat Desa. Akan tetapi, BUM Desa Bersama juga dapat memiliki Unit usaha yang tidak berbadan hukum tetapi didasarkan atas Peraturan Bersama Kepala Desa. Dalam konteks ini BUM Desa Bersama dapat membentuk Unit Usaha dalam bentuk Perseroan Terbatas (PT), yang dibentuk berdasarkan perjanjian, dan

2 Solekhan, Moch. (2014). *Penyelenggaraan Pemerintah Desa berbasis partisipasi masyarakat*. Malang: Malang Setara Press 2014 : 51

melakukan kegiatan usaha dengan modal yang sebagian besar dimiliki oleh BUM Desa Bersama atau dapat juga berbentuk lembaga keuangan mikro dengan andil BUM Desa Bersama sebesar 60% sesuai dengan peraturan perundang-undangan tentang lembaga keuangan mikro. Pelaksanaan unit usaha ini harus dilakukan berdasarkan rencana investasi yang disepakati dalam Musyawarah antar-Desa, Peraturan Bersama Kepala Desa tentang kerja sama antar-Desa dan Peraturan Bersama Kepala Desa tentang BUM Desa Bersama.

Mewujudkan desa mandiri dengan mengkombinasikan konsep tata kelola pemerintahan mandiri atau *self-governing community* dan pemerintah lokal mandiri atau *local self-government* merupakan cita cita Undang-Undang No. 6 Tahun 2014. Dari aspek regulasi, Kementerian Dalam Negeri telah menerbitkan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 84 Tahun 2015 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa untuk mendukung perwujudan desa yang mandiri melalui penataan organisasi pemerintah desa. Aspek kebijakan dan regulasi yang mengatur kelembagaan desa ini merupakan salah hal yang perlu mendapat perhatian dalam meningkatkan kapasitas desa, di samping faktor lain seperti sumber daya manusia (Grindle, dalam Damayanti et al., 2014)³.

1. Penguatan Kelembagaan Desa

Sistem kelembagaan menjadi salah satu aspek yang menentukan kelancaran dan keberhasilan pemerintahan dalam melaksanakan tugas adalah kelembagaan yang bekerja secara efektif dan optimal. Lembaga pemerintah dibentuk berdasarkan kebutuhan untuk meningkatkan pelayanan masyarakat dan meningkatkan taraf hidup serta kesejahteraan masyarakat (Wursanto, dalam PKP2A III LAN, 2006, h. 13). Dewasa ini peran pemerintahan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya telah menjadi sorotan masyarakat sehingga diperlukan penguatan kapasitas kelembagaan pemerintahan termasuk pemerintahan desa yang berhubungan langsung dengan masyarakat desa. Penguatan Kapasitas pemerintah dapat diartikan sebagai upaya membangun organisasi, sistem, kemitraan, manusia dan proses secara

3 Damayanti, E., Soeaidy, M. S., & Ribawanto, H. (2014). Strategi Capacity Building Pemerintah Desa dalam Pengembangan Potensi Kampoeng Ekowisata Berbasis Masyarakat Lokal (Studi di Kampoeng Ekowisata, Desa Bendosari, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik*, 2(3), 464–470

benar untuk menjalankan agenda atau rencana tertentu (Faozan, dalam PKP2A III LAN, 2006, h. 13-14).

Kelembagaan tidak hanya membicarakan masalah, namun juga berbicara mengenai tugas dan fungsi organisasi yang menentukan struktur organisasi, uraian tugas setiap unit/anggota organisasi, aturan organisasi, hirarkikewenangan, tingkatan hierarki, dan spesialisasi yang digambarkan dalam suatu unit kerja (Daft, 2007). Hirarki kewenangan, tingkatan hirarki, dan spesialisasi secara eksplisit juga tergambar dalam struktur organisasi. Struktur organisasi disusun dengan menggunakan berbagai alternatif model kelembagaan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Perubahan struktur kelembagaan diperlukan untuk merespon perubahan lingkungan, teknologi, ukuran, fungsi organisasi, budaya, dan sebagainya.

Menurut Daft (2007:190), terdapat 3 (tiga) komponen dalam mendefinisikan struktur kelembagaan organisasi yaitu, menunjukkan hubungan pelaporan secara formal; mengidentifikasi pengelompokan individu dalam sebuah departemen; dan memastikan komunikasi, koordinasi, dan integrasi antar departemen yang efektif⁴. Dengan demikian, kelembagaan merupakan salah satu faktor kritis dalam pemerintahan desa. Struktur Pemerintah Desa yang lama masih belum mencerminkan struktur organisasi yang tepat untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintah desa. Jabatan-jabatan yang ada lebih banyak merupakan jabatan di lingkungan sekretariat yang tugas intinya adalah memberikan dukungan administratif pemerintahan desa dalam menjalankan tugas-tugas pokoknya. Kecuali Kepala Desa dan Kepala Dusun, para aparat di desa merupakan Kepala Urusan dan staf sekretariat. Namun demikian, para Kepala Urusan yang posisinya di bawah Sekretaris Desa juga terlibat dalam pelaksanaan tugas-tugas lini karena tidak ada jabatan yang melaksanakan tugas-tugas lini organisasi.

