

## **Performa Komunikasi Pengembangan Kapasitas Kewirausahaan Sosial Bumdes Panggung Lestari Desa Panggungharjo Kabupaten Bantul**

### *Communication Performance Development of Social Entrepreneurship Capacity at Bumdes Panggungharjo Village of Bantul City*

Kusuma Satria<sup>1,\*</sup>, Aida Vitayala S Hubeis<sup>2</sup>, Sarwoprasodjo S<sup>3</sup>, Basita Ginting<sup>4</sup>, Risyart A Far Far<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta Selatan 12930, Indonesia

<sup>2</sup>Program Studi Komunikasi Pembangunan Pertanian dan Pedesaan, Institut Pertanian Bogor, Bogor 16680, Indonesia

<sup>3</sup>Program Studi Penyuluhan Pertanian, Universitas Pattimura, Ambon 97233, Indonesia

<sup>\*</sup>E-mail korespondensi:

Diterima: | Disetujui: | Publikasi Online:

#### **ABSTRACT**

*Village-Owned Enterprises (BUMDes) is an institution that focuses on the economy that was formed in rural Indonesia through the use of local resources. The study aims to (1) to analyze the communication performance of members in constructing organizational culture on the dimensions ritual, desire, social, political and enculturation in the Panggungharjo BUMDes Village. (2) Analyzing communication performance developing social entrepreneurship capacity on the dimension of social value in Panggungharjo BUMDes business units. The study using the qualitative approach through interviews with 20 informants consisting of advisors, supervisors, BUMDes managers and community groups in collaboration with Panggungharjo BUMDes, Bantul Regency. The results showed that performance communication of members business units in constructing the organizational culture of BUMDes Panggungharjo Village through the dimensions of task rituals, personal rituals and social rituals. All potential rituals run well in the flexibility of tasks between sections, divisions, units and forge togetherness and intimacy among members and managers. Communication performance in BUMDes includes political performance, enculturation, social performance and desire performance. Communication performance functions well in instilling the values of social entrepreneurship through exemplary and togetherness. Communication performance developing social entrepreneurial capacity in the dimension social value is togetherness in the growth of local economic activity.*

**Keywords:** Village Owned Enterprises, social entrepreneurship, communication performance

#### **ABSTRAK**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah suatu lembaga yang berfokus pada perekonomian yang dibentuk di pedesaan Indonesia melalui pemanfaatan sumber daya lokal. Tujuan penelitian ini adalah (1) Menganalisis performa komunikasi anggota dalam mengonstruksi budaya organisasi pada dimensi ritual, hasrat, sosial, politik dan enkulturasi di BUMDes Panggungharjo; (2) Menganalisis performa komunikasi dalam mengembangkan kapasitas kewirausahaan sosial pada dimensi nilai sosial di unit-unit usaha BUMDes Panggungharjo. Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam terhadap 20 orang informan yang terdiri penasehat, pengawas, pengelola BUMDes serta kelompok masyarakat yang bekerja sama dengan BUMDes Panggungharjo Kabupaten Bantul. Hasil penelitian menunjukkan bahwa performa komunikasi anggota di unit-unit usaha dalam mengonstruksi budaya organisasi BUMDes Desa Panggungharjo melalui dimensi ritual tugas, ritual personal, ritual sosial. Semua potensi ritual berjalan dengan baik dalam fleksibilitas tugas antar bagian, divisi, unit dan menjalin kebersamaan dan keakraban sesama anggota dan pengelola. Performa komunikasi di BUMDes mencakup performa politis, enkulturasi, performa sosial dan performa hasrat. Performa komunikasi berfungsi dengan baik dalam menanamkan nilai-nilai kewirausahaan sosial melalui keteladanan dan kebersamaan. Performa komunikasi dalam mengembangkan kapasitas kewirausahaan sosial pada dimensi nilai sosial adalah kebersamaan dalam penumbuhan aktivitas ekonomi lokal.

**Kata kunci:** Badan Usaha Milik Desa, kewirausahaan sosial, performa komunikasi



Content from this work may be used under the terms of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International. Any further distribution of this work must maintain attribution to the author(s) and the title of the work, journal citation and DOI.

Published under Department of Communication and Community Development Science, IPB University and in association with Perhimpunan Ahli Penyuluhan Pembangunan Indonesia.

E-ISSN: 2442-4110 | P-ISSN: 1858-2664



## PENDAHULUAN

Upaya menggerakkan ekonomi desa telah dilakukan oleh pemerintah dari masa ke masa. Salah satu bentuk pembangunan nasional adalah pembangunan ekonomi melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan sebagai upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Cikal bakal BUMDes telah tertuang dalam UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Lebih spesifik, BUMDes kemudian diatur dalam Permendagri Nomor 39 Tahun 2010 dan kembali dirinci dalam UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. BUMDes adalah sebuah usaha desa atau lembaga ekonomi desa yang dibentuk oleh pemerintah desa atas dasar inisiasi masyarakat desa sesuai dengan potensi desa (Ramadana *et al.* 2013).

Pandemi COVID-19 melanda masyarakat global dan menimbulkan banyak kerugian. Diketahui bahwa wabah COVID-19 ini berkaitan dengan isu kesehatan yang tidak kunjung selesai melanda di seluruh negara. Meskipun berawal dari isu kesehatan, hal ini tetap menimbulkan permasalahan baru di banyak bidang kehidupan, dari isu lingkungan, pelayanan, pendidikan dan yang terburuk mengguncang perekonomian bangsa (Rahmi *et al.* 2020). Selama musim Pandemi, jumlah warga desa yang terjangkit virus COVID-19 lebih sedikit dibandingkan dengan warga kota. Oleh sebab itu, sudah saatnya pemerintah pusat memanfaatkan potensi desa utamanya untuk menyangga pertumbuhan ekonomi nasional selama masa pandemi COVID-19 karena desa adalah wilayah yang paling cepat *rebound* dalam pandemi COVID-19. Hal ini ditunjukkan dengan data wilayah terjangkit COVID-19 yang lebih sedikit, sehingga potensi perekonomian di desa masih sangat besar (Karim 2020). BUMDes tidak hanya meningkatkan perekonomian desa tetapi juga berperan dalam mengelola potensi desa dan menciptakan wirausaha. Pertumbuhan wirausaha desa dapat mengurangi masalah sosial seperti kemiskinan yang merupakan akar penyebab banyak masalah seperti kejahatan, malnutrisi di kalangan anak-anak, kurangnya pendidikan dan fasilitas perumahan yang buruk (Das 2014; Deshwal 2015; Kashani *et al.* 2015).

Indonesia selama pandemi COVID-19, terdapat beberapa BUMDes yang mampu bertahan dan berkembang lebih maju. Salah satu diantaranya adalah BUMDes Panggung Lestari yang terletak di Desa Panggungharjo, Kabupaten Bantul. BUMDes Panggung Lestari merupakan salah satu perwakilan BUMDes di Indonesia yang menerima penghargaan dari dunia internasional yaitu *The 4th Rural Development and Poverty Eradication Leadership Award* di Myanmar. Penghargaan ini diterima dalam acara ASEAN Leadership Award yang merupakan penghargaan ASEAN bagi Civil Society Organization (CSO) dan Private Sector (swasta) yang dinilai berkontribusi untuk pembangunan pedesaan dan pengentasan kemiskinan.

