

Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Aspek Modal Sosial (Studi pada BUMDes Surya Sejahtera, Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo)

Robiatul Adawiyah

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga

Abstract

Organizational Development is considered necessary in order to face changes. Organizational development is also useful to achieve the effectiveness of an organization. In addition to organizational development, one of the other aspects required in a development is the social capital aspect. With the development of organization based on social capital aspect, it is expected that the society could accept the existence of an organization/ institution like BUMDes and could help launch various activities to achieve the purpose of establishment of this BUMDes. In this thesis, the researcher conducts research on the development strategy of BUMDes based on social capital aspect in BUMDes Surya Sejahtera, Kedungturi Village, Taman District, Sidoarjo Regency. This study aims to find out the strategy of developing the Village Owned Enterprise (BUMDes) based on social capital aspect in BUMDes Surya Sejahtera, Kedungturi Village, Taman District, Sidoarjo Regency. This research uses descriptive qualitative research method. The location of this research is BUMDes Surya Sejahtera in Kedungturi Village, Taman District, Sidoarjo Regency. The technique of determining informants are purposive technique, where the selected informant is considered the most understand about the related problems. Data collection techniques used are by conducting interviews, observation, and documentation studies. This study uses the theory of Organizational Development Strategy by Wibowo and the theory of Social Capital by Jousairi Hasbullah. Researcher tried to see the gap between the theory with the reality that exist in the field. Based on the results, it is shown that the development of the organization can be done through 4 strategies, survey feedback, education and training activities, team building, and management by objectives. The success of these strategies can be supported by the aspect of social capital.

Keywords: Organizational Development, Social Capital, Village Owned Enterprise (BUMDes)

Pendahuluan

Salah satu misi pemerintah pada saat ini yaitu untuk membangun daerah pedesaan yang dapat dicapai melalui sebuah pemberdayaan masyarakat dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas dan keanekaragaman usaha yang ada, terpenuhinya sarana dan fasilitas untuk mendukung peningkatan ekonomi desa, membangun dan memperkuat institusi yang mendukung rantai produksi dan pemasaran, serta mengoptimalkan sumber daya manusia sebagai dasar pertumbuhan ekonomi desa.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrument pemberdayaan ekonomi lokal dengan berbagai ragam jenis usaha sesuai dengan potensi yang dimiliki desanya. Pengembangan potensi ini memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi warga desa melalui pengembangan usaha ekonomi. Disamping itu, keberadaan BUMDes juga membawa dampak terhadap peningkatan sumber pendapatan asli desa (PAD) yang memungkinkan desa untuk mampu melakukan sebuah pembangunan dan juga untuk peningkatan kesejahteraan secara lebih optimal.

BUMDes sejatinya sebagai lembaga sosial yang berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya sebagai penyedia pelayanan sosial. Namun BUMDes juga sebagai lembaga komersial dimana BUMDes bertujuan untuk mencari keuntungan

melalui penjualan barang atau jasa yang diperuntukan kepada masyarakat.

BUMDes sebagai badan hukum, dibentuk berdasarkan tata perundang-undangan yang berlaku, dan sesuai dengan aturan yang berlaku di desa. Dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah pada Pasal 213 ayat 1-3 disebutkan bahwa desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Sesuai dengan aturan tersebut, pembentukan BUMDes didasarkan atas kebutuhan dan potensi yang dimiliki desa, dengan tujuan sebagai upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dalam hal ini perencanaan dan pembentukannya, BUMDes dibangun atas inisiatif masyarakat desa, serta mendasarkan pada prinsip-prinsip kooperatif, partisipatif, dan emansipatif. Hal yang paling penting adalah bahwa pengelolaan BUMDes harus dilakukan secara profesional, kooperatif, dan mandiri. Dengan demikian, bangun BUMDes dapat beragam di setiap desa di Indonesia. Sehubungan dengan itu, maka untuk membangun BUMDes diperlukan informasi yang akurat dan tepat tentang karakteristik kelokalan termasuk ciri sosial budaya masyarakat.

Melihat posisi BUMDes dalam menghadapi realitas desakan arus intervensi modal domestik dan asing yang kini menjadikan desa sebagai sasaran pengembangan usaha sangat keras sekali, disamping itu BUMDes ini hanya bermodal tak seberapa jika dibandingkan dengan swasta yang selalu bermodal besar. Dengan sumber daya alam yang

dimiliki desa, hal ini sangat rawan sekali terjadi intervensi modal dan pasar di pedesaan. Kehadiran BUMDes sendiri akan menjadi penangkal bagi kekuatan korporasi asing dan nasional. Diharapkan BUMDes ini mampu menggerakkan dinamika ekonomi desa, dan sebagai perusahaan milik desa.

Saat tahun 2015 Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (PDPT) menargetkan pendirian dan pengembangan 5.000 BUMDes di tanah air. Diharapkan setiap desa nanti juga bisa memiliki BUMDes sendiri. Jika target itu yang akan diraih, maka masih ada sekitar 69.000 BUMDes lagi yang perlu didirikan. (Permendes:2015: Edisi 93)

Di Jawa Timur sendiri, usaha pembangunan BUMDes yang bertujuan untuk meningkatkan perekonomian lokal sudah dikembangkan sejak disahkannya peraturan tentang BUMDes itu sendiri. Hampir setiap kabupaten di wilayah Jawa Timur mempunyai *pilot project* BUMDes. Pendirian BUMDes sendiri disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi desa yang ada. Misalnya seperti pengembangan objek wisata desa, pengelolaan pasar desa, kegiatan simpan pinjam, pengembangan UKM, dsb. Upaya mewujudkan konsep pendirian BUMDes, dirintis dengan jalan mengoptimalkan kapasitas dan kegiatan ekonomi yang sudah berjalan dan dikelola desa.

Berdasarkan hasil pemetaan BUMDes di Jawa Timur, di tahun 2015, jumlah BUMDes yang telah terdata mencapai 874 unit. Namun data itu masih bisa berkembang, karena pemetaan yang dilakukan berlangsung dinamis (Majalah Derap Desa:2015:Edisi 93) Jawa Timur menargetkan pada tahun 2019, 5000 BUMDes sudah terbentuk di masing-masing Desa.



Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Timur Tahun 2017

Gambar I. 1

Target Pembentukan BUMDes di Jawa Timur Tahun 2016-2019

Data terbaru juga sudah menunjukkan kenaikan jumlah BUMDes yang cukup signifikan. Jumlah BUMDes yang sudah berdiri pada tahun 2017 sebesar 3.159 BUMDes (Data Dinas Pemberdayaan dan Desa Jawa Timur: 2017) . Hal ini menunjukkan bahwa target pembentukan BUMDes di tahun 2017 sudah tercapai, bahkan mampu melebihi target yang

ditetapkan. Berikut ini merupakan data BUMDes dari 7.724 Desa di Jawa Timur:

Tabel I. 1
Pembentukan BUMDes di Jawa Timur Tahun 2017

No.	Kabupaten	Jumlah Desa	Jumlah BUMDes	%
1.	Kediri	343	343	100%
2.	Jombang	302	302	100%
3.	Nganjuk	264	264	100%
4.	Blitar	220	220	100%
5.	Trenggalek	152	152	100%
6.	Batu	19	19	100%
7.	Ponorogo	281	244	86.83%
8.	Pacitan	166	115	69.28%
9.	Tulungagung	257	178	69.26%
10.	Banyuwangi	189	96	50.79%
11.	Madiun	198	99	50.00%
12.	Bojonegoro	419	171	40.81%
13.	Bondowoso	209	83	39.71%
14.	Sampang	180	68	37.78%
15.	Sumenep	330	114	34.55%
16.	Gresik	330	112	33.94%
17.	Jember	226	74	32.74%
18.	Ngawi	213	66	30.99%
19.	Mojokerto	299	90	30.10%
20.	Pamekasan	178	39	21.91%
21.	Bangkalan	273	50	18.32%
22.	Situbondo	132	22	16.67%
23.	Pasuruan	341	48	14.08%
24.	Malang	378	53	14.02%
25.	Sidoarjo	322	42	13.04%
26.	Magetan	207	27	13.04%
27.	Tuban	311	20	6.43%
28.	Lamongan	462	28	6.06%
29.	Lumajang	198	12	6.06%
30.	Probolinggo	325	8	2.46%
Total		7.724	3.159	41.19%

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Timur Tahun 2017

Dari 3.159 BUMDes, terdapat 13 macam jenis usaha. Seperti usaha simpan pinjam, perdagangan, jasa, pertanian, pasar desa, dll. Data jenis usaha BUMDes di Jawa Timur seperti di bawah ini:

Tabel I. 2
Jenis Usaha BUMDes di Jawa Timur Tahun 2017

No.	Jenis Usaha	BUMDes	
		Jumlah	%
1.	Simpan Pinjam	1.803	40.44%
2.	Perdagangan	582	13.05%
3.	Jasa	406	9.11%
4.	Pertanian	300	6.73%
5.	HIPPAM	199	4.46%
6.	Peternakan	185	4.15%
7.	Pasar Desa	174	3.90%
8.	Saprodi	162	3.63%
9.	Persewaan	160	3.59%
10.	Lumbung Pangan	149	3.34%
11.	Kerajinan	136	3.05%
12.	Agrowisata	118	2.65%
13.	Bank Sampah	85	1.91%
TOTAL		4.459	100%

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Jawa Timur

Menurut Mantan Kepala Badan Pemberdayaan Masyarakat (Bapemas) Jawa Timur, Drs. Zakarsih, M.Si mengungkapkan bahwa upaya pemberdayaan dan pengembangan BUMDes yang dilakukan oleh pemerintah Jawa Timur sudah dilakukan sejak tahun 2004 silam. Setiap tahun Pemerintah Provinsi Jawa Timur selalu memberikan bantuan keuangan kepada sepuluh desa sebagai rintisan pembentukan BUMDes (Majalah Derap Desa:2015:Edisi 93). Berikut ini adalah daftar lokasi kegiatan pemberdayaan BUMDes Provinsi Jawa Timur tahun 2015 yang mendapatkan bantuan dari Pemerintah Provinsi Jawa Timur:

Tabel I. 3

Lokasi pemberdayaan BUMDes Provinsi Jawa Timur tahun 2015

NO	LOKASI	ALOKASI
1	Desa Tasikmadu, Kec.Watulimo, Kab. Trenggalek	75,000,000
2	Desa Kalidawir, Kec. Kalidawir, Kab. Tulungagung	75,000,000
3	Desa Sumberingin, Kec. Sanankulon, Kab. Blitar	75,000,000
4	Desa Jatiguwi, Kec.Sumberpucung, Kab. Malang	75,000,000
5	Desa Paleran, Kec. Umbulsari, Kab. Jember	75,000,000
6	Desa Kemlagi, Kec. Kemlagi, Kab.Mojokerto	75,000,000
7	Desa Kincang Wetan, Kec. Jiwana, Kab. Madiun	75,000,000
8	Desa Sumengko, Kec.Kalitidu, Kab. Bojonegoro	75,000,000
9	Desa Sendangharjo, Kec. Brondong, Kab. Lamongan	75,000,000

10	Desa Prekbun, Kec. Pademawu, Kab.Pamekasan	75,000,000
11	Desa Kedungturi, Kec.Taman, Kab Sidoarjo	75,000,000
12	Desa Lembengan, Kec.Ledokombo, Kab. Jember	75,000,000
13	Desa Kertosono, Kec. Sidayu, Kab. Gresik	75,000,000

Sumber: Jatim Antara News

Pemerintah Sidoarjo melalui Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Keluarga Berencana (PMD P3A KB) menargetkan pada tahun 2018 setiap desa di Kabupaten Sidoarjo punya minimal 1 BUMDes. Dari 522 desa/kelurahan saat ini baru terdapat 42 BUMDes yang sudah terbentuk.

Tabel I. 4

Data BUMDes di Kabupaten Sidoarjo Tahun 2017

No	Kelurahan/ Desa	Nama BUMDes	Tahun Berdiri	Landasan Pembentukan
1.	Kel/ Desa Tropodo	Citra Tropodo Makmur	2012	Perdes No. 1 dan No. 4 Th 2012
2.	Kel/ Desa Waru	Permata	2016	Perdes No. 3 Th 2016 dan SK No. 17 Th 2016
3.	Kel/Desa Entalsewu	Maju Bersama	2010	Perdes No. 1 Th 2011
4.	Kel/Desa Banjarsari	BUMDes Banjarsari	2013	Perdes No. 4 Th 2014
5.	Kel/Desa Karangbong	Akar Sejahtera	2011	-
6.	Kel/Desa Semambung	BUMDes UJSP Desa Semambung	1999	Keputusan Desa No. 6 Th 2000
7.	Kel/Desa Punggul	Mitra Karya Lestari	2015	SK Kepala Desa No. 8 Th 2012
8.	Kel/Desa Betro	BUMDes Betro	2012	-
9.	Kel/ Desa Sedati Agung	Agung Sejahtera	2016	-
10.	Kel/ Desa Segorotambak	Dadapan Makmur	2016	-
11.	Kel/Desa Suko	BUMDes Desa Suko	2011	Kepdes No. 5 Th 2011 dan SK Kepala Desa No. 6 Th 2011

12.	Kel/Desa Rangkah Kidul	Kencana Sejahtera	2016	Perdes No. 5 Th 2016 dan SK Kades No. 9 Th 2016
13.	Kel/Desa Ploso	BUMDes Desa Ploso	2010	Perdes No. 3 Th. 2014
14.	Kel/Desa Keper	Maju Jaya	2015	-
15.	Kel/Desa Tambakrejo	Tambakrejo Sejahtera	2015	Perdes No. 7 Th 2015
16.	Kel/Desa Ngaban	Marga sejahtera	2009	SK Kepala Desa No. 2 Th 2014
17.	Kel/Desa Kalidawir	Kenanga	2014	-
18.	Kel/Desa Kajartenggu li	BUMDes Kajartenggu li	2011	-
19.	Kel/Desa Cangkirturi	Putra Jaya	2015	-
20.	Kel/Desa Simogirang	-	2016	-
21.	Kel/Desa Kedungturi	BUMDes Surya Sejahtera	2014	Perdes No. 3 Th 2014 dan SK Kades No. 3 Th 2014
22.	Kel/Desa Sadang	Anugrah	2012	Perdes No. 5 Th 2012 dan SK Kades No. 8 Th 2012
23.	Kel/Desa Kedungpanda	Mitra Abadi	2015	-
24.	Kel/Desa Suwaluh	Suwaluh Mandiri Sejahtera	2016	Perdes No. 4 Th 2016
25.	Kel/Desa Saketi	-	2016	Perdes No. 3 Th 2016
26.	Kel/Watesari	Bina Sejahtera	2016	Perdes No. 5 Th 2016
27.	Kel/Desa Klantingsari	Gotong Royong	2016	Perdes No. 2 Th 2016
28.	Kel/Desa Segodobancan	-	2016	Perdes No. 4 Th 2016
29.	Kel/Desa Mindogading	-	2016	Perdes No. 3 Th 2015
30.	Kel/Sebani	Sejahtera Abadi	2016	Perdes No. 3Th 2016
31.	Kel/Desa Sidomulyo	Sejahtera	2016	Perdes No. 4 Th 2016
32.	Kel/Desa Sidomojo	Maju Makmur	2016	Perdes No. 8 Th 2016

33.	Kel/Desa Sedengan Mijen	Gjati Kusumo	2016	Perdes No. 9 Th 2016
34.	Kel/Desa Tropodo, Krian	Bumi Asih	2016	Perdes No. 9 Th 2016
35.	Kel/Desa Jatikalang	Jati Sejahtera	2016	Perdes No. 9 Th 2016
36.	Kel/Desa Jimbaran Kulon	Makmur Sejahtera	2016	Perdes No. 9 Th 2016
37.	Kel/Desa Mulyodadi	Sekar Mulya	2015	Perdes No. 3 Th 2015
38.	Kel/Desa Sambungrejo	-	2015	-
39.	Kel/Desa Panjunan	Berkah Jaya Abadi	2017	Perdes No. 3 Th 2017
40.	Kel/Desa Masangan Wetan	Bangun Desa	2017	Perdes No. 4 Th 2017
41.	Kel/Desa Pademonegoro	Sarana Mandiri	2016	Perdes No. 4 Th 2016
42.	Kel/Desa Suruh	Suruh Sejahtera	2017	Perdes No. 4 Th 2017

Sumber: Dinas PMD P3A KB Kabupaten Sidoarjo

Menurut Bapak Hery Djatmiko, S.Sos, selaku Kasi Kelembagaan Masyarakat Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Keluarga Berencana (PMD P3A KB), BUMDes Kedungturi lah yang saat ini menjadi BUMDes unggulan di Kabupaten Sidoarjo. Hal ini dikarenakan melihat usaha BUMDes Kedungturi yang semakin lama semakin berkembang, dibandingkan dengan BUMDes di desa lain yang hampir sebagian tidak aktif. Selain itu salah satu unit usaha yang dimiliki BUMDes Kedungturi sudah terbentuk jauh sebelum BUMDes Kedungturi disahkan. BUMDes ini juga sekarang sering menjadi percontohan dari Desa-desa lainnya.

Desa Kedungturi merupakan desa yang terletak di Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo. Sesuai dengan pasal 1 Undang-undang No. 6 Tahun 2014, Desa Kedungturi mendirikan BUMDes dengan nama Surya Sejahtera. Dimana BUMDes tersebut sebagai wadah perekonomian dan sebagai payung hukum serta legalitas bagi keberadaan usaha-usaha ekonomi lainnya yang ada di Desa Kedungturi. BUMDes ini dibentuk berdasarkan Peraturan Desa Kedungturi Nomor 3 Tahun 2014 dan berlandaskan AD ART Nomor 3 Tahun 2014.

Sebelum dibentuk BUMDes pada tahun 2014, terlebih dahulu telah dibentuk Usaha Ekonomi Desa (UED) pada tahun 1996 yang bergerak pada usaha simpan pinjam (SP), dengan bantuan modal dari Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sebesar Rp 1.600.000,00 dan pada tahun 2016 omsetnya sudah mencapai Rp 11 M (Data BUMDes Surya Sejahtera:2016). Sejak disahkannya BUMDes maka resmilah UED-SP masuk dalam bagian BUMDes. Dimana BUMDes sebagai bentuk payung hukum, yang melindungi dua unit yang ada, yaitu UED-SP dan Unit Toko Sembako. UED-SP

yang diberi nama “Sumber Rejeki” ini menjadi produk unggulan dari BUMDes Surya Sejahtera.

Lalu pada tahun 2015 BUMDes Surya Sejahtera mendapatkan modal bantuan dari Bapemas Provinsi Jawa Timur bidang Pengembangan Perekonomian Masyarakat (PPM) sebesar Rp. 75.000.000,00 dengan rincian biaya sebesar Rp. 5.000.000,00 dan dana untuk usaha ekonomi produktif sektor rill (UEP SR) sebesar Rp. 70.000.000,00. Uang tersebut digunakan untuk membuka usaha jual sembako. Menariknya toko sembako ini tidak mematikan usaha toko-toko kecil yang ada, melainkan menjadikan mereka menjadi mitra usaha dengan menyuplai kebutuhan ke toko-toko kecil tersebut. (Selayang pandang BUMDes Surya Sejahtera:2015)

Saat ini BUMDes Kedungturi dijadikan sebuah contoh BUMDes yang berhasil di Kabupaten Sidoarjo, Kabupaten Barito Kuala dan Kabupaten Bojonegoro hingga melakukan kunjungan langsung untuk melakukan studi banding di BUMDes Kedungturi pada tanggal 9 dan 10 Februari 2018. Selain dua kabupaten tersebut, sebenarnya juga sering dilakukan studi banding dari Kabupaten-kabupaten lain, seperti dari Makassar dan Yogyakarta. Hal tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan dari BUMDes Kedungturi sudah terkenal hingga diluar Jawa Timur.