Keadaan ini secara umum terjadi di desa lokus penelitian yang masih menggunakan struktur lama, tetapi sudah ada desa yang menggunakan struktur baru berdasarkan Permendagri tersebut. Mengingat bahwa struktur pemerintah desa ini diatur dan dibuat secara seragam di semua desa dalam satu kabupaten maka kondisi

4 Daft, R. L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason: Thomson

kelembagaan di satu desa sama dengan desa lain, kecuali yang sudah menggunakan struktur organisasi baru. Dengan demikian, persoalan kelembagaan di semua desa di kabupaten ini memiliki permasalahan yang sama karena di samping kesamaan struktur desa juga memiliki kewenangan yang sama. Desa walaupun memiliki kewenangan untuk menyusun peraturan desa bersama BPD tetapi pemerintah desa tidak berani membuat terobosan untuk menyusun struktur organisasinya sendiri sesuai dengan kebutuhan desa. Hal ini selain karena keterbatasan kapasitas aparat desa juga karena sistem dan budaya birokrasi yang selalu menunggu regulasi sebagai dasar hukum untuk melakukan suatu tindakan atau membuat kebijakan.

Struktur Organisasi Pemerintah Desa Berdasarkan Permendagri Nomor 84 Tahun 2015 Menurut Mintzberg (dalam McShane dan Travaglione, 2007, h. 452) bahwa derajat standar perilaku dalam organisasi melalui aturan, prosedur, pelatihan formal dan mekanisme yang terkait. Melihat kondisi kelembagaan pemerintah desa tersebut, maka menganalisis kelembagaan pemerintah desa berarti menganalisis kebijakan pemerintah pusat yang mengatur tentang kelembagaan desa. Penguatan kelembagaan merupakan salah satu syarat yang penting bagi upaya mewujudkan desa mandiri. Dari sisi kelembagaan, bidang kewenangan yang diberikan Undang-Undang desa kepada desa sudah terakomodir dalam struktur organisasi baru berdasarkan Permendagri. Hal ini tercermin dari tugas Kepala Desa yang dituangkan dalam dua peraturan tersebut mencakup empat bidang kewenangan desa. Kemudian beberapa jabatan Kepala Seksi mencerminkan pelaksanaan bidang kewenangan yang dimiliki desa. Hanya saja, penurunan tugas dari Kepala Desa ke Kepala Seksi tidak berimbang antara desa swadaya dengan desa swasembada dan swakarya. Pada desa swadaya, terdapat jabatan Kepala Seksi Kesejahteraan dan Pelayanan. Sedangkan pada desa swasembada dan swakarya jabatan tersebut dipecah menjadi dua yaitu Kepala Seksi Kesejahteraan dan Kepala Seksi Pelayanan.

Desa memiliki otonomi dan keleluasaan dalam menyusun dan mengelola organisasinya sebagai bagian dari penguatan kapasitasnya, sebagaimana dikemukakan oleh Brezovšek (2014) bahwa prinsip otonomi merupakan kebebasan yang dimiliki oleh unit-unit lokal. Lebih dari itu, prinsip dasar local selfgovernment sebagaimana terdapat pada ECLSG (*The European Charter of local Self-Government*)

antara lain memuat prinsip organisasional otoritas pemerintahan lokal yang mandiri (Babinova, 2011). Intervensi yang besar hingga ke aspek teknis seperti pada Permendagri seperti itu justru kontradiktif dengan semangat dan visi Undang-Undang desa yang ingin mewujudkan desa mandiri dengan konsep *self-governing community* dan *local self-government*. Dilihat dari aspek perangkat pendukung kelembagaan, desa-desa pada umumnya masih belum dilengkapi dengan berbagai perangkat seperti uraian tugas (*job description*) pegawai, prosedur kerja (SOP), analisis jabatan, dan sebagainya. Ketiadaan perangkat pendukung tersebut bukan saja membuat pembagian kerja kepada staf menjadi tidak jelas dan berpotensi tumpang tindih antar sesama staf, tetapi juga tidak jelasnya standar dalam proses penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat.