Salah satu kekuatan untuk BUMDes tetap berkembang dan berhasil menurut Pratiwi dan Novianty (2020) adalah berasal dari sumber daya manusia sebagai faktor internal BUMDes. Faktor sumber daya manusia yaitu karyawan atau pengelola BUMDes menjadi indikator penting BUMDes Panggung Lestari tetap beroperasi dan bertahan ditengah pandemi COVID-19. Kualitas karyawan atau pengelola BUMDes dalam berhubungan antar rekan kerja memerlukan sebuah komunikasi yang terjalin dengan baik. Sebagai sebuah organisasi, anggota BUMDes di Desa Panggungharjo melakukan komunikasi di dalam hubungan kerja berupa instruksi kerja, kegiatan konsultatif, dan pertanggungjawaban kerja. Komunikasi dalam organisasi BUMDes dibutuhkan untuk memperjelas peran dari masing-masing anggota. Koordinasi dilakukan untuk menyatukan berbagai tujuan dari unit usaha, kerja sama dengan pihak ketiga dan pemasaran produk BUMDes, memberikan pemahaman aturan kerja organisasi, menyusun tata kelola BUMDes, menyusun desain sistem informasi BUMDes seperti laporan keuangan, informasi kegiatan, laporan tahunan yang dapat diakses masyarakat.

Komunikasi dalam organisasi memperkuat hubungan anggota sebagai pelaku wirausaha dengan pemangku kepentingan dan memiliki peran memperluas jaringan sosial dalam pengembangan wirausaha desa. Wilkins (2014) menyatakan bahwa komunikasi dalam bentuk dialog dan partisipasi dapat mendorong terbentuknya identitas budaya serta pemberdayaan. Dari perspektif ilmu Komunikasi Pembangunan, pendekatan partisipatif, pemikiran inovatif, dan kewirausahaan sosial dapat membantu membangun berbagai institusi yang berkelanjutan tanpa bergantung pada pihak luar serta dapat melayani partisipan secara maksimal di berbagai lingkungan (McAnany 2012).

Teori budaya organisasi digunakan untuk memahami performa komunikasi anggota organisasi yang menciptakan, menggunakan dan menginterpretasikan simbol. Budaya organisasi mencakup semua simbol (tindakan, rutinitas, percakapan) dan makna-makna yang dilekatkan orang pada simbol-simbol ini. Performa komunikasi membentuk budaya organisasi dalam menciptakan dan mempertahankan

realitas organisasi. Budaya organisasi memiliki dimensi performa ritual (tugas, personal, sosial, organisasi), performa hasrat, sosial, politik dan enkulturasi. Teori kewirausahaan sosial meliputi dimensi nilai sosial yang menciptakan manfaat sosial yang nyata bagi masyarakat dan lingkungan sekitar, dimensi lingkungan masyarakat yang berasal dari inisiatif dan partisipasi masyarakat sipil dengan mengoptimalkan modal sosial yang sudah ada di masyarakat, dimensi inovasi untuk memecahkan masalah sosial dengan cara-cara inovatif antara lain dengan memadukan kearifan lokal dan inovasi sosial, serta dimensi kegiatan ekonomi yang menyeimbangkan antara aktivitas sosial dan aktivitas bisnis. Kombinasi teori budaya organisasi dan teori kewirausahaan sosial mampu memahami nilai-nilai standar dan prinsip dalam mempertahankan realitas organisasi BUMDes Panggungharjo sebagai kewirausahaan sosial untuk model pengembangan kapasitas BUMDes yang berkelanjutan.

Pengelolaan BUMDes ditinjau dari sisi manajemen, kinerja dan kepengurusan belum berjalan maksimal (Safitri *et al.* 2016), budaya organisasi memengaruhi arus komunikasi dan koordinasi untuk mencapai keunggulan kinerja (Chang 2015; Olayinka & Olaoluwa 2016); Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap performa non market (Joseph & Kibera 2019); Budaya organisasi memiliki sejumlah komponen dengan implikasi besar bagi kinerja sumber daya manusia di lembaga-lembaga publik, seperti nilai-nilai, asumsi implisit, cerita, simbol, pahlawan, bahasa, ritual, upacara, aturan dan status (Rus & Rusu 2015); Kontribusi hubungan antar organisasi, khususnya antara pemasok dan klien, terhadap perubahan budaya organisasi dimana kontribusi kepercayaan, komitmen, kerja sama, dan proses pembelajaran telah diidentifikasi dalam perubahan budaya organisasi dan dalam pengurangan konflik peran para kunci pembatas (Larentis & Slongo 2018). Kurangnya komunikasi dan sosialisasi memunculkan ketidakpercayaan warga kepada kemampuan pengelola dalam pengelolaan BUMDes yang memunculkan tuntutan adanya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan BUMDes (Anggraeni 2016). Performa komunikasi menjadi salah satu perspektif yang belum diangkat pada penelitian terdahulu.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih difokuskan kepada konsep wirausaha desa dipengaruhi oleh pengelolaan sumber daya manusia, organisasi dan jaringan sosial, memberikan motivasi kepada sumber daya manusia agar berpartisipasi mengelola wirausaha desa serta berinteraksi untuk berbagi pengetahuan dan informasi tentang pengalaman berwirausaha. Penelitian ini difokuskan untuk mendesain sumber daya manusia yang tidak hanya dilihat sebagai sebagai faktor yang memberikan kontribusi berupa profit kepada organisasi wirausaha, melainkan memberdayakan sumber daya manusia agar menguasai keterampilan komunikasi sehingga memiliki kemampuan untuk menyampaikan visi wirausaha kepada para pemangku kepentingan, berinteraksi secara kooperatif dan mengembangkan jejaring sosial. Komunikasi dalam organisasi memperkuat hubungan anggota sebagai pelaku wirausaha dengan pemangku kepentingan dan memiliki peran memperluas jaringan sosial dalam pengembangan wirausaha desa.

Penelitian ini memberikan kontribusi pengetahuan dengan mengeksplorasi pemahaman perilaku komunikasi dari anggota-anggota organisasi BUMDes di Desa Panggungharjo serta pengalaman nyata dalam berorganisasi sebagai kegiatan hariannya. Performa komunikasi mendukung terbangunnya suatu budaya organisasi, karena melalui praktik-praktik komunikasi dalam organisasi pada akhirnya membangun kesepakatan antara anggota organisasi dalam beraktifitas sehari-hari dan juga dalam berorganisasi.

Tulisan ini merupakan bagian dari disertasi sehingga tujuan penelitian pada tulisan ini hanya membahas dua unit usaha dari empat unit usaha yang terdapat pada BUMDes Panggungharjo. Tujuan penelitian ini adalah (1) Menganalisis performa komunikasi anggota dalam mengonstruksi budaya organisasi pada dimensi ritual, hasrat, sosial, politik dan enkulturasi di Badan Usaha Milik Desa Panggungharjo; (2) Menganalisis performa komunikasi dalam mengembangkan kapasitas kewirausahaan sosial pada dimensi nilai social di unit-unit usaha BUMDes Panggungharjo.