Kesuksesan BUMDes Surya Sejahtera ini tak lain juga karena bagus manajemen organisasi yang ada di BUMDes tersebut. Pengembangan organisasi sangat diperlukan dalam lembaga organisasi seperti BUMDes. Mengingat BUMDes harus mampu bertahan dan beradaptasi dalam menghadapi setiap perubahan yang ada. Proses mengarahkan anggota organisasi dalam mengembangkan diri menghadapi perubahan inilah yang dikenal sebagai proses pengembangan organisasi (*organizational development*) yang biasa disingkat dengan istilah OD (Thoha:2007:9).

Pengembangan organisasi sangatlah diperlukan dalam suatu organisasi. Karena, di zaman modern ini organisasi harus mampu mempertahankan eksistensinya dan mampu bersaing dengan organisasi-organisasi yang lain. Organisasi itu dikatakan berhasil apabila organisasi tersebut mampu mengikuti perkembangan saat ini dan tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai. Ada 2 Faktor penyebab dilakukannya pengembangan organisasi yaitu: kekuatan eksternal dan kekuatan internal. Kekuatan eksternal meliputi: kompetisi yang semakin tajam antar organisasi, perkembangan IPTEK, perubahan lingkungan (baik lingkungan fisik maupun sosial). Sedangkan, pada kekuatan internal meliputi: struktur, sistem dan prosedur, perlengkapan dan fasilitas, proses dan sasaran (Naraha:1999:15).

Ada dua alasan mengapa pengembangan organisasi sangatlah diperlukan dalam suatu organisasi. Alasan yang pertama yaitu: struktur imbalan dalam pekerjaan tidak cukup memperkuat pelatihan konvensional, sehingga seringkali gagal mengalihkan hasil belajar dalam pekerjaan. Terlalu banyak program yang dirancang dengan baik akan tetapi mengalami kegagalan karena faktor lingkungan kerja yang tidak mendukung. Sedangkan alasan yang kedua yaitu: laju

perubahan yang berlangsung dengan cepat, yang mengharuskan organisasi untuk benar-benar luwes dalam rangka melangsungkan hidupnya dan untuk memperoleh keuntungan. Pengembangan organisasi berupaya untuk mengembangkan organisasi secara keseluruhan agar dapat menanggapi perubahan secara lebih seragam dan berkemampuan (Keith and Newstrom:1994:246).

Sebuah komunitas atau pun organisasi dapat terbangun dengan baik karena adanya ikatan-ikatan sosial di antara anggotanya. Kualitas ikatan sosial tersebut akan terbangun apabila diantara individu saling berinteraksi pada waktu yang relatif cukup lama dan mendalam. Biasanya kualitas ikatan sosial tadi akan lebih baik apabila sesama individu tergabung untuk melakukan kegiatan-kegiatan bersama dalam berbagai kelompok atau organisasi. Modal sosial ini dianggap memiliki peranan yang sangat penting dalam memfungsikan dan memperkuat masyarakat modern. Adanya ikatan sosial yang kuat akan berujung pada peningkatan kesejahteraan. Namun sangat disayangkan, bahwa di Indonesia sendiri dan dengan berbagai kompleksitas persoalannya, dimensi modal sosial hampir diabaikan. Padahal diberbagai belahan dunia saat ini, kesadaran akan pentingnya faktor tersebut cukup tinggi dan sedang menjadi kepedulian bersama.

Modal sosial (*social capital*) adalah salah satu komponen utama dalam menggerakkan kebersamaan, mobilitas ide, saling percaya, dan saling menguntungkan untuk kemajuan bersama (Hasbullah:2006:3). Modal sosial merupakan energi pembangunan yang sangat dahsyat. Masing-masing entitas sosial memiliki tidak saja tipologi melainkan juga konfigurasi nilai dan norma yang sangat menentukan derajat kerekatan sosial dan kolaborasi sosial dalam masyarakat. Dimensi ini akan berpengaruh kuat pada karakteristik perilaku masyarakat dan respon yang mereka tunjukkan terhadap setiap kebijakan pembangunan yang dibuat oleh pemerintah. Apa pun rencana yang dirancang akan selalu berhadapan dengan faktor-faktor yang telah disebutkan. Faktor tersebut dapat memperlancar atau bahkan menggagalkan pembangunan itu sendiri. Disini modal sosial memiliki peran yang sangat menentukan.

Salah satu bagian dari modal sosial yang sangat berpengaruh pada saat ini yaitu kepercayaan (*trust*). Kepercayaan dapat memberikan andil yang besar dalam sebuah pembangunan ekonomi masyarakat. Ikatan-ikatan sosial yang ada dalam masyarakat harus direkatkan dengan kepercayaan. Modal dasar dari adanya ikatan sosial yang kuat adalah adanya kerjasama diantara anggota kelompok atau organisasi. Misalnya dalam hal komunitas kelurahan atau desa, ikatan sosial akan terbangun apabila ada kerjasama di antara semua warga masyarakat. Kerjasama akan terbangun dengan baik apabila berlandaskan kepercayaan di antara para anggotanya. Jika warga masyarakat saling bekerjasama dan saling percaya yang didasarkan kepada nilai-nilai yang ada, maka tidak akan ada sikap saling curiga, saling jegal, saling menindas dan sebagainya sehingga ketimpangan-ketimpangan antara kelompok yang miskin dengan yang kaya akan bisa diminimalkan.

Dari berbagai pertimbangan, fokus penelitian ini pada BUMDes Surya Sejahtera di Desa Kedungturi yang sudah mampu menyelenggarakan BUMDes dengan baik dan menjadi BUMDes unggulan di Kabupaten Sidoarjo, selain itu

BUMDes Desa Kedungturi juga mampu meningkatkan perkonomian masyarakat melalui Unit UED-SP dimana unit usaha tersebut mampu memberikan pinjaman modal kepada masyarakat Desa Kedungturi untuk membuat atau mengembangkan usaha yang ada di Desa Kedungturi, sehingga usaha-usaha kecil yang ada di Desa Kedungturi kini bisa hidup kembali, mudahnya akses/ persyaratan untuk melakukan pinjam uang dan lokasi kantor BUMDes yang tidak jauh membuat masyarakat memilih melakukan kegiatan simpan pinjam di unit UED-SP. Dengan beranggotakan ±3755 anggota, unit UED-SP mampu meraih omset hingga mencapai Rp. 11 Miliar pada tahun 2016. Dengan juga memasukkan aspek pengembangan organisasi sebagai instrument penelitian dengan harapan kesesuaian tujuan dan pelaksanaan dalam menyukkseskan BUMDes Surya Sejahtera yang berguna untuk mengetahui kesukksesan BUMDes Surya Sejahtera yang didukung karena manajemen organisasinya yang baik.

Dalam penelitian ini juga memasukkan aspek modal sosial dikarenakan pada BUMDes Surya Sejahtera memiliki hubungan yang erat kaitannya dengan masyarakat. Terutama diberbagai kegiatan yang ada di BUMDes Surya Sejahtera. Tanpa adanya modal sosial yang ditanamkan maka tidak akan terjalin hubungan yang baik antara pengurus dengan masyarakat Desa Kedungturi. Selain itu prinsip dasar dari BUMDes Surya Sejahtera juga berkaitan dengan masyarakat yaitu seperti berikut: (Selayang Pandang BUMDes Surya Sejahtera: 2015)

1. Partisipasi, bahwa pengambilan keputusan dalam pengelolaan dari sosialisasi, identifikasi kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pengawasan, pertanggungjawaban, sampai dengan pelestarian, semaksimal mungkin dilaksanakan dengan melibatkan peran serta semua pelaku program.
2. Keswadayaan, pemberdayaan BUMDes Surya Sejahtera didasarkan atas pemenuhan kebutuhan nyata masyarakat dan semaksimal mungkin dilaksanakan dengan mendayagunakan potensi dan kemampuan lokal.
3. Transparan dan Akuntabel, setiap informasi yang berkaitan dengan pengelolaan kegiatan dipastikan diketahui oleh masyarakat luas, agar semua warga memiliki peluang luas dalam memberikan kritik maupun pengawasan, sehingga pelaksanaan program dapat dipertanggungjawabkan.
4. Keterpaduan, yaitu program dikembangkan secara utuh dan menyeluruh sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan dilaksanakan dengan memaksimalkan kerjasama antara masyarakat, pemerintah, pengusaha, LSM, Perguruan Tinggi, dan pelaku pembangunan lainnya secara sinergis.
5. Otonomi dan Desentralisasi, masyarakat Desa bersama Pemerintah Desa diberikan kepercayaan dan kewenangan yang luas dalam pengelolaan kegiatan.
6. Peningkatan Peran dan Kapasitas Kaum Perempuan, kaum perempuan mendapatkan prioritas sama sebagai pengelola maupun penerima manfaat program serta memiliki

kesempatan yang sama dalam proses pengambilan keputusan.

7. Keberlanjutan, diharapkan pengelolaan program mampu menumbuhkan peran serta masyarakat untuk memanfaatkan, memelihara, melestarikan dan mengembangkan kegiatan.

Dari prinsip dasar diatas menunjukkan bahwa adanya modal sosial yang berupa partisipasi dan nilai, nilai ditunjukkan melalui nilai kejujuran yang berupa transparansi dan akuntabel diterapkan dalam BUMDes Surya Sejahtera. Sehingga dari hal tersebut, peneliti ingin mengetahui bagaimana strategi pengembangan organisasi yang didukung dengan modal sosial yang ada pada BUMDes Surya Sejahtera, Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berbasis aspek modal sosial (Studi pada BUMDes Surya Sejahtera, Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo) sehingga BUMDes ini dapat menjadi percontohan bagi Desa-desa lain yang akan mengembangkan atau mendirikan BUMDes.