2. Penguatan Sumber Daya Manusia Desa

Sumber Daya Manusia (SDM) desa merupakan faktor mutlak dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan lokal desa yang baik. SDM desa terdiri atas Kepala Desa dan aparat pemerintah desa, perwakilan masyarakat yang tergabung dalam BPD dan LPM serta masyarakat desa secara umum. Mereka yang akan berperan sebagai aktor utama dalam mewujudkan komunitas yang melaksanakan tata kelola pemerintahan mandiri atau *self-governing community* dan pemerintah lokal mandiri atau *local self-government*. Oleh karena itu, perlu juga ada perhatian yang serius terhadap pengembangan SDM desa sebagai salah satu dimensi dalam pembangunan kapasitas desa.

Aparat di pemerintah desa, Kepala Desa dan para stafnya, memiliki tugas yang lebih berat karena tugas yang diberikan kepada desa berkaitan dengan *self-governing community* dan *local selfgovernment*. Kompetensi aparat pemerintah desa perlu mendapat fokus perhatian agar bisa melaksanakan tugas-tugas berdasarkan kewenangan baru tersebut. Mereka tidak lagi hanya bertugas menyelenggarakan urusan pelayanan administratif dan pemerintahan secara umum, tetapi juga bertanggung jawab dalam pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan dan pemberdayaan masyarakat desa.

Diperlukan aparat yang memiliki kompetensi menyusun rencana anggaran, melakukan monitoring dan evaluasi kegiatan, serta menyusun laporan pelaksanaan kegiatan. Hal ini juga dikemukakan dalam Permendagri Nomor 114 Tahun 2014 tentang Pedoman

Pembangunan Desa. Apabila melakukan lelang berbagai proyek dengan nilai tinggi maka aparat pemerintah desa perlu memiliki kemampuan mengadakan lelang barang dan jasa pemerintah. Berbagai tugas seperti ini memerlukan kompetensi yang memadai. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi aparat pemerintah desa dan pendampingan terhadap desa mendesak untuk dilakukan. Peran Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) dan aparat di kantor kecamatan sangat strategis untuk melaksanakan tugas-tugas pendampingan tersebut.

Kompetensi secara umum diartikan sebagai karakteristik seseorang yang memiliki elemen pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skills*) dan sikap (*attitudes*) tertentu. Namun, McShane dan Travaglione (2007, h. 37) secara lebih luas memasukkan *skills*, *knowledge*, *aptitudes*, *values*, *drivers* dan karakteristik lain yang mendorong kinerja tinggi. Peningkatan kompetensi aparat pemerintah desa, sebagai aktor utama dalam pemerintahan desa, merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kapasitas desa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Selain aparat pemerintah desa, lembaga-lembaga di tingkat desa seperti Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan Lembaga Pemberdayaan Masyarakat (LPM) serta masyarakat desa juga ikut menentukan keberhasilan pembangunan desa. Selama ini, menurut pengakuan narasumber dalam kegiatan FGD, peran lembaga-lembaga di desa seperti BPD sudah cukup aktif dalam berbagai kegiatan desa. Peran BPD misalnya terlihat dalam penyusunan RPJMDes, RKPDes dan RAPBDes. Sementara peran LPM dalam memberdayakan masyarakat di desa masih minim. Minimnya aktivitas pemberdayaan masyarakat karena minimnya kapasitas aparat pemerintah desa, BPD dan LPM, bahkan masih ada yang belum memahami mengenai tugas dan fungsi BPD dan LPM. Melihat kondisi tersebut di atas, maka diperlukan pemberdayaan terhadap para anggota lembaga tersebut sebelum mereka terlibat dalam tugas-tugas pemberdayaan masyarakat. Selain itu, diperlukan juga pendampingan sebagaimana ditegaskan pada Pasal 128 Peraturan Pemerintah No. 43 Tahun 2014 bahwa pendampingan kepada masyarakat desa dilakukan oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah dalam rangka pemberdayaan masyarakat desa. Pendampingan terhadap pemberdayaan masyarakat diperlukan selain karena amanat Peraturan Pemerintah, tetapi juga karena minimnya kapasitas aparatur di desa. Jika kapasitas aparatur di desa

masih minim maka mustahil mereka bisa melakukan pemberdayaan kemasyarakatan.