## **METODE**

Pendekatan paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma konstruktivis. Menurut Denzin dan Lincoln (2017), paradigma konstruktivisme adalah memahami dunia pengalaman nyata yang kompleks dari sudut pandang pengelola dan anggota BUMDes Desa Panggungharjo. Dunia realitas kehidupan dan makna-makna situasi spesifik yang menjadi obyek umum penelitian dipandang sebagai konstruksi para pelaku sosial. Penelitian ini menggunakan *exploratory embedded single case design* yaitu studi kasus tunggal eksploratori, yang berupa penyelidikan secara mendalam, dimana peneliti

terlibat langsung dengan obyek yang sedang diteliti (Yin 2009). Desain kasus tunggal terjalain (*embedded*) menggunakan beberapa atau banyak unit analisis dan terikat (terpancang) pada unit-unit analisisnya yang telah ditentukan. Data penelitian kualitatif meliputi dokumentasi peristiwa nyata, merekam apa yang orang katakan (dengan kata, sikap dan nada), mengamati perilaku tertentu, mempelajari dokumen tertulis, atau memeriksa gambar visual. Penelitian kualitatif ini dilakukan karena peneliti hendak mengeksplor fenomena yang bersifat deskriptif terutama berkaitan dengan performa komunikasi dalam mengonstruksi budaya organisasi serta mengembangkan kapasitas kewirausahaan sosial pada unit-unit usaha Bumdes Panggungharjo. Strategi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Desain studi kasus mampu menjawab pertanyaan penelitian mengenai fenomena terbatas seperti program yang diadakan BUMDes Panggungharjo, BUMDes sebagai lembaga Desa, pengelola, anggota dan pemangku kepentingan, proses, serta organisasi dan kelompok warga Desa (Merriam, 2009).

Penelitian ini dilakukan di Desa Panggungharjo Kecamatan Sewon Kabupaten Bantul. Pemilihan lokasi tersebut dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan alasan: (1) BUMDes Panggung Lestari di Desa Panggungharjo merupakan salah satu BUMDes berprestasi di Indonesia maupun di dunia internasional. (2) BUMDes Panggung Lestari di Desa Panggungharjo memiliki dua unit usaha Pengelolaan Sampah dengan beberapa kelompok unit usaha, Operasional Bidang Agroenergi dengan beberapa kelompok unit usaha, Mitra BUMDes dan Pemerintah Desa yang masih di kelola dengan baik hingga sekarang.

Data yang dikumpulkan meliputi data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan secara langsung melalui wawancara terstruktur dengan instrumen kuesioner kepada responden, wawancara mendalam dengan menggunakan panduan wawancara kepada informan dan observasi langsung. Data kualitatif yang diperoleh dari informan melalui wawancara mendalam dituangkan pada catatan harian dengan bentuk uraian rinci dan kutipan langsung sebagai pendukung data hasil kuesioner. Observasi dilakukan terhadap aktivitas karyawan Kampoeng Mataraman, aktivitas masyarakat sehari-hari di lingkungan Desa Panggungharjo, dan kondisi fisik (tempat) penelitian meliputi unit usaha BUMDes Panggungharjo dan sekitarnya serta kantor BUMDes. Informan penelitian adalah individu yang memiliki pengetahuan dan pengalaman mengenai budaya, keterlibatan langsung dan kontribusi terhadap BUMDes Panggungharjo Jumlah informan sebanyak 20 orang pada kegiatan FGD dan 50 orang pada saat observasi lapangan dan wawancara individu.

Data sekunder diperoleh dari dokumen desa lokasi penelitian seperti profil desa Panggungharjo, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), Dinas Kehutanan dan Lingkungan Hidup Kabupaten Bantul, Badan Pusat Statistik Kabupaten Bantul, hasil studi literatur terkait penelitian terdahulu, sejumlah literatur berupa buku, jurnal, dan karya tulis lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data sekunder adalah studi literatur dan media cetak maupun elektronik. Data sekunder tersebut digunakan untuk mendukung hasil yang diperoleh dari kuesioner.

Teknik analisis data dilakukan sejak awal pengumpulan data. Hasil wawancara mendalam dan pengamatan disajikan dalam bentuk catatan harian yang dianalisis sejak pertama kali datang ke lapangan dan berlangsung terus menerus yang terdiri atas tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi (Bungin 2015). Data kualitatif berupa informasi pemaknaan simbol-simbol dan pemahaman budaya organisasi, penciptaan dan upaya mempertahankan realitas organisasi BUMDes Panggungharjo, pemahaman nilai-nilai standar dan prinsip dan unit dalam budaya organisasi BUMDes. BUMDes Panggungharjo dianalisis melalui tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Dalam penelitian ini untuk mengurangi kemungkinan salah interpretasi, digunakan beragam prosedur yang disebut triangulasi. Triangulasi data dilakukan untuk mengklarifikasi atau membandingkan data atau informasi kuantitatif yang berasal dari sumber informasi dan cara pengumpulan data yang berbeda. Data kualitatif berfungsi untuk menguatkan analisis data-data kuantitatif melalui penjelasan alasan-alasan yang tidak terekam dalam kuesioner.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Panggungharjo**

Dalam laporan akhir tahun BUMDes Panggung Lestari Desa Panggungharjo tahun 2017 diceritakan sejarah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Panggungharjo, yang diawali dengan berdirinya Kelompok Usaha Pengelolaan Sampah (KUPAS) pada akhir tahun 2012 di pedukuhan Sawit dan Dongkelan dengan dukungan dana dari program pemberdayaan (CDMK) pemerintah Daerah Istimewa

Yogyakarta. KUPAS yang didirikan di pedukuhan ini disebut sebagai KUPAS Pedukuhan. Di awal tahun 2013, guna memberikan daya dukung atas pelaksanaan program tersebut, pemerintah desa mengalokasikan dana cadangan yang ditujukan untuk pendirian BUMDes sebesar Rp. 12.000.000 (dua belas juta rupiah) ditambah dengan Rp. 25.000.000 (dua puluh lima juta rupiah) sebagai modal penyertaan, sehingga secara keseluruhan, setoran modal pemerintah desa sejumlah Rp. 37.000.000 (tiga puluh tujuh juta rupiah). Dalam Anggaran Dasar BUMDes Panggung Lestari sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Desa tersebut dijelaskan bahwa maksud dari pendirian BUMDes Panggung Lestari adalah:

- 1) Untuk menampung kegiatan-kegiatan dibidang ekonomi dan atau pelayanan jasa publik dan atau barang publik yang dikelola oleh desa dan atau kerjasama antar desa;
- 2) Untuk meningkatkan nilai guna atas aset dan potensi desa untuk sebesarbesarnya kesejahteraan masyarakat Desa; dan
- 3) Untuk meningkatkan kemampuan keuangan Pemerintah Desa Panggungharjo dalam penyelenggaraan pemerintahan dan meningkatkan pendapatan masyarakat melalui berbagai kegiatan ekonomi masyarakat.