Kerangka Teori

Organisasi

Menurut Sondang P. Siagian organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan. (Siagian:2008:6)

Sedangkan Hasibuan berpendapat bahwa organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. (Hasibuan:2010:5)

Dari definisi-definisi tersebut dapat dilihat beberapa hakikat organisasi, yaitu:

1. Organisasi merupakan sebuah sistem yang stabil atau baik dari segi hukum maupun sosial. Pada dasarnya sistem suatu organisasi didalamnya terdapat jaringan-jaringan hubungan yang diperpanjang sebagai sebuah system social.
2. Organisasi merupakan suatu kumpulan orang-orang yang melakukan kerjasama, artinya setiap orang dalam organisasi harus berpartisipasi.

Berdasarkan definisi-definisi diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa organisasi adalah suatu bentuk perkumpulan dari individu-individu yang didalamnya terdapat jaringan-jaringan hubungan yang dipandang sebagai suatu sistem yang saling melengkapi untuk mencapainya tujuan bersama.

Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi merupakan rangkaian penataan dan penyempurnaan yang dilakukan secara berencana dan terus menerus guna memecahkan berbagai masalah yang timbul sebagai perubahan serta menyesuaikan diri dengan perubahan dan menerapkan ilmu perilaku yang dilakukan oleh pejabat dalam organisasi sendiri atau dengan bantuan dari luar organisasi. (Sutarto:2000:27)

Secara terminologi, *organization development* atau pengembangan organisasi mencerminkan semua usaha pengembangan yang berorientasi pada membuat organisasi dan anggotanya efektif. Dengan kata lain, *organization development* merupakan usaha terencana secara terus-menerus untuk meningkatkan struktur, prosedur, dan aspek manusia dalam sistem. Usaha sistematis tersebut memastikan kelangsungan dan pertumbuhan organisasi dengan meningkatkan kualitas kehidupan kerja, dan kualitas hidup pekerja pada umumnya.

Sondang P Siagian berpendapat bahwa pengembangan organisasi sebagai teori manajemen, berarti serangkaian konsep, alat dan teknik untuk melakukan perencanaan jangka panjang dengan sorotan pada hubungan antara kelompok kerja dan individu dikaitkan dengan perubahan-perubahan yang bersifat struktural. (Siagian:1982:225)

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pengertian dari Pengembangan Organisasi (*Organizational Development*) adalah suatu usaha yang berencana yang meliputi organisasi secara keseluruhan dan dikelola dari pimpinan untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi yang berencana didalam proses organisasi, dengan menggunakan pengetahuan ilmu perilaku. Hal tersebut menunjukkan bahwa Pengembangan Organisasi (*Organizational Development*) tidaklah hanya mengenai sesuatu yang dikerjakan untuk pencapaian keadaan organisasi yang lebih baik, melainkan merupakan suatu jenis proses perubahan, pembaharuan dan penyempurnaan yang khusus dalam suatu organisasi.

Tujuan Pengembangan Organisasi

Tujuan pengembangan organisasi yaitu untuk menciptakan kemampuan organisasi agar dapat memecahkan masalah-masalah secara terus menerus. Tujuan pengembangan organisasi juga merupakan suatu upaya agar sebuah organisasi dapat lebih menyesuaikan diri dengan teknologi dan untuk dapat menghadapi rintangan-rintangan baru. Tujuan pengembangan organisasi juga untuk memaksimalkan perbaikan manusia, perbaikan sosial atau juga untuk mengoptimalkan pencapaian tugas atau lebih cenderung pada perpaduan keduanya.

Strategi Pengembangan Organisasi

Strategi merupakan sebuah rencana atau pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas untuk dapat mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan. Pengembangan organisasi sangat memerlukan adanya sebuah strategi agar pengembangan organisasi dapat maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

French dan Bell Jr, mengemukakan 12 bentuk dari strategi dan teknik pengembangan organisasi, yaitu (French & Bell:1978:110):

1. *Diagnostic Activities* (Kegiatan Diagnostik)
2. *Team-Building Activities* (Kegiatan Pengembangan Tim)

3. *Intergroup Activities* (Kegiatan Antar Kelompok)
4. *Survey-Feedback Activities* (Kegiatan Survei Umpan Balik)
5. *Education and Training Activities* (Kegiatan Pendidikan dan Latihan)
6. *Technostructural or Structural Activities* (Kegiatan Teknostruktural atau Struktural)
7. *Process Consultation Activities* (Kegiatan Konsultasi Proses)
8. *Grid Organization Development Activities* (Kegiatan Grafik Pengembangan Organisasi)
9. *Third-Party Peacemaking Activities* (Kegiatan untuk membuat Perdamaian oleh Pihak Ketiga)
10. *Coaching and Counselling Activities* (Kegiatan Pelatihan dan Pembimbingan)
11. *Life and Career Planning Activities* (Kegiatan Perencanaan Karir dan Kehidupan)
12. *Planning and Goal-Setting Activities* (Kegiatan Penetapan Perencanaan dan Tujuan)

Beberapa teknik yang peneliti gunakan untuk mengetahui proses pengadaan perubahan dalam pengembangan organisasi, yaitu:

a. *Survey Feedback*

Suatu teknik pengembangan organisasi di mana kuesioner dan interview digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang masalah yang terkait dengan organisasi. Informasi ini dibagikan kepada pekerja, kemudian digunakan sebagai dasar untuk melakukan perubahan organisasional. (Wibowo:2006:311)

Salah satu manfaat besar dari penggunaan instrumen ini ialah bahwa setiap orang dalam organisasi dapat berperan serta dalam survei yang diselenggarakan atau dapat pula terbatas hanya pada partisipasi para anggota suatu kelompok kerja tertentu yang terdiri dari seorang manajer dan para karyawan yang menjadi bawahan langsungnya. (Siagian:1995:121)

Penelitian ini menggunakan teknik *survey feedback* dikarenakan pentingnya aspek ini untuk dapat mengetahui tindakan apa yang dilakukan pengurus BUMDes dalam mengetahui masalah yang ada.

b. *Education and Training Activity*

Training dilakukan untuk mengembangkan wawasan personal. *Education* dan *Training Activity* merupakan teknik pengembangan organisasi yang melakukan peningkatan pemahaman pekerja atas perilaku yang mereka sendiri dan dampaknya terhadap orang lain. (Wibowo:2006:311)

Education dan *Training Activity* merupakan teknik latihan dalam kelompok dengan maksud untuk mempertajam daya peka, kecepatan reaksi, mempertajam perasaan dalam menghadapi berbagai masalah yang timbul. Kelompok kepekaan ada tiga, yaitu kelompok tak kenal, kelompok semi kenal, dan kelompok kenal. Dalam kelompok tak kenal para peserta latihan berasal dari bermacam-macam organisasi dan mereka satu sama lain tidak saling mengenal. Dalam kelompok semi kenal peserta latihan berasal dari organisasi yang sama tetapi lain satuan sehingga ada sebagian yang telah saling mengenal dan sebagian belum saling mengenal. Dalam kelompok kenal peserta latihan berasal dari satuan yang sama sehingga mereka telah saling mengenal satu sama

lain. (Sutarto:2000:418)

Penelitian ini memilih aspek *Education* dan *Training Activity* dikarenakan dalam kepemimpinan BUMDes saat pengelolaan perlu membutuhkan adanya pelatihan pengelolaan agar BUMDes dapat dikelola sesuai aturan, maka teknik ini berguna sebagai indikator untuk mengetahui sejauh mana pelatihan diberikan kepada pengurus BUMDes Surya Sejahtera untuk proses pengembangan BUMDes.

c. *Team Building*

Team building merupakan suatu teknik di mana pekerja mendiskusikan persoalan yang berhubungan dengan kinerja kelompok kerja mereka. Atas dasar diskusi ini, masalah spesifik diidentifikasi, ditemukan dan direncanakan untuk memecahkan dan diimplementasikan. (Wibowo,Op., Cit: 312)

Pembentukan tim sebagai salah satu teknik pengembangan organisasi dimaksudkan agar dapat menyesuaikan dengan masalah yang timbul yang perlu dipecahkan. Tim bersifat sementara selalu berubah sesuai dengan perubahan masalah yang timbul. Pemecahan masalah atau pelaksanaan kerja oleh tim relatif lebih mudah karena keanggotaan tim diharapkan sesuai dengan masalah ataupun pelaksanaan kerja yang dihadapi. (Sutarto,Op. cit:418)

Pembentukan Tim atau *Team Building* disini peneliti akan melihat proses perekrutan pengurus BUMDes dan bagaimana proses identifikasi awal sebelum pembentukan BUMDes dilaksanakan.

d. *Management by Objectives*

Management by objectives merupakan suatu teknik di mana manajer dan bawahannya bekerja bersama menetapkan, kemudian mencapai tujuan organisasional. Langkah yang ditempuh adalah dengan pertama, mengembangkan rencana tindakan, di mana manajer dan bawahan bekerja bersama menetapkan tujuan yang spesifik dan dapat diukur. Mereka mengembangkan rencana untuk dicapai. Kedua, mengimplementasikan rencana, di mana progres pencapaian tujuan secara hati-hati dimonitor, dan membuat koreksi yang diperlukan. Ketiga, mengevaluasi hasil, di mana dilihat apakah tujuan telah dicapai. (Wibowo. Op. cit:312)

Dalam teknik *Management by Objectives* peneliti melihat bagaimana ketua BUMDes dan pengurusnya dalam proses mencapai tujuan dan menyelesaikan masalah yang ada.

Proses Pengembangan Organisasi

Titik tolak ukur untuk mulai menyelenggarakan suatu program perubahan adalah memahami apa yang dimaksud dengan strategi perubahan total. Dengan perkataan lain perlu pengenalan yang tepat tentang proses pengembangan organisasi sebagai instrumen yang handal dalam

memikirkan, merencanakan, dan mewujudkan perubahan.

Secara konseptual, strategi perubahan menyeluruh dengan pengertian bahwa organisasi menggunakan jasa konsultan Pengembangan Organisasi meliputi empat hal pokok, yaitu (Siagian:1995:108):

Pertama, proses konsultasi yang mana konsultan jasa-jasanya digunakan memegang teguh dua prinsip dalam melakukan kegiatannya yaitu cara bekerja yang efisien dan semangat kerja yang tinggi. Konsultan yang dipekerjakan oleh organisasi diharapkan mampu memainkan peranannya dengan tingkat keterampilan yang tinggi.