Pembuatan SJP (surat pertanggungjawaban) merupakan kewajiban bagi setiap pegawai yang melaksanakan perjalanan dinas atau tugas-tugas kedinasan di luar kantor yang berimplikasi terhadap anggaran. Sedangkan APBDes merupakan dokumen perencanaan tahunan desa yang harus dibuat oleh Pemerintah Desa bersama BPD. Fenomena menyerahkan pekerjaan kepada pegawai yang lebih pintar seperti itu menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan kompetensi di antara aparat di desa. Kesenjangan ini belum termasuk pelaksanaan tugas-tugas teknis yang berkaitan dengan kewenangan pelaksanaan pembangunan desa dan penggunaan anggaran yang besar, misalnya kegiatan-kegiatan pembangunan fisik yang rentan terjadi pelanggaran.

KPK sudah mengingatkan adanya 14 potensi masalah pengelolaan dana desa yang tersebar di beberapa aspek, yaitu regulasi dan kelembagaan, tatalaksana, pengawasan, dan sumber daya manusia ('KPK Temukan,' 2015). Pertama, potensi masalah pada aspek regulasi dan kelembagaan meliputi:

- a. Belum lengkapnya regulasi, juknis dan juklak pengelolaan keuangan desa;
- b. Potensi tumpang tindih kewenangan antara Kementerian Desa dengan Kementerian Dalam Negeri;
- c. Formula pembagian dana desa dalam Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 2015 tidak transparan dan hanya berdasarkan atas dasar pemerataan;
- d. Pengaturan bagi hasil bagi perangkat desa sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 kurang berkeadilan;
- e. Kewajiban penyusunan laporan pertanggungjawaban desa tidak efisien karena regulasi tumpang tindih.

Kedua, dilihat dari aspek tata laksana, potensi masalah pengelolaan dana desa meliputi:

- a. Kerangka waktu siklus pengelolaan anggaran desa sulit dipatuhi oleh desa;
- b. Satuan harga baku barang/jasa yang dijadikan acuan bagi desa dalam menyusun APBDes belum tersedia;
- c. Transparansi rencana penggunaan dan pertanggungjawaban APBDes masih rendah;

- d. Laporan pertanggungjawaban yang dibuat desa belum mengikuti standar dan rawan manipulasi; serta
- e. APBDes yang disusun tidak sepenuhnya menggambarkan kebutuhan yang diperlukan desa.

Kemudian dari aspek pengawasan, potensi masalah pengelolaan dana desa meliputi:

- a. Efektivitas Inspektorat Daerah dalam melakukan pengawasan terhadap pengelolaan keuangan di desa masih rendah;
- b. Saluran pengaduan masyarakat tidak dikelola dengan baik oleh semua daerah; dan
- c. Ruang lingkup evaluasi dan pengawasan yang dilakukan oleh camat belum jelas.

Dan terakhir dari aspek SDM juga terdapat potensi penyalahgunaan. Namun, pada aspek ini justru potensi berasal dari luar aparat desa, yaitu tenaga pendamping desa. Tenaga pendamping berpotensi melakukan korupsi/*fraud* memanfaatkan lemahnya aparat desa. Hal ini berkaca pada program sejenis sebelumnya, PNPM Perdesaan, dimana tenaga pendamping yang seharusnya berfungsi membantu masyarakat dan aparat desa, justru melakukan korupsi dan kecurangan.

Melihat berbagai fenomena empirik dan potensi di atas maka pemberdayaan dan pembangunan kapasitas pemerintahan desa (pemerintah desa dan BPD), dengan demikian perlu lebih dulu dilakukan sebelum mereka melaksanakan tugas pemberdayaan masyarakat. Tanpa upaya peningkatan kapasitas dan kompetensi mereka maka akan sulit bagi mereka bisa melaksanakan tugas tugasnya dengan baik. Namun, pembangunan kapasitas pemerintahan desa juga memerlukan waktu yang tidak singkat, oleh karena itu, upaya pemberdayaan masyarakat juga perlu melibatkan berbagai pihak baik dari pemerintah daerah maupun lembaga-lembaga non pemerintah daerah.

Di sisi lain, pembangunan desa tidak bisa hanya bergantung dari peran pemerintahan di desa dan bantuan dari pemerintah daerah setempat. Kreatifitas masyarakat menjadi modal penting untuk mewujudkan desa yang maju dan mandiri. Terlalu sering mendapat bantuan dari pemerintah menjadikan masyarakat menjadi tergantung dan mengharapakan bantuan pemerintah. Dengan seringnya bantuan

yang diterima desa, sebagian masyarakat beranggapan bahwa semua kegiatan desa dan pendanaan pembangunan desa sudah ditanggung oleh pemerintah termasuk insentif untuk tenaga kerja. Akibatnya, partisipasi masyarakat dalam kegiatan di desa menurun.