Sedangkan tujuan pendirian BUMDes Panggung Lestari adalah:

- 1) Mewujudkan kelembagaan perekonomian masyarakat perdesaan yang mandiri untuk memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat;
- 2) Mendukung kegiatan investasi lokal, penggalian potensi lokal serta meningkatkan keterkaitan perekonomian perdesaan dan perkotaan dengan membangun sarana dan prasarana perekonomian perdesaan yang dibutuhkan untuk mengembangkan produktivitas usaha perdesaan;
- 3) Mendorong perkembangan perekonomian masyarakat desa dengan meningkatkan kapasitas masyarakat dalam merencanakan dan mengelola pembangunan perekonomian desa;
- 4) Meningkatkan kreativitas dan peluang usaha ekonomi produktif masyarakat desa yang berpenghasilan rendah;
- 5) Menciptakan kesempatan berusaha dan membuka lapangan kerja; dan
- 6) Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa.

Modal BUMDes Panggung Lestari berasal dari sebagian atau seluruhnya dari kekayaan desa yang dipisahkan oleh Pemerintah Desa Panggungharjo, masyarakat, bantuan pemerintah, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten; dan Penyertaan modal pihak lain atau kerjasama bagi hasil atas dasar saling menguntungkan. Dalam rangka meningkatkan permodalan BUMDes dapat melakukan pinjaman kepada lembaga perbankan atau pihak-pihak lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Susunan kepengurusan organisasi pengelola BUMDes Panggung Lestari terdiri dari penasihat, pelaksana operasional, dan pengawas. Masa bakti kepengurusan organisasi pengelola BUM Desa adalah 3 tahun dan dapat dipilih kembali untuk masa bakti berikutnya. Susunan kepengurusan organisasi pengelola BUMDes ditetapkan dengan Keputusan Lurah Desa Panggungharjo dan dilaporkan kepada Bupati melalui Camat. Komisaris BUMDes Panggung Lestari adalah Lurah Panggungharjo secara *ex officio*. Dalam melaksanakan tugasnya, komisaris harus mematuhi Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga BUMDes dan peraturan perundang undangan serta wajib melaksanakan prinsip-prinsip profesionalisme, efisiensi, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, dan kewajaran.

Dukungan pemerintah desa pasca lahirnya UU Desa disamping berupa dukungan regulasi sebagaimana yang disampaikan di atas, dukungan lainnya berupa fasilitasi penambahan modal dengan jumlah total Rp. 175.000.000,- yang diberikan secara bertahap dalam dua tahun anggaran yaitu lima puluh juta rupiah pada tahun 2015 dan sisanya diberikan pada tahun 2016 sehingga total penyertaan modal desa di BUMDes Panggung Lestari dari sejak awal pendiriannya adalah Rp, 212.000.000,-. Dukungan regulasi maupun fasilitasi penambahan modal yang diberikan kepada BUMDes Panggung Lestari, menjadikan BUMDes Panggung Lestari berkemampuan untuk meningkatkan produk dan layanannya. Pada tahun 2016 setidaknya terdapat tiga unit usaha yaitu KUPAS, Swadesa dan Agrobisnis. Di tahun yang sama BUMDes Panggung Lestari menandatangani kerjasama minyak goreng bekas (jelantah) yang sudah diolah menjadi bahan bakar pengganti solar dengan salah satu perusahaan multi nasional yaitu PT. Tirta Investama (Danone Aqua) Klaten secara *bussiness to bussiness*.

## **Performa Komunikasi di Unit Usaha Jasa Pengelolaan Lingkungan/Kelompok Usaha Jasa Pengelolaan Sampah (KUPAS)**

Ide awal pengelolaan sampah muncul dari beberapa orang yang memiliki cita-cita untuk mewariskan sesuatu yang bermanfaat kepada anak cucu. Kelompok Usaha Pengelolaan Sampah (KUPAS) merupakan cikal bakal lahirnya BUMDes Panggung Lestari Desa Panggunharjo. Di awal usaha tahun 2012 unit usaha KUPAS baru mempunyai 2 tenaga kerja (1 penarik sampah dan 1 tengkulak) dan jumlah pelanggan yang masih sedikit serta belum memiliki kendaraan pengangkut sampah. Tempat usaha KUPAS masih menumpang di pasar Niten selama satu tahun dan merencanakan untuk membangun sarana pengelolaan sampah namun tidak diperbolehkan oleh pihak pengelola pasar dan tidak mendapatkan perpanjangan ijin tempat.

Perkembangan pendapatan unit usaha KUPAS tidak mudah bahkan pernah mengalami defisit dengan jumlah pelanggan 300 orang sehingga gaji pengurus hanya cukup untuk makan siang saja. Hal ini terjadi karena unit usaha KUPAS tidak hanya mengejar profit tetapi memberikan benefit kepada para karyawan. Oleh karena itu KUPAS menciptakan usaha-usaha baru seperti usaha minyak nyamplung, minyak jelantah dan Kampoeng Mataraman. KUPAS melayani 20%-30% pelanggan sampah di Desa, sedangkan pelanggan lain masih dikelola oleh pihak swasta atau membuang sampah sendiri dan belum mampu untuk melayani seluruh masyarakat Desa karena keterbatasan jumlah kendaraan dan belum ada pembagian pekerja di tiga wilayah utara, tengah dan selatan Desa. Penduduk yang paling padat ada di wilayah utara dan tengah, sedangkan penduduk di wilayah selatan masih bisa membuang sampah di pekarangan atau mengubur sampah karena populasi penduduk yang tidak terlalu padat. KUPAS mengelola sekitar 3 ton sampah per hari dan sampah yang terkumpul paling banyak adalah tas kresek.

Pemilah dan penarik sampah di unit usaha KUPAS terdiri dari 12 penarik sampah, 2 pemilah sampah plastik, 2 pemilah botol, dan 2 petugas penggilingan pupuk organik. Sekitar 5 ton sampah biasa ditangani dalam sehari. Pemilahan sampah biasanya menunggu penarik datang untuk membongkar dan memilah mana sampah yang bisa didaur ulang atau tidak. Sampah yang laku dipilih dan dipisahkan sesuai dengan jenis sampah misalkan sampah plastik, plastik campur, kardus, dan botol. Setiap pekerja baru mendapatkan arahan dan pelatihan baik dari pimpinan mau pun dari pekerja lain. Mereka dilatih bagaimana memilah sampah berdasarkan tipenya dan yang masih bisa dijual atau tidak, seperti kantong plastik, kertas, dan gelas air mineral. Sementara penarik akan diajak berkeliling ke rumah-rumah. Pimpinan selalu mengingatkan agar selalu bersikap sopan kepada orang yang lebih tua, boleh bercanda, tapi jangan sampai berlebihan, dan tidak boleh sembrono.