Kedua, pengenalan dan penggunaan strategi Pengembangan Organisasi. telah berulang kali disinggung di muka bahwa kegiatan Pengembangan organisasi harus didasarkan pada pendekatan yang *taylor-made*. Pernyataan tersebut berarti bahwa tergantung pada jenis permasalahan yang dihadapi oleh klien.

Ketiga, melakukan suatu bentuk intervensi tertentu. Artinya konsultan melibatkan diri pada proses perubahan bagi organisasi kliennya dengan mengusulkan kepada klien penggunaan teknik-teknik tertentu, baik dalam rangka menghilangkan atau mengurangi kecenderungan para anggota organisasi menolak perubahan.

Keempat, keadaan yang didambakan. Telah dimaklumi bahwa kegiatan Pengembangan Organisasi diselenggarakan karena dirasakan adanya ketidakseimbangan dalam kehidupan organisasi antara kondisi sekarang dengan kondisi ideal yang diinginkan.

Modal Sosial

Putnam mengatakan bahwa, modal sosial mengacu kepada ciri organisasi sosial, seperti jaringan, norma, dan kepercayaan yang memfasilitasi koordinasi dan kinerja agar saling menguntungkan. Dia melihat modal sosial sebagai bentuk barang publik berbeda pengaruhnya terhadap kinerja ekonomi dan politik pada level kolektif. Dia menekankan bahwa partisipasi masyarakat dalam kehidupan asosiasional menghasilkan institusi publik yang efektif dan layanan lebih baik. (Andikari:2010:184)

Modal sosial adalah cara disusunnya masyarakat yang ditandai jaringan-jaringan, norma-norma, dan kepercayaan sosial yang mempermudah koordinasi dan kerjasama demi mencapai suatu tujuan tertentu. Fukuyama berpendapat bahwa *social capital* adalah kapabilitas yang muncul dari kepercayaan umum didalam sebuah masyarakat atau bagian-bagian tertentu darinya. Ia bisa dilembagakan dalam kelompok sosial yang paling kecil dan paling mendasar, demikian juga kelompok-kelompok masyarakat yang paling besar. (Fukuyama:1995:42)

Modal sosial mengacu kepada ciri-ciri organisasi sosial seperti jaringan, norma, dan kepercayaan yang memfasilitasi koordinasi dan kerjasama yang saling menguntungkan. Modal sosial juga menambahkan elemen-elemen subyektif, proses budaya seperti kepercayaan, dan norma dari timbal balik yang memfasilitasi aksi sosial. Perbedaan ini menunjukkan hubungan timbal balik di antara modal sosial, organisasi sosial masyarakat, dan jaringan sosial. Jaringan sosial dan organisasi sosial masyarakat memberikan sumber daya yang dapat digunakan untuk memfasilitasi aksi. Modal sosial pada gilirannya

menghasilkan sumber daya lebih lanjut untuk memberikan kontribusi kepada organisasi sosial masyarakat dan sumber daya jaringan sosial. (Voydanoff:2001:1)

Yustika menambahkan dalam masyarakat tradisional, hubungan transaksi ekonomi yang selalu berulang dan menghasilkan pencapaian yang bagus, dalam jangka panjang mempunyai ekspektasi untuk bertahan ketimbang relasi ekonomi yang dipenuhi dengan manipulasi. Modal sosial dalam bentuk ekspektasi dan kepercayaan inilah yang bisa ditransformasikan menjadi keunggulan untuk memperoleh keuntungan ekonomi. (Yustika:2008)

Hasbullah berpendapat bahwa inti modal sosial terletak pada bagaimana kemampuan masyarakat dalam suatu kelompok untuk bekerja sama membangun suatu jaringan untuk mencapai tujuan bersama. Kerjasama tersebut diwarnai oleh suatu pola interelasi yang timbal balik dan saling menguntungkan (*reciprocity*), dan dibangun diatas kepercayaan (*trust*) yang ditopang oleh norma-norma dan nilai-nilai sosial yang positif dan kuat. (Hasbullah:2006:5)

Putnam mengemukakan modal sosial adalah, “*features of social organization such as networks, norms, and social trust that facilitate coordination and cooperation for mutual benefit*” (Fitur organisasi sosial seperti jaringan, norma, dan kepercayaan sosial yang memfasilitasi koordinasi dan kerjasama untuk saling menguntungkan). Beberapa definisi yang diberikan para ahli tentang modal sosial yang secara garis besar menunjukkan bahwa modal sosial merupakan unsur pelumas yang sangat menentukan bagi terbangunnya kerjasama antar individu atau kelompok atau terbangunnya suatu perilaku kerjasama kolektif. (Putnam:1995:Vol 6)

Kriteria Modal Sosial

Modal sosial mirip bentuk-bentuk modal lainnya, dalam artinya ia juga bersifat produktif. Modal sosial dapat dijelaskan sebagai produk relasi manusia satu sama lain, khususnya relasi yang intim dan konsisten. Modal sosial menunjuk pada jaringan, norma dan kepercayaan yang berpotensi pada produktivitas masyarakat.

Modal sosial menurut Hasbullah adalah segala hal yang berkaitan dengan kerjasama dalam masyarakat untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik, dan ditopang oleh nilai-nilai dan norma yang menjadi unsur utamanya, seperti kepercayaan, keimbal-balikan, aturan-aturan kolektif dalam suatu masyarakat dan sejenisnya. Terdapat enam unsur pokok modal sosial menurut Hasbullah, yaitu partisipasi dalam suatu jaringan, Timbal Balik (*reciprocity*), kepercayaan (*trust*), norma sosial, nilai-nilai, serta tindakan yang proaktif (*proactivity*). (Hasbullah:2006:3)

1. Partisipasi dalam Suatu Jaringan

Adanya modal sosial tidak hanya dibangun oleh suatu individu, akan tetapi terbangun dari adanya interaksi yang terjadi antar individu dalam suatu kelompok/ jaringan sosial. Interaksi tersebut akan berhasil jika individu yang ada di kelompok mau melibatkan diri dan bersosialisasi dengan individu lainnya. Jaringan sosial tersebut diorganisasikan

menjadi sebuah institusional yang memberikan perlakuan khusus terhadap mereka yang dibentuk oleh jaringan untuk mendapatkan modal sosial dari jaringan tersebut. (Hasbullah:2006:9)

Konsep partisipasi menurut Mikkelsen dapat diartikan sebagai alat untuk mengembangkan diri sekaligus tujuan akhir. (sinaga:2012) Kedua hal tersebut merupakan satu kesatuan meskipun status, strategi yang digunakan serta pendekatan metodologinya berbeda. Partisipasi seseorang di dalam jaringan akan menimbulkan perasaan harga diri bahwa dirinya mampu melibatkan diri pada suatu jaringan hubungan sosial.

Terdapat beberapa karakteristik dan orientasi pada jaringan sosial yaitu secara modern dan tradisional. Jaringan sosial yang terbentuk secara tradisional yaitu atas dasar kesamaan garis keturunan (*lineage*), pengalaman sosial turun-temurun (*repeated social experience*), dan kesamaan kepercayaan pada dimensi ketuhanan (*religious beliefs*). Sedangkan jaringan sosial yang terbentuk secara modern berdasarkan kesamaan orientasi dan tujuan serta memiliki pengelolaan organisasi yang lebih modern. (Hasbullah:2006:9)

2. Timbal balik (*Reciprocity*)

Partisipasi individu di jejaring sosial akan menghasilkan suatu bentuk kecenderungan. Kecenderungan tersebut merupakan suatu tindakan untuk saling tukar manfaat antar individu di jejaring sosial. Dalam hal ini, individu akan senantiasa membantu individu lainnya tanpa memikirkan keuntungan yang diperoleh seketika layaknya pada proses jual beli. Hasbullah mengatakan bahwa imbalan dari adanya proses *reciprocity* ini tidak diharapkan seketika dan tanpa batas waktu tertentu. (Hasbullah:2006:10) Dalam kaitannya dengan resiprioritas di dalam jaringan sosial, Pretty dan Wars mengemukakan bahwa adanya hubungan-hubungan yang dilandasi oleh prinsip resiprioritas dan pertukaran akan menumbuhkan kepercayaan karena setiap pertukaran akan dibayar kembali (*repaid and balanced*). (Wirawan:2012)

Soetomo menambahkan bahwa *reciprocity*, dalam hal ini dapat dijumpai dalam bentuk memberi, saling menerima dan saling membantu yang dapat muncul dari interaksi sosial. (Ibid) Tindakan-tindakan *reciprocity* ini akan muncul sebagai interaksi sosial yang terjadi antar individu di jejaring sosial. Pada teori pilihan rasional meyakini bahwa semua perilaku individu dalam mengejar kepentingan mereka (Hasbullah Loc.cit), maka interaksi sosial yang terjadi merupakan suatu pertukaran dari individu dengan individu lainnya.