Fenomena ini menjadi dilema dalam pembangunan desa di satu sisi banyak desa sangat tergantung dari bantuan pemerintah. Di sisi lain, hal ini menciptakan apatisme sebagian masyarakat. Apabila upaya pembangunan desa saja masih menghadapi kendala seperti ini maka cita-cita 'desa membangun negara' hanya akan menjadi sesuatu yang utopis. Karena untuk mewujudkan desa mandiri yang mampu membangun maka harus ada kekuatan dari dalam desa untuk bangkit dan bergerak. Bantuan dari pemerintah hendaknya menjadi stimulus upaya menggerakkan desa, bukan justru membuat desa menjadi sangat tergantung dari bantuan.

Upaya pengembangan kapasitas dilakukan melalui program-program pelatihan dan pemberdayaan masyarakat yang memfokuskan pada tiga point penting, yakni:

- a. Pengembangan SDM masyarakat lokal;
- b. Penguatan organisasi sistem manajemen aparatur Pemerintah Desa;
- c. Reformasi kelembagaan pada organisasiorganisasi lokal.

Pengembangan kampung ekowisata ini menghasilkan manfaat pada meningkatnya kualitas manusia dan perekonomian masyarakat lokal yang ditandai dengan meningkatnya pendapatan masyarakat, membaiknya infrastruktur desa, dan meluasnya lapangan pekerjaan bagi masyarakat. Faktor Pendukung penerapan capacity building berupa potensi sumberdaya alam, tingginya rasa antusiasme masyarakat sekitar kawasan ekowisata untuk ikut berpartisipasi secara langsung dalam membantu menyiapkan wisata alternatif untuk mengembangkan potensi-potensi ekowisata, serta peran Pemerintah Desa yang sangat kuat untuk menjadikan desa ini sebagai tempat wisata alam. Faktor Penghambat adalah rendahnya kualitas SDM pengelola, keterbatasan dana, Pemerintah Daerah setempat yang belum aktif dalam mendukung penyediaan sarana dan prasarana kegiatan ekowisata serta belum memberikan bantuan secara finansial yang dirintis oleh desa (Damayanti et al., 2014)⁵.

5 *ibid*

3. Prospek Self-Governing Community dan Local Self-Government

Pemerintah melalui Peraturan Presiden Nomor 2 tahun 2015 tentang RPJMN 2015-2019 telah menargetkan penurunan jumlah desa tertinggal sampai dengan 5000 desa tertinggal, sedangkan peningkatan jumlah desa mandiri paling sedikit 2000 desa mandiri pada 2019. Untuk merealisasikan target ini tidak hanya diperlukan kerja keras tetapi juga kerja sama dan sinkronisasi kebijakan antar kementerian yang berkaitan dengan desa.

Namun, di antara kementerian masih belum sinkron dalam klasifikasi desa, misalnya antara Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) dan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Kemendes PDTT). Kemendagri menggunakan klasifikasi desa swasembada, swakarya, dan swadaya untuk menentukan besaran struktur organisasi pemerintah desa, sebagaimana tertuang dalam Permendagri No. 84/2015. Sedangkan Permendes PDTT Nomor 2 tahun 2016 tentang Indeks Desa Membangun pada Pasal 5 menggunakan lima klasifikasi untuk menentukan status kemajuan dan kemandirian desa dengan menggunakan Indeks Desa Membangun (IDM). Klasifikasi tersebut meliputi:

- a. Desa mandiri atau desa swasembada;
- b. Desa maju atau desa pra-swasembada;
- c. Desa berkembang atau desa madya;
- d. Desa tertinggal atau desa pra-madya;
- e. Desa sangat tertinggal atau desa pratama.

Di sisi lain, Permendagri No. 81 tahun 2015 tentang Evaluasi Perkembangan Desa dan Kelurahan pada Pasal 18 menggunakan istilah Cepat Berkembang, Berkembang, dan Kurang Berkembang terhadap hasil evaluasi desa dan kelurahan. Ini sebagai hasil penilaian untuk melihat kecepatan perkembangan desa dan juga kelurahan berdasarkan evaluasi diri yang dilakukan oleh kecamatan. Perbedaan penggunaan status ataupun klasifikasi desa tersebut menimbulkan perbedaan persepsi dalam menilai kemajuan desa. Hal ini menunjukkan bahwa di antara kementerian tidak ada sinkronisasi kebijakan. Permendagri Nomor 84 Tahun 2015 ditetapkan pada 31 Desember 2015 dan diundangkan pada 5 Januari 2016. Kemudian Permendes PDTT Nomor 2 Tahun 2016 ditetapkan pada 18 Februari 2016 dan diundangkan pada 24 Februari 2016 setelah Permendagri Nomor 84 Tahun 2015 terbit.