Karyawan berinteraksi dan berkomunikasi di *mess* saat bekerja maupun di malam hari. Saling bercerita mengenai jumlah sampah yang banyak dan masalah kesulitan kerja, bercanda dan memiliki rasa kekeluargaan yang kuat seperti merasakan suka dan duka bersama, menghibur dan saling mengingatkan agar selalu bekerja lebih baik, berdiskusi jika ada masalah dan menyelesaikan melalui musyawarah, membahas tugas masing-masing seperti pengepakan dan memilah sampah dengan teliti, menjaga sikap santun dan kekompakan dengan saling mengingatkan apabila ada pembicaraan yang kurang berkenan atau kurang sopan agar tidak terjadi gesekan antar karyawan. Kepala unit usaha saat berada di Rumah Pengolahan Sampah (RPS) Desa Panggunharjo menyampaikan hal tersebut:

*“Iya jelas jelas mendorong kalau orang sudah sikap santunnya dijaga ada kenyamanan saat kenyamanan itu dirasakan pasti kerjanya pasti juga optimal kalau ada satu yang keluar dari garis tadi pastinya ada masalah kemarin ada yang minum aqua dan minum teh buangnya sembarangan maka peraturannya itu adalah bentuk ketidaksopanan kalau ada masalah ya diselesaikan bareng bareng tapi dia malah membuang bungkus plastik minuman akhirnya kan jadi masalah karekan dia tidak bisa menjaga sopan santun yang lain akhirnya marah itukan udah langsung kita selesaikan secara kekeluargaan. Jadi kalo kita di sini kan sudah dijelaskan ada rasa kekeluargaan kita komunikasi kan ada saling menyapa senda gurau, jadi kita di sini kerjanya main main tapi serius jadi ya bercanda itu biasa saling ngejek itu biasa iya seru bahkan lebih seru di sini pak daripada di kantor, di kantor kan mumet (pusing) sak mumet mumetnya pak tapi kalo udah sampe sini anak-anaknya enak itu masalah happy enjoy pak ngga waktu ngga terasa sudah sore. Kalau masalah tadi beda sebetulnya awal nya kan hanya pembagian makan biasanya tuh dia tidak pernah mau makan jadi ya daripada mubazir dikasih pada yang lain ternyata dia pingin minta ternyata dia pingin minta terus hanya dapat minumannya, minum nya ngga diminum malah dibuang ke seseorang kalau memang mau ya ngomong biar dicarikan tapi dia malah kaya gitu ya pelanggaran tidak tertulis seperti ke tertanam di perasaan sudah cara kekeluargaan sudah sama sama tahu itu contoh aturan sosial yang ada”.* (IC, kepala unit usaha di RPS).

Kutipan hasil wawancara informan menyatakan bahwa sikap sopan sangat berpengaruh terhadap hubungan antar karyawan. Karyawan yang tidak bersikap sopan akan mengakibatkan masalah kecil menjadi perselisihan yang membuat ketidaknyamanan hubungan. Karyawan penarik dan pemilah yang kebanyakan berusia tua memberikan saran dan masukan kepada yang muda. Karyawan tua dan muda saling membantu, seandainya penarik yang tua belum selesai atau butuh bantuan maka meminta bantuan kepada karyawan muda. Saling mengingatkan mengenai perbedaan tempo bekerja dengan cepat supaya pekerjaan cepat selesai. Karyawan menyelesaikan sendiri masalah pekerjaan yang agak rumit atau berkonsultasi kepada manajer, seperti kerusakan alat atau sepatu. Karyawan menyampaikan ide dan usulan kepada manajer yang kemudian ditindaklanjuti, seperti mengusulkan bagaimana supaya pupuk kompos ini dapat menghasilkan jumlah yang banyak dan meningkatkan penjualan di pasaran.

Setiap hari pemilah dan penarik sampah bekerja di RPS dari jam 8 pagi sampai jam 4 sore. Selama bekerja itulah mereka memaksimalkan interaksi dengan warga kampung dan karyawan RPS, sedangkan interaksi dengan teman di *mess* hanya dilakukan ketika malam tiba saja. *Mess* tersebut dihuni 7 pekerja dan merupakan fasilitas dari BUMDes. Rapat di RPS diadakan setiap 2 minggu sekali. Di setiap rapat, manajer selalu mengarahkan para karyawan untuk bekerja lebih ulet, giat, dan teliti dalam memilah sampah. Selain itu ketika rapat, manajer menyampaikan target penjualan barang bekas dan sampah yang mencapai 3 ton setiap harinya. Manajer yang biasanya mengarahkan pekerja untuk mengambil sampah di Bank Sampah. Topik lain yang dibahas adalah tentang bagaimana caranya agar sampah tidak menumpuk di RPS dan mengenai kehadiran para pekerja.

Untuk menjaga kekompakan dan sopan santun di RPS, para karyawan selalu berusaha mengingatkan satu sama lain bila ada pembicaraan yang dirasa kurang berkenan atau kurang sopan. Tujuannya agar tidak ada gesekan antar karyawan apalagi sampai ada gesekan dengan manajer. Mereka yang masih muda diharapkan bisa menghormati orang yang lebih tua sebagaimana pesan dari Direktur dan Manajer. Rasa kekeluargaan di RPS cukup kuat, susah dan senang dirasakan bersama dan jika ada masalah selalu diselesaikan secara baik-baik. Mereka saling menghibur untuk meringankan beban satu sama lain. Manajer unit usaha KUPAS menyampaikan hal tersebut:

*“Sebenarnya sangat membantu sekali yang pertama itu hubungan kita dengan atasan bawahan terus ke teman karyawan yang tenaga digunakan dalam bekerja, dengan mereka itu hubungannya harus dijaga di dalam pekerjaan maupun di luar sebenarnya pekerjaan itu akan lancar hubungan akan baik bila saling menghormati sopan santun itu bila menjaganya itu dari luar pekerjaan jadi kalau saya itu dulu pernah ada temen yang baru masuk kebetulan itu tempatnya gak jauh gitu loh coba main ke sana satu rumah didatengin satu rumah didatengin malem itu kita gak bawa apa apa kita ngobrol aja tahu rumahnya tahu keluarganya dari situ ada hubungan kedekatan kita dengan temen itu nanti berefek di pekerjaan, di pekerjaan itu dia merasa diperhatikan itu mengkaitkan bahwa dia kalau menyampaikan sesuatu itu lebih tidak ada beban karena kedekatan hubungan itu jadi di luar pekerjaan itu harus kita jaga hubungannya dari situ itu akan menambah hubungan kekeluargaan hormat menghormati sopan santun sesama tenaga itu walaupun dia orang jalanan yang berpendidikan SD SMP itu untuk menjaga itu bahwa dia sama dengan kita jadi dia merasa diwongke gitu jangan walaupun dia anak jalanan terus kita semena mena ya”.* (TS, Manajer unit usaha KUPAS).

Penuturan informan menegaskan bahwa sikap saling menghormati, sopan santun, kekeluargaan sangat mempengaruhi hubungan antar karyawan yang merasa diperhatikan (*diwongke/dimanusiakan*). Cara untuk membangun kerjasama yaitu pekerja yang lebih tua memilih pekerjaan yang agak ringan, sedangkan pekerja yang lebih muda mengerjakan pekerjaan yang lebih berat. Ada pula aturan sosial yang mengatur perilaku pekerja, yang termasuk gampang-gampang susah karena ada yang mudah dinasehati dan ada yang tidak. Pimpinan biasanya mengetahui kehadiran pekerja yang rajin disebabkan karena pimpinan sering melakukan pengecekan kehadiran para karyawan. Jika pekerja yang rajin berhalangan atau tidak hadir pada saat jam kerja biasanya pimpinan mencari tahu permasalahan yang di hadapi oleh pekerja dengan mencari informasi di antara sesama karyawan tersebut.