3. Kepercayaan (*Trust*)

Fukuyama berpendapat, unsur terpenting dalam modal sosial adalah kepercayaan (*trust*) yang merupakan perekat bagi langgengnya kerjasama dalam kelompok masyarakat. Dengan kepercayaan (*trust*) orang-orang akan bisa bekerja sama secara lebih efektif. Modal sosial di negara-negara yang kehidupan sosial dan ekonominya sudah modern dan kompleks. Elemen modal sosial adalah kepercayaan (*trust*) karena menurutnya sangat erat kaitannya antara modal sosial dengan kepercayaan. (Fukuyama:1995:86) Fukuyama menambahkan kepercayaan (*trust*) adalah pengharapan yang muncul dalam sebuah komunitas yang berperilaku normal, jujur dan kooperatif berdasarkan norma-norma yang dimiliki bersama, demi kepentingan anggota yang lain dari komunitas

itu. Ada tiga jenis perilaku dalam komunitas yang mendukung kepercayaan ini, yaitu perilaku normal, jujur dan kooperatif. (Ibid)

Sukses ekonomi masyarakat negara yang menjadi sampelnya tersebut disebabkan oleh etika kerja yang mendorong perilaku ekonomi kooperatif. Kita tidak bisa lagi memisahkan antara kehidupan ekonomi dengan kehidupan budaya. Sekarang ini faktor modal sosial sudah sama pentingnya dengan modal fisik, hanya masyarakat yang memiliki tingkat kepercayaan sosial yang tinggi yang akan mampu menciptakan organisasi-organisasi bisnis fleksibel berskala besar yang mampu bersaing dalam ekonomi global. Solidaritas adalah salah satu faktor perekat dalam gerakan modal sosial. Karena rasa solidaritas masyarakat bisa menyatukan persepsinya tentang hal yang ingin mereka perjuangkan. Fukuyama berpendapat bahwa jenis solidaritas yang umum didapati dalam modal sosial dewasa ini adalah solidaritas organis, karena karakteristik masyarakat sekarang ini cenderung sudah kompleks. (Ibid)

4. Norma Sosial (*Social Norms*)

Norma atau kaidah adalah ketentuan-ketentuan yang menjadi pedoman dan panduan dalam bertingkah laku di kehidupan masyarakat. Norma berisi anjuran untuk berbuat baik dan larangan untuk berbuat buruk dalam bertindak sehingga kehidupan ini menjadi lebih baik. Norma adalah kaidah, ketentuan, aturan, kriteria, atau syarat yang mengandung nilai tertentu yang harus dipatuhi oleh warga masyarakat di dalam berbuat, dan bertingkah laku sehingga terbentuk masyarakat yang tertib, teratur dan aman.

Inayah berpendapat norma sosial merupakan sekumpulan aturan yang diharapkan dipatuhi dan diikuti oleh masyarakat dalam suatu entitas sosial tertentu. Aturan-aturan ini biasanya terinstitusionalisasi, tidak tertulis tapi dipahami sebagai penentu pola tingkah laku yang baik dalam konteks hubungan sosial sehingga ada sanksi sosial yang diberikan jika melanggar. Norma sosial akan menentukan kuatnya hubungan antar individu karena merangsang kohesifitas sosial yang berdampak positif bagi perkembangan masyarakat. Oleh karenanya norma sosial disebut sebagai salah satu modal social. (Inayah:2012)

Putnam menjelaskan bahwa norma adalah sekumpulan aturan yang diharapkan dipatuhi oleh anggota masyarakat pada suatu etnis tertentu. Biasanya norma sosial akan dapat secara signifikan berperan dalam mengontrol setiap perilaku dalam masyarakat. Norma yang tercipta diharapkan dipatuhi dan diikuti oleh individu pada suatu entitas sosial tertentu. Aturan-aturan tersebut biasanya tidak tertulis, namun demikian dipahami oleh setiap individu dalam konteks hubungan sosial-ekonomi. (Lawang:2005)

Norma sosial tidak bisa dipisahkan dari jaringan kerja sosial, karena dengan terbentuknya jaringan kerja sosial maka terbangunlah norma sosial. Ada tiga (3) hal penting yang menyangkut norma social. (Ibid) Pertama, norma itu muncul dari pertukaran yang saling menguntungkan. Kedua, norma bersifat resiprokal, dimana isi norma menyangkut hak dan kewajiban para pihak yang dapat menjamin keuntungan

yang diperoleh dari suatu kegiatan tertentu. Ketiga, jaringan yang terbina lama dan menjamin keuntungan para pihak secara merata, akan memunculkan norma keadilan.

5. Nilai-nilai

Nilai merupakan sesuatu yang dihargai, dibanggakan, dijunjung tinggi dan ingin diperoleh manusia dalam hidupnya yang dapat berkembang sewaktu-waktu). Nilai memiliki peran penting dalam kehidupan manusia, artinya ketika individu yang berada di suatu kelompok senantiasa memberi nilai yang tinggi terhadap aspek-aspek kompetensi, kejujuran, serta pencapaian, maka kelompok tersebut cenderung jauh lebih cepat berkembang. (Hasbulah:2006:50)

Putnam mengatakan bahwa jaringan sosial memiliki nilai yang merupakan gagasan inti dari teori modal social. (Ibid:51) Dalam kaitannya modal sosial, adanya nilai yang timbul di jejaring sosial akan dapat menjelaskan bagaimana perkembangan jaringan sosial tersebut. Hal ini dapat dijumpai dengan perilaku individu yang memberikan nilai-nilai terhadap individu lain di jaringan sosial tersebut.

6. Tindakan Proaktif (*Proactivity*)

Tindakan proaktif (*proactivity*) pada jaringan sosial merupakan suatu perilaku dimana individu berkemauan untuk berpartisipasi aktif serta senantiasa memberikan ide-ide baru atas keterlibatannya pada suatu jaringan sosial. Bourdieu dalam Field menjelaskan bahwa agar modal sosial di suatu komunitas tersebut harus mengupayakannya. (Ibid:15)

Hasbullah mengatakan bahwa inti utama dari perilaku proaktif ini yaitu individu memiliki tindakan aktif dan kreatif. (Ibid:16) Dalam hal ini, individu pada suatu jaringan sosial akan melibatkan dirinya dengan perilaku secara aktif dan berinisiatif untuk memberikan sesuatu yang solutif terhadap aktivitas yang ada di jejaring tersebut.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif kualitatif yang berguna untuk memberi gambaran rinci mengenai strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berbasis aspek modal sosial di BUMDes Surya Sejahtera, Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo. Teknik penentuan informan dilakukan dengan teknik *purposive* dan *snowball*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dokumentasi. Sedangkan teknik pemeriksaan keabsahan data melalui triangulasi dan observasi secara terus-menerus. Teknik analisis data menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Hasil dan Pembahasan

Kegiatan *Survey Feedback* di BUMDes Surya Sejahtera

Sebuah organisasi sangat membutuhkan pengembangan organisasi agar organisasinya lebih dapat beradaptasi dengan segala perubahan dan kebutuhan masyarakat pada saat ini. Salah satu strategi pengembangan organisasi yang sangat penting adalah kegiatan *Survey Feedback*. Menurut Wibowo, *Survey Feedback* adalah suatu teknik pengembangan organisasi di mana kuesioner dan interview digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang masalah yang terkait dengan organisasi. Informasi ini dibagikan kepada pekerja, kemudian digunakan sebagai dasar untuk

melakukan perubahan organisasional.

Pada kegiatan *Survey Feedback* di BUMDes Surya Sejahtera kegiatan untuk mengetahui masalah tidak hanya melalui pembagian angket atau kuisioner melainkan juga melalui penyampaian secara langsung yang dilakukan baik kapan saja atau pada saat rapat. Kegiatan *Survey Feedback* di BUMDes Surya Sejahtera bukan hanya mengenai masalah yang terjadi dalam BUMDes tetapi juga mengenai masalah apa yang saat ini terjadi pada masyarakat atau mengenai kebutuhan masyarakat.

Pengurus BUMDes menyampaikan secara langsung masalah yang ada di BUMDes dan disampaikan kepada Ketua BUMDes yang nantinya masalah tersebut ditampung dan dibahas pada saat rapat pengurus. Sehingga dalam kegiatan *survey feedback* pada BUMDes Surya Sejahtera lebih diutamakan penyampaian secara langsung sehingga ada kedekatan antar pengurus.

Partisipasi dan Tindakan Proaktif dalam kegiatan *Survey Feedback* di BUMDes Surya Sejahtera

Menurut Habullah adanya modal sosial tidak hanya dibangun oleh suatu individu, akan tetapi terbangun dari adanya interaksi yang terjadi antar individu dalam suatu kelompok/ jaringan sosial. Interaksi tersebut akan berhasil jika individu yang ada di kelompok mau melibatkan diri dan bersosialisasi dengan individu lainnya. Jaringan sosial tersebut diorganisasikan menjadi sebuah institusional yang memberikan perlakuan khusus terhadap mereka yang dibentuk oleh jaringan untuk mendapatkan modal sosial dari jaringan tersebut.

Dalam strategi pengembangan BUMDes Surya Sejahtera, tidak hanya menyangkutkan pengurus BUMDes saja tetapi juga ada hubungan dengan masyarakat. Masyarakat dapat berpartisipasi dan memberikan kritik atau sarannya kepada pengurus BUMDes. Dengan begitu pengurus pun dapat mengetahui penilaian yang diberikan masyarakat, atau terkait masalah dan kebutuhan masyarakat pada saat ini.

Kritik dan saran atau berbagai pendapat yang ditampung oleh pengurus lalu disampaikan pada saat rapat. Hal ini lah yang nantinya akan membawa pengurus BUMDes pada sebuah perubahan, dimana akan dilakukan perbaikan pada setiap kegiatan yang membutuhkan pembenahan.

Dari adanya partisipasi masyarakat yang berupa penyampaian kritik saran juga termasuk pada tindakan proaktif atau *proactivity*. Hasbullah mengatakan bahwa inti utama dari perilaku proaktif ini yaitu individu memiliki tindakan aktif dan kreatif. Dalam hal ini, individu pada suatu jaringan sosial akan melibatkan dirinya dengan perilaku secara aktif dan berinisiatif untuk memberikan sesuatu yang solutif terhadap aktivitas yang ada di jejaring tersebut.

Pengembangan BUMDes Surya Sejahtera yang menggunakan strategi *survey feedback* menunjukkan adanya partisipasi dan tindakan proaktif dari masyarakat yang berupa penyampaian kritik, saran, mau pun ide-ide baru. *Survey Feedback* disini bukan

hanya hubungan antar pengurus, tetapi juga adanya kepedulian pengurus dengan masyarakat dalam mengetahui masalah, keinginan mau pun kebutuhan masyarakat.

Education and Training Activities dalam Kegiatan Pengembangan BUMDes Surya Sejahtera

Sebuah organisasi sangat memerlukan adanya kegiatan pendidikan dan pelatihan, hal itu dirasa sangat penting agar segala tindakan yang dilakukan sudah terkoordinir sesuai dengan aturan atau pedoman yang ada. Menurut Widodo, *Education* dan *Training Activity* merupakan teknik pengembangan organisasi yang melakukan peningkatan pemahaman pekerja atas perilaku yang mereka sendiri dan dampaknya terhadap orang lain.