Prinsip desa yang mandiri setidaknya mencakup prinsip otonomi, subsidiaritas, dan regionalisme (Brezovšek, 2014). Otonomi yang dimiliki desa di Indonesia saat ini, Dari sisi kelembagaan, desa tidak memiliki independensi untuk menentukan struktur organisasinya. Dari sisi keuangan, desa sangat tergantung dari bantuan pemerintah melalui alokasi ADD. Sebagian desa lokus kajian memiliki pendapatan asli desa namun tidak mencapai 50% dari total APBDes-nya, bahkan ada desa yang anggarannya secara mutlak hanya mengandalkan dari ADD. Selain itu, dari sisi sumber daya manusia, pemerintahan desa masih perlu mendapatkan pemberdayaan sebelum mereka bisa melaksanakan pembinaan dan pemberdayaan masyarakat serta melaksanakan proses pembangunan desa.

Pertama, prinsip otonomi merupakan kebebasan atau independensi yang dimiliki di unit-unit lokal. Otonomi desa selama ini terlihat dari pelaksanaan pemilihan kepala desa dan anggota BPD yang melibatkan masyarakat secara langsung. Desa atau masyarakat desa memiliki independensi untuk mengajukan calon pemimpinnya dan memilihnya melalui pemilihan kepala desa yang demokratis, bahkan hal ini sudah berlangsung jauh sebelum praktek pemilihan kepala daerah dan presiden secara langsung diterapkan di Indonesia. Dalam hal ini, desa bisa disebut sebagai pioner pemilihan pemimpin secara langsung dan demokratis.

Kedua, prinsip subsidiaritas berkaitan dengan pendelegasian pengambilan keputusan kepada level yang lebih dekat dengan masyarakat. Dalam hal pengelolaan atau pelaksanaan urusan pemerintahan desa, Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 memberikan penguatan dan pengakuan terhadap otonomi desa. Namun, dalam banyak hal masih terjadi intervensi terhadap pemerintahan desa. Penentuan struktur organisasi desa merupakan contoh pengambilan keputusan yang masih diatur secara rigid oleh level pemerintah pusat (melalui Permendagri) dan kabupaten/kota. Bahkan hal-hal teknis seperti pelaksanaan rapat pembangunan desa pun diatur melalui permendagri, seperti pada Bagian Kedua dan Ketiga Permendagri Nomor 114 Tahun 2014 tentang Pembangunan Desa. Padahal di kalangan masyarakat desa sudah memiliki tradisi musyawarah dalam menyelesaikan persoalan umum yang dihadapi, termasuk dalam pembangunan desa. Ketiga, prinsip regionalisme berkaitan dengan tranfer kekuasaan politik dan ekonomi kepada pemerintahan di tingkat

lokal. Pemberian kewenangan kepada desa menunjukkan adanya upaya transfer kekuasaan politik tersebut berkaitan dengan tugas-tugas pembangunan desa, pembinaan masyarakat dan pemberdayaan kemasyarakatan. Selain itu, desa juga bisa membentuk lembaga lembaga ekonomi, misalnya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), sebagai salah satu sumber pendapatan desa.

Dari ketiga prinsip tersebut ternyata belum semua prinsip dilaksanakan secara utuh untuk mewujudkan desa yang mandiri dengan semangat *self-governing community* dan *local self-government*. Upaya mewujudkan *self-governing community* dan *local self-government* di level desa, masih terikat oleh aturan-aturan yang dibuat oleh pemerintah sendiri baik level pusat dan kabupaten. Keleluasaan untuk mengatur hal-hal teknis seharusnya bisa diserahkan kepada desa karena desa yang lebih memahami kebutuhannya serta memiliki mekanisme tersendiri dalam pengambilan keputusan. Desa yang pada umumnya memiliki budaya atau tradisi lokal memiliki peran penting dalam membentuk *self-governing community* (Hon, 2004)⁶. Sedangkan level pemerintah di atasnya seharusnya lebih berfungsi sebagai Pembina desa, dan aturan-aturan tentang desa seharusnya lebih normatif dan bersifat general bukan aturan-aturan teknis yang justru membatasi kreatifitas desa dalam mengelola sumber dayanya.