Para pekerja senior/ berumur tua sering memberikan nasihat kepada pekerja muda seputar kehidupan. Untuk meningkatkan keakraban dan menghilangkan penat karena terlalu keras bekerja, Pihak BUMDes mengadakan piknik bersama atau *gathering* karyawan RPS ke Kulon Progo atau tempat wisata lain yang bermanfaat agar bisa saling bercengkrama dengan karyawan antar unit usaha dan manajemen. Sama seperti pekerja lainnya, penarik sampah berharap agar jumlah pelanggan sampah bisa bertambah agar



gaji di RPS bisa naik. Berkembangnya unit usaha KUPAS dimulai dengan bekerjasama dengan Bank Sampah.

Bergabung dengan KUPAS adalah suatu keberkahan bagi Bank Sampah karena masyarakat dapat mengelola sampah yang semula terbuang dengan percuma menjadi tabungan. Meskipun mendapatkan keuntungan yang tidak begitu banyak namun Bank Sampah berusaha mengembalikan sepuluh persen dari keuntungan berupa potongan harga kepada nasabah yang ternyata membuat semangat nasabah. BUMDes mengundang Bank Sampah di pertemuan rutin sebulan sekali dan memberikan stand untuk memperkenalkan produksi bahan daur ulang kepada tamu studi banding. Bank BNI mengundang Bank Sampah di pertemuan mengenai program agen BNI yang tidak hanya mengurus Bank Sampah namun melayani pembayaran pulsa, listrik dan mengembangkan usaha masyarakat. Bank Sampah mengelola keuangan secara terbuka dengan pembagian 20% dari tabungan nasabah untuk administrasi dan operasional pengurus dari harga yang sudah ditentukan BUMDes. Masyarakat mengapresiasi kerjasama Bank Sampah dengan KUPAS dalam melayani pengelolaan sampah. Unit usaha KUPAS bertujuan untuk memberikan solusi melayani masalah sampah, meningkatkan kebersihan lingkungan, dan kesehatan masyarakat Desa. Pengelolaan sampah merupakan pelayanan pemerintah Desa untuk menyelesaikan masalah polusi dan penyakit.

**Tabel 1.** Performa Komunikasi di Unit Usaha Jasa Pengelolaan Lingkungan/Kelompok Usaha Jasa Pengelolaan Sampah (KUPAS)

<b>Dimensi Budaya Organisasi</b>	<b>Performa Komunikasi</b>
Ritual tugas	Pengarahan, penjelasan kerja, pembagian kerja, diskusi inovasi
Ritual personal	Pengarahan
Ritual sosial	Diskusi, interaksi, makan bersama
Ritual organisasi	Rapat, sosialisasi (media), rembuk, olahraga, piknik
Performa politis	Pengawasan, target kerja, aturan kerja dan sosial, regulasi, peran pengawas Badan Permusyawaratan Desa (BPD)
Performa enkulturasi	Pengarahan, pelatihan, mutasi dan rolling, kompetensi SDM
Performa sosial	Sikap sopan, kepekaan, apresiasi, rasa kekeluargaan, saling membantu, kerjasama, kritik, konsultasi masalah, mengidentifikasi masalah
Performa hasrat	Sejarah (kisah usaha dan masalah sosial), target kerja, pandangan masyarakat, obrolan tentang pengelolaan sampah, kondisi kerja

Sumber: Data Primer diolah 2020

Performa komunikasi di unit usaha pengelolaan sampah memiliki persamaan dalam hal pengarahan baik dalam ritual tugas, ritual personal dan performa enkulturasi. Pengarahan pada ritual tugas dilakukan oleh manajer kepada penarik sampah dan pemilah sampah mengenai target pengambilan sampah dan keluhan dari pelanggan terhadap pelayanan penarik sampah. Bendahara melakukan pengarahan keuangan Bank Sampah yang sebenarnya bukan merupakan tugas pokok dari bendahara (ritual personal). Hal ini disebabkan manajer sibuk mengikuti rapat atau rembuk (ritual organisasi). Pengarahan dilakukan oleh manajer dan karyawan senior kepada karyawan junior atau karyawan baru mengenai pekerjaan dan perilaku dalam hubungan antar karyawan. Pimpinan dan antar karyawan saling menanamkan sikap sopan, rasa kekeluargaan, kepekaan, apresiasi, saling membantu, kerjasama, kritik, konsultasi masalah, mengidentifikasi masalah. Karyawan memiliki latar belakang yang berbeda yaitu karyawan dari warga Desa, luar Desa dan dari warga penampungan Dinas Sosial. Perbedaan latar belakang tersebut berpengaruh dalam berinteraksi di tempat kerja.

### **Performa Komunikasi di Unit Usaha Minyak Nyamplung dan Minyak Jelantah**

Pemanfaatan buah nyamplung sebagai bahan baku kosmetik merupakan warisan leluhur Jawa kuno. Selain itu warga Desa menggunakan buah ini untuk pengobatan luka. Tradisi kearifan leluhur ini dikembangkan oleh salah seorang Kyai di Pondok Pesantren Panggunharjo sebagai bahan baku biodiesel. Sebab, buah nyamplung memiliki kandungan minyak lebih besar sekitar 70 % dibandingkan dengan pohon jarak yang hanya sebesar 40 %. Tahun 2004, kandungan minyak yang terdapat pada buah nyamplung memberikan motivasi bagi Pak Kyai untuk mendirikan usaha pengelolaan minyak biodiesel

sedangkan ide inovasi nyamplung berasal dari Lurah yang terinspirasi dari pengalaman masa kecil untuk pengobatan penyakit.

Produksi minyak nyamplung sempat mengalami kendala pemasaran dan mati suri (gagal produksi) pada tahun 2004 sampai 2017. Harga jual minyak nyamplung terlalu tinggi dan tidak bisa dijangkau oleh konsumen. Proses pendirian pabrik buah nyamplung sudah berlangsung sejak lama dan mengalami jatuh bangun. Tahun 2018, unit usaha minyak nyamplung (Tamanu Oil) ini didirikan kembali di Desa Panggungharjo dibangkitkan oleh Pak Kyai dan Lurah Panggungharjo. Pilihan Lurah mendirikan pabrik di Desa Panggungharjo didukung dengan teknologi mesin nyamplung yang memanfaatkan *indigenous knowledge* (pengetahuan lokal) asli Desa. Hasil inovasi ini merupakan warisan dari Pak Kyai yang dimanfaatkan oleh masyarakat.

Unit usaha minyak nyamplung membutuhkan modal yang besar dan untuk menjaga eksistensi usaha dilakukan perubahan status dari unit usaha menjadi Perseroan Terbatas (PT). Sementara, status BUMDes bukan berbadan hukum sehingga tidak mungkin mengakses dana dari pihak ketiga. Oleh karena itu atas inisiatif pemerintah Desa dan BPD (pengawas) dilakukan perubahan status unit usaha minyak nyamplung menjadi PT. Pada bulan Juli 2018, unit usaha minyak nyamplung resmi menjadi PT dan perubahan status ini berdampak pada pemisahan unit usaha minyak nyamplung dengan unit usaha Kupas. Perubahan status dari unit usaha ke PT didukung dengan kebijakan BUMDes yang memberikan ruang dan kerjasama untuk melakukan inovasi produk nyamplung.