Pada kegiatan pendidikan dan pelatihan di BUMDes Surya Sejahtera, pelatihan lebih diutamakan kepada Ketua BUMDes, sedangkan untuk pengurus BUMDes yang lainnya lebih kepada pendampingan saat awal BUMDes didirikan. Proses pendampingan ini bersifat kontrak, sehingga setelah masa kontrak habis, proses pendampingan pun selesai.

Proses pendampingan disini digambarkan sebagai bentuk pendidikan kepada pengurus BUMDes. Pengurus BUMDes diajarkan berbagai cara pengelolaan BUMDes yang baik dan benar sesuai dengan aturan dasar BUMDes selain itu juga ada pendampingan mengenai aplikasi program, yang berguna untuk pengerjaan laporan tahunan.

Sosialisasi Sebagai Bentuk Partisipasi Dalam Kegiatan Education And Training Di BUMDes Surya Sejahtera

Dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan ini bukan hanya pengurus yang diberi pengarahan tapi masyarakat juga diberikan pengarahan. Pengarahan ini disebut sebagai kegiatan sosialisasi. Sosialisasi dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai BUMDes dan berbagai kegiatan yang ada didalamnya. Sosialisasi diberikan pada saat rapat RT/ RW, rapat PKK, rembug warga, dan juga rapat anggota tahunan (RAT).

Sosialisasi kepada masyarakat Desa Kedungturi ini tidak hanya diberikan pada saat akan pendirian BUMDes saja tetapi juga pada saat BUMDes telah didirikan, bahkan hingga saat ini. Hal tersebut dilakukan dengan harapan dapat menarik perhatian masyarakat agar masyarakat lebih berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diadakan oleh BUMDes Surya Sejahtera.

Kegiatan pendidikan dan pelatihan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan sangat diperlukan utamanya bukan hanya untuk ketua BUMDes tetapi juga pada pengurus BUMDes, sedangkan kegiatan pendampingan juga dianggap sangat cukup penting dalam proses pendidikan dasar sebagai pengetahuan awal. Pada strategi ini ternyata juga melibatkan masyarakat didalamnya, dimana adanya sosialisasi sebagai pengetahuan untuk masyarakat Desa Kedungturi mengenai BUMDes dan berbagai kegiatan yang ada.

Dalam strategi *education and training activity* ini menunjukkan bahwa ada aspek modal sosial yang diterapkan dalam bentuk adanya sebuah partisipasi dari masyarakat. Partisipasi tersebut dapat dilihat dengan adanya sosialisasi yang ditujukan dan dihadiri masyarakat.

Team Building pada BUMDes Surya Sejahtera

Pembentukan tim atau *team building* sangat lah penting dalam sebuah proses pengembangan organisasi.

Menurut Widodo, *team building* merupakan suatu teknik di mana pekerja mendiskusikan persoalan yang berhubungan dengan kinerja kelompok kerja mereka. Atas dasar diskusi ini, masalah spesifik diidentifikasi, ditemukan dan direncanakan untuk memecahkan dan diimplementasikan.

Strategi dalam pembentukan tim ini dirasa sangat diperlukan karena tim ini lah yang nantinya akan menjalankan semua urusan atau pengelolaan organisasi, sehingga setiap pengurus harus memiliki kompetensi dalam dirinya.

Dalam strategi pembentukan tim yang ada di BUMDes Surya Sejahtera, peneliti lebih berfokus pada cara pembentukan pengurus lebih. Pada BUMDes Surya Sejahtera lebih mementingkan pembentukan yang seluruh pemilihannya diserahkan kepada masyarakat. Hal itu dikarenakan BUMDes ini dibentuk untuk kepentingan masyarakat, sehingga semua keputusan juga dikembalikan kepada masyarakat. Tidak ada campur tangan dari pihak lain, pemilihan pengurus ini benar-benar atas keinginan dan suara dari masyarakat tanpa ada sedikit pun.

Kepercayaan Masyarakat dalam Kegiatan *Team Building* di BUMDes Surya Sejahtera

Proses pemilihan pengurus yang dilakukan oleh masyarakat didasarkan kepada kompetensi yang dimiliki kandidat, setiap pengurus dirasa sangat berkompeten dan mampu melaksanakan tugasnya. Masyarakat sepenuhnya memberikan kepercayaan kepada pengurus dikarenakan semua pengurus merupakan waraga asli Desa Kedungturi, selain itu semuanya memiliki jabatan sehingga masyarakat juga tau karakter pengurus seperti apa karena sudah saling kenal.

Menurut Hasbullah, unsur terpenting dari modal sosial adalah kepercayaan yang merupakan perekat bagi keberlangsungan kerjasama dalam sebuah lembaga/ organisasi, baik antara masyarakat dengan masyarakat, masyarakat dengan pengurus, mau pun pengurus dengan sesama pengurus. Dengan adanya kepercayaan, sebuah lembaga/ organisasi akan lebih bisa bekerja secara efektif.

Dalam kegiatan *Team Building* di BUMDes Surya Sejahtera, menunjukkan adanya kepercayaan yang diberikan kepada masyarakat kepada pengurus BUMDes. Hal tersebut dirasa sangat penting dalam sebuah kepengurusan lembaga. Dengan adanya kepercayaan yang diberikan masyarakat menunjukkan bahwa masyarakat mendukung adanya pembangunan dan pengembangan BUMDes Surya Sejahtera.

Nilai Kejujuran dalam *Team Building* di BUMDes Surya Sejahtera

Menurut Hasbullah, nilai memiliki peran penting dalam kehidupan manusia, artinya ketika individu yang berada di suatu kelompok senantiasa memberi nilai yang tinggi terhadap aspek-aspek kompetensi, kejujuran, serta pencapaian, maka kelompok tersebut cenderung jauh lebih cepat berkembang. Kepercayaan yang terbangun pada BUMDes Surya Sejahtera ternyata juga dilandasi oleh

adanya kejujuran yang diterapkan oleh pengurus BUMDes melalui adanya keterbukaan dan transparansi.

Keterbukaan diterapkan dengan adanya rapat anggota tahunan, dari rapat tersebut selalu ditunjukkan pengelolaan dana dan sisa hasil usaha dari BUMDes. Inilah yang membuat masyarakat percaya. Selain itu awal pembentukan BUMDes juga dilakukan proses identifikasi masalah, yaitu masalah apa yang saat ini dialami oleh masyarakat. Lalu masyarakat memberikan masukan, kepada para pengurus BUMDes terpilih. Terbentuknya unit usaha toko sembako juga atas saran dari masyarakat. Sehingga proses identifikasi dilakukan dengan menampung aspirasi masyarakat.

Dalam pembentukan tim atau *team building* yang ada pada BUMDes Surya Sejahtera menerapkan partisipasi yang berupa pemilihan secara langsung dari masyarakat, tindakan proaktif yang dimana masyarakat dapat memberikan suaranya, kepercayaan dari masyarakat dalam memilih pengurus dan pengelolaan yang dilakukan pengurus, dan nilai-nilai yang berupa nilai kejujuran yang diterapkan dengan sistem transparansi atau keterbukaan.

***Management by Objectives* di BUMDes Surya Sejahtera**

Management by Objectives atau pengelolaan yang terpusat pada sasaran keberhasilan yaitu proses menetapkan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi pengembangan ini sangat penting yaitu berguna untuk menentukan rencana dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Widodo, *Management by Objectives* merupakan suatu teknik di mana manajer dan bawahannya bekerja bersama menetapkan, kemudian mencapai tujuan organisasional.

Pada pengembangan BUMDes tujuan telah ditetapkan pada saat awal BUMDes Surya Sejahtera didirikan, pengelolaan juga lebih dipusatkan pada aturan dan pedoman yang telah ditetapkan, dengan pengelolaan yang sesuai dengan aturan diharapkan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan dari adanya BUMDes sendiri yaitu untuk meningkatkan perekonomian dan mensejahterakan kehidupan masyarakat.

Pada BUMDes Surya Sejahtera menunjukkan bahwa tujuan sudah dapat tercapai walau pun belum 100%, tujuan mensejahterakan dapat dilihat dari usaha-usaha kecil masyarakat yang semakin berkembang sedangkan sasarannya yaitu masyarakat Desa Kedungturi, hanya saja sasaran yang didapat belum 100%, karena masih ada masyarakat yang belum tersentuh. Tapi apabila melihat UED-SP, bisa melebihi sasarannya, karena terdapat anggota dari luar Desa Kedungturi juga.

Norma Sosial Berupa Kegiatan yang Saling Menguntungkan dalam kegiatan *Management by Objectives* di BUMDes Surya Sejahtera

Norma sosial sebagai penentu atau pedoman dan panduan dasar dalam melakukan berbagai kegiatan yang ada di masyarakat. Norma sosial ini sangat penting, mengingat bahwa setiap kegiatan harus memperhatikan norma sosial yang ada di masyarakat. Norma sosial menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan dari sebuah jaringan kerja sosial, dengan terbentuknya jaringan kerja sosial maka terbangunlah norma sosial.

Adanya BUMDes Surya Sejahtera dinilai sangat dapat membawa manfaat dan keuntungan kepada masyarakat. BUMDes Surya Sejahtera dapat menjadi solusi untuk masalah keuangan masyarakat. Masyarakat dapat melakukan peminjaman yang mudah dan tidak berbelit-belit dengan agunan yang sedikit, sehingga masyarakat lebih tertarik bergabung menjadi anggota UED-SP dari pada meminjam di Bank. Masyarakat dapat melakukan peminjaman modal untuk membuat atau mengembangkan usaha yang ada. Sehingga adanya BUMDes ini dapat menghidupkan usaha-usaha kecil yang ada di Desa Kedungturi dan dapat meningkatkan perekonomian masyarakat Desa. Selain itu masyarakat juga dapat menabung dengan minimal tabungan hanya sebesar Rp 10.000,00. Hal itu pula yang menjadi daya tarik di masyarakat.