Peran pemerintah pusat dan kabupaten dalam pemberdayaan masyarakat dan pemerintahan desa masih sangat minim dan lebih fokus pada pengelolaan anggaran. Di sisi lain, pemerintah baik pusat maupun kabupaten belum mempersiapkan kapasitas desa untuk menuju desa mandiri dengan konsep *self-governing community* dan *local self-governing*. Dengan kondisi seperti ini maka terwujudnya desa mandiri tersebut masih jauh dari harapan. Oleh karena itu, kebijakan pembinaan desa oleh pemerintah pusat, provinsi maupun kabupaten perlu juga diarahkan pada peningkatan kapasitas desa sehingga desa bisa memampukan diri sendiri, tidak hanya fokus pada pengelolaan anggaran serta proyek-proyek fisik di desa, tetapi juga pada pengembangan kualitas aparat pemerintah desa dan BPD. Tidak hanya itu, beberapa strategi membangun kemandirian desa juga dapat dilakukan dengan cara:

6 Hon, T. K. (2004). *Cultural identity and Local Self-Government, a Study of Liu Yizheng's History of Chinese Culture*. Modern China , 30(4), 506-542.

- a. Membangun kapasitas warga dan organisasi masyarakat sipil di desa yang kritis dan dinamis;
- b. Memperkuat kapasitas pemerintahan dan interaksi dinamis antara organisasi warga. Ini tidak terlepas dari peran kepemimpinan Kepala Desa dan taktisnya peran BPD dalam merumuskan dan menelorkan kebijakan;
- c. Membangun sistem perencanaan dan penganggaran desa yang responsif dan partisipatif; serta
- d. Membangun kelembagaan ekonomi lokal yang mandiri dan produktif.

Oleh karena itu, perlunya dirancang bangun dengan serius dan komitmen semua pihak untuk meningkatkan kapasitas desa melalui pengembangan kapasitas aparatur desa, perangkat dan kelembagaan desa. Berbagai pengembangan kapasitas itu diperlukan dalam pengelolaan desa diantaranya kapasitas ekstraksi dalam mengoptimalkan aset sumber daya untuk keperluan hajat hidup orang banyak, kapasitas regulasi dalam mengurus pemerintahan desa berdasarkan peraturan desa dan kebutuhan masyarakat setempat, kapasitas distributif dalam membagi sumberdaya secara seimbang sesuai prioritas kebutuhan masyarakat desa, kapasitas responsif dalam merespon aspirasi untuk perencanaan kebijakan pembangunan desa, kapasitas jaringan dan kerja sama dalam membangun sinergitas dengan pihak eksternal. Wajibnya beberapa kemampuan berikut ini dimiliki oleh perangkat desa yaitu kemampuan dasar, kemampuan manajemen, dan kemampuan teknis. Kemampuan dasar meliputi pengetahuan tentang regulasi desa, pengetahuan tentang dasar-dasar pemerintahan desa, dan pengetahuan tentang tugas pokok dan fungsi. Kemampuan manajemen meliputi manajemen SDM, manajemen pelayanan publik, manajemen aset, dan manajemen keuangan. Sedangkan kemampuan teknis meliputi penyusunan administrasi desa, penyusunan perencanaan pembangunan, penyusunan anggaran, penyusunan peraturan desa, dan pelayanan publik.

Kreatifitas desa dalam merespon kondisi di sekitarnya bisa dilihat dari beberapa praktek terobosan yang telah dilakukan di berbagai desa di beberapa daerah. Hal ini bisa dijadikan sebagai benchmarking desa dalam menghadapi berbagai persoalan di sekitarnya. Tempo memilih tujuh desa unggulan karena terobosan yang telah dilakukan di beberapa kategori, yaitu Desa Jabiren di Kabupaten Pulang Pisau

(Kalimantan Tengah) di kategori penjaga lingkungan, Desa Blang Krueng di Kabupaten Aceh Besar (Aceh) di kategori sadar pendidikan, Desa Dermaji di Kabupaten Banyumas (Jawa Tengah) di kategori teknologi, Desa Mengwi di Kabupaten Badung (Bali) di kategori pemberdayaan ekonomi, Desa Lalang Sembawa di Kabupaten Banyuasin (Sumatera Selatan) di kategori sadar kesehatan, Desa Kanonang Dua di Kabupaten Minahasa (Sulawesi Utara) di kategori desa pemekaran inovatif, dan Desa Nita di Kabupaten Sikka (Nusa Tenggara Timur) di kategori transparansi anggaran ('Tujuh Kampung', 2016).

Contoh-contoh *best practice* ini bisa dijadikan referensi bagi desa-desa lain bahwa kreatifitas dan kepekaan SDM desa merupakan faktor penting untuk menyelesaikan masalah di desa sebagai upaya mewujudkan desa mandiri. Misalnya Desa Jabiren di Kabupaten Pulang Pisau, yang menjadi desa unggulan di kategori penjaga lingkungan, telah melakukan upaya pencegahan kebakaran lahan gambut dengan cara membuat parit dan mengalirkan air dari bengawan menuju lahan gambut serta membuat sumur bor di kawasan lahan tersebut. Dengan cara ini, lahan gambut yang kering menjadi basah karena terlairi air dari bengawan dan sumur bor. Berbagai upaya tersebut dilakukan oleh masyarakat desa secara swadaya ('Desa Unggulan', 2016).