Di tahun 2018, PT Mertani bergabung menjadi investor pengembangan minyak nyamplung yang memberikan stabilitas finansial dan masyarakat tetap menjadi bagian penggerak utama dalam pengembangan usaha Nyamplung. Atas dasar itu, BUMDES telah membuat peta jalan kepanitiaan di 2021, rencana penentuan proporsi kepemilikan saham. Di dalam penguasaan modal unit usaha secara mayoritas tetap dikuasai pemerintah Desa sebesar 60%, investor atau pihak ketiga 35%, dan warga Desa 5%. Di dalam struktur penguasaan modal masyarakat sangat kecil. Tapi peran dan perjuangan masyarakat sangat besar. Secara historis sudah mengakar sejak pendirian unit usaha minyak nyamplung. Secara historis sudah mengakar sejak pendirian unit usaha minyak nyamplung ini karena mereka sudah merasakan jatuh bangun usaha ini. Inovasi kerjasama investor tersebut disampaikan oleh Direktur BUMDes:

*“Nggih (ya) jadi kita bisa melihat pangsa pasar terlebih dahulu jadi memang dulu nyamplung bukan menjadi salah satu unggulan tapi ketika kita melihat di dunia luar harga minyak nyamplung itu cukup signifikan yang kedua bahwa teknologi itu kita punya lalu pasar kita juga ada kenapa ini tidak menjadi produk unggulan? Karena mungkin di Indonesia satu satunya yang memproduksi adalah kita. Ini peluang saya sampaikan kepada penasehat bisa tidak ini menjadi sebuah unggulan produk. Bisa tapi harus ada syaratnya karena kita bahan baku tidak punya, bahan bakunya kan di Jogja tidak ada bisa tidak kita menguasai bahan baku yang ada di Purworejo saya bisa tapi harus ada pendanaan yang kuat sementara Bumdes ini kan bukan berbadan hukum sehingga kita tidak mungkin mengakses dana dari pihak ketiga maka atas inisiatif antara kami penasehat sama pengawas kita PT kan aja biar nanti bisa mengakses pendanaan dari luar dan itu menjadi satu unit usaha BUMDES. Itu proses menjadi PT. PT itu kan harus 3 orang yang bersepakat satu pemerintah desa mewakili dari badan usaha milik desa karena badan usaha milik desa bukan badan hukum kita bukan subjek hukum nah ketika diperintahkan pemerintah desa itu kan BUMDes pak yang kedua karena kita sudah membuat namanya peta jalan kepanitiaan di 2021 besok rencana kepemilikan saham dari BUMDes ini kan ya minimal harus ada yang dimiliki warga desa lalu pihak ketiga siapa yang mau kita ajak kerjasama jadi tinggal kita melakukan prosentase meyakinkan produk nyamplung akhirnya dia juga mau kepemilikan 60 % dimiliki oleh pemerintah desa 35 % dimiliki oleh pihak ke 3 dan 5 % nya dimiliki oleh warga desa kita mencoba memang ini baru mencoba ya”. (EP, Direktur BUMDes).*

Pendirian perusahaan dalam bentuk PT diharapkan memberikan kontribusi bagi pembangunan Desa dan bermanfaat untuk masyarakat. Pendirian unit usaha diharapkan mampu mengubah perilaku masyarakat dari konsumsi minyak curah beralih ke konsumsi minyak jelantah yang lebih higienis. Perkembangan unit usaha minyak nyamplung sejak perubahan status dari unit usaha ke PT produksi minyak sudah mampu ditingkatkan produksinya ke skala besar minyak jelantah dan produk turunan dari minyak nyamplung. Saat ini minyak nyamplung berfokus pada pengembangan inovasi atau diversifikasi produk kebutuhan masyarakat, produksi nyamplung dan minyak Bang Tigor. Minyak Bang Tigor merupakan salah satu produk turunan yang diberi nama sesuai dengan nama yang menemukan minyak tersebut. Ada pun produk turunan yang lain yakni pengembangan yang dilakukan kepala unit usaha dengan melakukan kreasi pada produk *handbody* dan sabun yang dapat dijadikan produk unggulan untuk peningkatan

produktivitas. Pengembangan aksi inovasi atau diversifikasi produk nyamplung yang dilakukan Unit Usaha Tamanu harus mempertimbangkan permintaan pasar.

Hasil inovasi yang diproduksi unit usaha minyak nyamplung Desa Panggungharjo memiliki *brand* (merek) sendiri untuk dipasarkan. Pembuatan *brand* ini didampingi pihak – pihak BUMDES dan Unit Usaha minyak nyamplung. Produk yang dihasilkan sangat berbeda kandungannya dari minyak impor Nyamplung. Kualitas minyak yang kita produksi lebih bagus dari hasil impor. Perbedaan kualitas dibuktikan dalam uji laboratorium. Perbedaan kandungan minyak nyamplung dan Jelantah antara wilayah karena dipengaruhi karakteristik masing – masing wilayahnya. Jadi, nyamplung Jawa-Madura memiliki kandungan minyak lebih bagus dari negara Hawaii atau Tahiti sebagai bahan baku impor.

Hasil produksi dan penjualan dalam jumlah banyak, meningkatkan pendapatan unit kerja. Pada setiap pengiriman di hari Sabtu, karyawan dikumpulkan Direktur BUMDES mengarahkan dan memastikan karyawan untuk meningkatkan kebersihan, penyortiran dan mengontrol kualitas produk. Direktur bertugas mengevaluasi capaian target dan mengidentifikasi masalah dan kendala yang dihadapi oleh unit usaha minyak nyamplung. Selain tugas *jobdesk* (tugas utama), direktur BUMDES dan Kepala Unit Usaha bertugas langsung turun ke lapangan mengecek kondisi karyawan dan fasilitas produksi. Pengecekan dilakukan untuk memastikan keadaan mesin, kebersihan, dan kelengkapan *safety* (keamanan) dan keselamatan kerja para karyawan sesuai standar dan prosedur kerja dan pimpinan.

BUMDes bekerjasama dengan PT Martani untuk mendirikan PT Sinergi Panggung Lestari dengan tujuan mendapatkan pendanaan untuk modal kerja sehingga BUMDes bisa lebih profesional mengelola usaha minyak nyamplung dan jelantah. Hal ini diutarakan oleh Muhammad Ghufon Mustaqim selaku Komisaris Utama PT Martani. BUMDes masih terus berusaha untuk meningkatkan teknologi dalam pengolahan minyak nyamplung dan jelantah. Minyak nyamplung di BUMDes Desa Panggungharjo adalah inovasi baru di Indonesia. Ini adalah satu-satunya usaha minyak nyamplung yang ada di Indonesia. Produk yang dihasilkan berupa produk kosmetik jadi tak heran jika peminatnya banyak dari kalangan wanita, khususnya yang peduli terhadap kesehatan kulit mereka.