Reciprocity dalam Strategi Management by Objectives di BUMDes Surya Sejahtera

Hasbullah mengatakan bahwa imbalan dari adanya proses *reciprocity* ini tidak diharapkan seketika dan tanpa batas waktu tertentu. BUMDes Surya Sejahtera memang lebih mengutamakan kepentingan masyarakat dari pada mencari keuntungan, sehingga masyarakat dapat merasakan keuntungan dan manfaat dari adanya BUMDes ini. Karena sebuah badan usaha, keuntungan itu pasti dicari, tapi bukan menjadi prioritas utama.

Dari strategi *Management by Objectives* menunjukkan bahwa ada aspek modal sosial yang berupa norma sosial dimana adanya BUMDes membawa keuntungan untuk masyarakat dan terdapat aspek lain yaitu berupa *Reciprocity* atau timbal balik dimana BUMDes ini lebih mengutamakan kepentingan masyarakat dari pada mencari sebuah keuntungan.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian di lapangan tentang Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Aspek Modal Sosial (Studi pada BUMDes Surya Sejahtera, Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo) telah melaksanakan pengembangan organisasi dengan sangat baik dengan didukung adanya aspek modal sosial. Modal sosial menjadi aspek yang sangat penting dalam kegiatan pengembangan organisasi karena memiliki hubungan yang erat kaitannya dengan masyarakat. Terutama diberbagai kegiatan yang ada di BUMDes Surya Sejahtera. Tanpa adanya modal sosial yang ditanamkan maka tidak akan terjalin hubungan yang baik antara pengurus dengan masyarakat Desa Kedungturi.

Strategi pengembangan di BUMDes Surya Sejahtera menggunakan strategi *survey feedback*, *education and training activity*, *team building*, *management by objectives* yang berbasis dengan aspek modal sosial berupa partisipasi, *reciprocity*, kepercayaan, norma sosial, nilai kejujuran dan tindakan proaktif.

Survey feedback dilakukan bukan hanya melalui pembagian angket tetapi juga melalui pendekatan secara langsung kepada setiap pengurus.

Setiap masalah akan ditampung dan dibahas pada saat rapat pengurus. Selain itu, dalam kegiatan pengembangan ini tidak hanya melibatkan pengurus BUMDes tetapi juga melibatkan masyarakat. Masyarakat dapat mengemukakan aspirasinya, baik terkait kritik, saran mau pun ide-ide baru. Hal tersebut menunjukkan pada strategi *survey feedback*, ada aspek modal sosial yang berupa partisipasi dan tindakan proaktif dari masyarakat.

Education and training activity pada BUMDes Surya Sejahtera pendidikan diberikan berupa pendampingan kepada para pengurus BUMDes, terdapat pembelajaran terkait pengelolaan dan pembelajaran mengenai aplikasi program. Pelatihan lebih sering diutamakan untuk Ketua BUMDes, lalu ketua memberikan hasil pelatihan pada pengurus lainnya. Dalam kegiatan *education and training activity* lagi-lagi tidak hanya ditujukan kepada pengurus BUMDes melainkan juga kepada masyarakat, yaitu melalui sosialisasi. Sosialisasi dalam tahap ini yaitu untuk menambah pengetahuan masyarakat mengenai BUMDes dan berbagai kegiatannya. Dari strategi ini juga muncul aspek modal sosial yang sama yaitu partisipasi masyarakat.

Team Building dalam strategi pengembangan ini pembentukan tim dipilih langsung oleh masyarakat, masyarakat memilih berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh setiap kandidat. Selain itu pemilihan juga berlandaskan asas kepercayaan, masyarakat sudah cukup mengenal baik pengurus, karena pengurus BUMDes merupakan warga asli Desa Kedungturi dan pada penerapannya, pengurus BUMDes ini dirasa sangat jujur, nilai kejujuran itu diterapkan melalui adanya sebuah keterbukaan.

Management by Objectives atau pengelolaan yang berfokus pada pencapaian tujuan. Tujuan dari pendirian BUMDes ini ditentukan pada saat awal, dengan tujuan yaitu meningkatkan perekonomian masyarakat dan mensejahterakan masyarakat. Pengelolaan lebih dipusatkan pada aturan atau pedoman yang berlaku, diharapkan dengan adanya kesesuaian tersebut dapat membuat BUMDes mencapai tujuannya. Selain itu adanya BUMDes ini dinilai juga membawa keuntungan dan manfaat kepada masyarakat hal tersebut menunjukkan adanya aspek norma sosial dimana sebuah kegiatan membawa keuntungan. BUMDes Surya Sejahtera juga lebih mengutamakan kepentingan masyarakat daripada mencari keuntungan sehingga masyarakat dapat merasakan manfaat adanya BUMDes ini. Kepentingan masyarakat ini juga merupakan aspek modal sosial yang berupa aspek timbal balik (*proaktiviti*).

Dari strategi diatas dapat disimpulkan bahwa adanya modal sosial juga dapat mendukung pengembangan organisasi agar sebuah organisasi dapat berkembang dan berubah sesuai dengan kondisi saat ini. Pengembangan organisasi juga sangat penting agar lebih bisa memahami permasalahan yang terjadi dan lebih mengikutsertakan masyarakat diberbagai kegiatannya.

Daftar Pustaka

BUKU:

Abdulsyani. 1987. *Manajemen Organisasi*. Jakarta: Bina Aksara

Bailey, K.D. 1978. *Methods of Social research*. The Free Press, New York

- Bugin, Burhan. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya: Airlangga University Press
- Chester I. Banard. 1938. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press
- Danim, Sudarwan. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1994. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Francis, Fukuyama. 1995. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, London: Penguin Books.
- French and Bell. 1978. *Organization Development: Behavioral Science intervention for Organization Improvement*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Miles, M.B. dan Huberman, A.M. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode Metode Baru*. UIPress. Jakarta
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Naraha, Taliziduhu. 1999. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Hasbullah, Jousairi. 2006. *Social Capital: Menuju Keunggulan Budaya Manusia Indonesia*. Jakarta: MR-United Press
- Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2001. *Komunikasi organisasi*. Bandung: Pustaka Jaya
- Pasolong, Harbani. 2013. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: CV.Alfabeta
- Patton, Michael Quinn. 2009. *Metode Evaluasi Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Quinn, Michael Patton. 2009. *Metode Evaluasi Kualitatif*. Yogyakarta. Pustaka Belajar
- Saputra, Anom Surya. 2015. *Badan Usaha Milik Desa: Spirit Usaha Kolektif Desa*. Kemendesa PDTT.
- Sekaran, Uma. 2011. *Research Methods for Business*. Jakarta: Salemba Empat
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Soemirat, dkk. 1999. *Komunikasi Organisasional*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sutarto. 2002. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Sutoro Eko, dkk. 2015. Policy Paper: *Membangun BUMDes yang Mandiri, Kokoh, dan Berkelanjutan*.
- Syamsi, Ibnu. 1994. *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta
- Thoha, Miftah. 2007. *Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa dan Intervensi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wexley, Kenneth N. dan Gary A. Yukl. 1977. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Homewood, Illionis
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Yustika, Ahmad Erani. 2008. *Ekonomi Kelembagaan, Definisi, Teori dan Strategi*. Banyumedia Publishing: Malang
- JURNAL:**
- Adhikari, Krishna Prasad. 2010. *Social Capital and its "Downside"; The Impact on Sustainability of Induced Community-Based Organization Nepal*. World Development Volume 38 No (2). Hal 184-194.
- Anifa, Kun W. 2011. *Strategi Pengembangan Organisasi Prima Cendekia Yogyakarta*. Jurnal Manajemen. Hal 213-234
- Appelbaum, Steven H. 1997. *Socio-technical Systems Theory: an Intervention Strategy for Organizational Development*. Management Decision Journal. Vol 35 Hal 452-463
- Flamhotz, Eric. 2002. *Strategic Organizational Development and the Bottom Line: Further Empirical Evidence*. Eorupeman Management Journal. Vol 20 Hal 72-81
- Niazi, Abdus S. 2011. *Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance*. Journal of Public Administration Governance. Vol 1 Hal 42-57
- Rahaja, Irwan. 2016. *Strategi Pengembangan Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai BAPPEDA Tingkat I Jawa Tengah*. Jurnal Administrasi Kantor. Hal 418-446
- Ramadana, Coristya Berlin, dkk. *Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Penguatan Ekonomi Desa (Studi di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang)*. Jurnal Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang. Vol 1 No. 6 Hal 1068-1076
- Putnam, Robert. 1995. *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. Dalam Journal or Democracy. Vol.6. Hal 65-78
- Voydanoff, Patricia. 2001. Conceptualizing community in the context of work and family. *Community, Work and Family*. Vol 4 No 2. Hal: 133-156.
- Wirawan, Anggrek. 2012. *Jaringan sosial dan moral ekonomi pedagang pekanan*. Dalam prespektif Sosiologi. Vol.1. Hal 1-17
- MAJALAH:**
- Dari Permendesa ke Permendesa. 2015. *Majalah Derap Desa* Edisi 93
- Inisiatif Jatim. 2015. *Majalah Derap Desa*. Edisi 93
- Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan, 2007
- Selayang Pandang, BUMDes Surya Sejahtera, Desa Kedungturi, Kec. Taman, Kab. Sidoarjo

BERITA ONLINE:

Pemkab Sidoarjo Targetkan 80 Desa punya BUMDes (2017) [diakses tanggal 1 Mei 2017, pukul 21.10 WIB] <http://humas-protokol.sidoarjokab.go.id/berita-1110-pemkab-sidoarjo-targetkan-80-des-a-punya-bumdes.html>

“Nawa Cita”, 9 Agenda Prioritas Jokowi-JK (2014) [diakses tanggal 3 Mei 2017, pukul 19.25 WIB]

<http://nasional.kompas.com/read/2014/05/21/0754454/Nawa.Cita.9.Agenda.Prioritas.Jokowi-JK>

Sidoarjo Targetkan Desa Miliki BUMDes (2017) [diakses tanggal 19 Januari 2017, pukul 17:37] <https://jatim.antaranews.com/lihat/berita/246397/sidoarjo-targetkan-des-a-miliki-bumdes>