D. Kesimpulan

Pelaksanaan kegiatan kepada masyarakat Sosialisasi Produk Hukum sudah berjalan dengan efektif dengan mitra yang sangat kooperatif sehingga dapat meningkatkan pemahaman masyarakat mengenai Badan Usaha Milik Desa. Adanya masukan dari penulis untuk mengoptimalkan peran Badan Usaha Milik Desa Papahan dengan beberapa point meliputi (1) Penguatan kelembagaan desa (2) Penguatan sumber daya manusia desa, (3) Prospek *Self-Governing Community* dan *Local Self-Government*. Upaya tersebut dilakukan agar BUM Des dapat optimal dan meningkatkan pendapatan asli daerah.

E. Daftar Pustaka

1. Buku

Arsyad, I. (2015). Buku 9; *Membangun Jaringan Sosial dan Kemitraan*. Jakarta: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia

- Daft, R.L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason: Thomson
- Sukriono, D. (2010). *Pembaharuan Hukum Pemerintahan Desa Politik Hukum Pemerintahan Desa Di Indonesia*, Ctk. Pertama, Malang: Setara Press.
- Hon, T. K. (2004). *Cultural identity and Local Self-Government, a Study of Liu Yizheng's History of Chinese Culture*. *Modern China* , 30(4), 506-542.
- Ihsan, M. M. (2015). Buku 8; *Ketahanan Masyarakat Desa*. Jakarta: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Trasmigrasi Republik Indonesia
- McShane, S. & Travaglione, T. (2007). *Organizational Behaviour on the Pacific Rim*, Edisi ke-2, North Ryde: McGraw-Hill Australia.
- Huda, N. (2005) *Otonomi Derah Filosofi sejarah Perkembangannya Dan Problematika*, Ctk. Pertama, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Solekhan, Moch. (2014). *Penyelenggaraan Pemerintah Desa berbasis partisipasi masyarakat*. Malang: Malang Setara Press.

2. Jurnal

- Ardilah, T., Makmur, M., & Hanafi, I. (nd). Upaya Kepala Desa untuk Meningkatkan Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan Desa (Studi di Desa Bareng Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang). *Jurnal Administrasi Publik*, 2 (1), 71-77.
- Babinova, O. (2011). Local Self-Government in Ukraine : Strategic Priorities and Problems of Realization. *Journal of Public Administration and Policy Research* , 3 (4), 98-105.
- Brezovšek, M. (2014). Local Self-Government in Slovenia : Theoretical and Historical Aspect. Ljubljana: Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana.
- Damayanti, E., Soeaidy, M.S., & Ribawanto, H. (2014). Strategi Capacity Building Pemerintah Desa dalam Pengembangan Potensi Kampoeng Ekowisata Berbasis Masyarakat Lokal (Studi di Kampoeng Ekowisata, Desa Bendosari, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik*, 2(3), 464–470.
- LAN, P. I. (2006). Model Kelembagaan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Dalam Rangka Percepatan Pembangunan Sosial Ekonomi Wilayah Perbatasan. PKP2A III LAN.

3. Peraturan Perundang-Undangan

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 84 Tahun 2015 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 114 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Desa

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 Tentang Badan Usaha Milik Desa

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 81 tahun 2015 tentang Evaluasi Perkembangan Desa dan Kelurahan

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 2 tahun 2016 tentang Indeks Desa Membangun

Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 2015 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 tentang Desa

Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa

Peraturan Presiden Nomor 2 tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa

Sumber Internet

Wijaya, A. (2016). Tujuh Kampung Terpilih Sebagai Desa Unggulan 2016. *Tempo.co online*. <https://nasional.tempo.co/read/news/2016/11/15/078820314/tujuh-kampung-terpilih-sebagai-desaunggulan-2016>. Diakses pada 20 Januari 2022.

Wijaya, A. (2016). Desa Unggulan, Jabiren Si Penjaga Gambut. *Tempo.co online*. <https://nasional.tempo.co/read/news/2016/11/15/078820328/desa-unggulan-2016-jabiren-si-penjaga-gambut>. Diakses pada 22 Januari 2022.

KPK Temukan 14 Potensi Persoalan Pengelolaan Dana Desa'. (2015). *Kpk.go.id*. <http://www.kpk.go.id/id/berita/siaran-pers/2731-kpktemukan-14-potensi-persoalan-pengelolaan-dana-desa>. Diakses pada 21 Desember 2022