BUMDes juga mempunyai usaha pengolahan minyak jelantah. Cepy Alfian adalah bagian Kepala Unit minyak jelantah yang bertugas mencari bahan baku dan pemrosesan hingga produk siap untuk dikirim ke Danone. Bahan baku minyak jelantah umumnya berasal dari usaha rumah makan dan hotel. Saat ini hasil produksi minyak nyamplung dari BUMDes langsung diambil oleh mitra yang sudah bekerja sama dan dipasarkan sampai ke luar negeri. Saat ini target perbulan ada di kisaran 400-600 liter. Selanjutnya target akan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan pasar domestik dan mungkin akan diekspor ke luar negeri.

Komunikasi antar karyawan unit usaha bisa dilakukan di mana saja. Saat ini mereka mempunyai grup *WhatsApp* yang membuat komunikasi menjadi lebih mudah. Tujuan awal dari grup *WhatsApp* tersebut adalah untuk mengoordinir masalah pekerjaan dan menyampaikan masalah agar segera mendapatkan solusi dan bisa diatasi bersama-sama. Namun, kadang-kadang mereka membahas hal di luar pekerjaan, seperti futsal dan makan-makan bersama. Cepy menjelaskan jika mereka menggunakan gaya komunikasi dua arah. Artinya atasan bisa memberikan perintah langsung ke pegawai dan pegawai bisa memberikan masukan kepada atasan. Sesama karyawan bisa saling memberi saran dan masukan. Hal yang utama adalah setiap orang harus bisa mengatur perilaku, saling menghargai, menjaga toleransi, memperhatikan sesama karyawan, dan tidak melanggar aturan.

Performa komunikasi di unit usaha minyak nyamplung dan minyak jelantah memiliki persamaan dalam hal pengawasan pada ritual tugas, performa politis, performa enkulturasi. Pengawasan pada ritual tugas dilakukan oleh manajer dan kepala unit terhadap proses produksi dan alat mesin minyak nyamplung. Pimpinan dan karyawan saling bekerjasama untuk mengejar target dengan pekerjaan lembur, menangani mesin yang rusak dan faktor cuaca. Pengawasan pada performa politis dilakukan oleh Lurah, Direktur, Manajer dan kepala unit. Lurah memiliki kewenangan dan kebijakan menjalin kerjasama dengan pihak investor untuk membangun pabrik dan meningkatkan akses permodalan usaha. Direktur, Manajer dan kepala unit memberikan target kerja dan penilaian terhadap kinerja karyawan. Pengawasan pada performa enkulturasi bertujuan untuk memantau karyawan junior dan karyawan baru dalam bekerja dan berperilaku dengan menanamkan sikap sopan, rasa kekeluargaan, kerjasama, apresiasi, mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah karyawan dan masalah kerja dan suasana kerja.

**Tabel 2.** Performa Komunikasi di Unit Usaha Minyak Nyamplung dan Minyak Jelantah

Dimensi Budaya Organisasi	Performa Komunikasi
Ritual tugas	Pengendalian produksi (pengecekan), pengarahan, pengawasan kerja, menyelesaikan masalah, diskusi inovasi usaha, inovasi produk, manfaat bagi Desa, pemberdayaan Masyarakat
Ritual personal	Koordinasi rangkap kerja
Ritual sosial	Interaksi, diskusi, status sosial, tempat interaksi
Ritual organisasi	Rapat dan rembug, sosialisasi
Performa politis	Pengawasan, target kerja, aturan kerja, kewenangan inovasi dan pembinaan, penempatan karyawan, sanksi kerja, kebijakan pemerintah Desa, perekrutan karyawan, pengawas (BPD)
Performa enkulturasi	Pengawasan, pelatihan dan praktik, pembelajaran, transfer pengetahuan, pengamatan, penyesuaian budaya kerja
Performa sosial	Sikap sopan, hubungan karyawan, rasa kekeluargaan, kerjasama, apresiasi, mengidentifikasi masalah, menyelesaikan masalah karyawan dan pekerjaan, suasana kerja
Performa hasrat	Kisah sumber daya lokal, sumber daya manusia, obrolan perilaku karyawan, target dan solusi, masalah kerja, keuangan dan gaji, bahan baku, produk unggulan, kerjasama, pengembangan usaha

Sumber: Data Primer diolah 2020

### Performa Komunikasi Pada Dimensi Nilai Sosial Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Panggunharjo

Dalam praktiknya, BUMDes selalu berusaha memberikan nilai sosial kepada masyarakat Desa. Salah satu hal yang ditekankan oleh Direktur adalah keuntungan dari BUMDes tidak serta merta hanya berupa pendapatan dan pemasukan untuk APBDes, tetapi juga membuka lowongan pekerjaan yang bisa menghidupi orang Desa. Direktur selalu mengingatkan bawah BUMDes harus mandiri dan tidak bisa bergantung pada pemerintah desa, pemerintah kabupaten dan pemerintah provinsi. Untuk itu, semua pihak diminta untuk selalu mencapai target minimal yang sudah dibuat sebelumnya agar BUMDes tetap bisa memberikan gaji kepada para karyawan. *Memayu hayuning bawana* merupakan filosofi BUMDes dalam menjalankan usaha *Memayu* berarti melestarikan. *Hayuning* berarti keindahan dan kecantikan atau bisa diartikan bagaimana kita bisa meraih suasana kondisi yang rahayu dan sejahtera yang kaitannya dengan melakukan perbuatan untuk melestarikan alam yang bisa berdampak baik bagi kehidupan sosial masyarakatnya.

BUMDes memanfaatkan sumber daya alam yang dimiliki dan berencana membangun pabrik serta menanam tanaman nyamplung. Saat ini sudah ada tanaman nyamplung, namun skalanya masih kecil. Harapan ke depan jumlah tanaman nyamplung bisa lebih banyak dan warga bisa memanen sendiri. Saat ini lahan yang dikelola cukup luas sehingga bisa untuk menanam pohon nyamplung. Direktur, Lurah dan Mbah Kyai sangat berharap pengelolaan nyamplung dan jelantah dapat bermanfaat bagi masyarakat. Selama ini Mbah Kyai memang tidak mendapatkan royalti karena bertujuan untuk kemakmuran warga Desa.

BUMDes memanfaatkan sumber daya alam yang dimiliki dan berencana membangun pabrik serta menanam tanaman nyamplung. Saat ini sudah ada tanaman nyamplung, namun skalanya masih kecil. Harapan ke depan jumlah tanaman nyamplung bisa lebih banyak dan warga bisa memanen sendiri. Saat ini lahan yang dikelola cukup luas sehingga bisa untuk menanam pohon nyamplung. Di unit usaha minyak jelantah, dilatarbelakangi oleh keprihatinan Lurah terhadap kondisi warga yang menderita berbagai penyakit akibat pola makan. Banyak warga kelas menengah ke bawah menderita penyakit jantung dan kolesterol. Salah satu alasannya adalah penggunaan minyak curah karena mereka tidak bisa membeli minyak goreng dengan kualitas baik. BUMDes meminta warga berhenti membeli minyak curah dan sebagai gantinya mereka bisa membeli minyak jelantah yang sudah diolah dengan kualitas yang lebih baik. BUMDes bekerja sama dengan PT Danone membeli minyak jelantah warga Desa untuk diproduksi.

Pengelolaan sampah menjadi salah satu cara untuk menghasilkan pupuk organik yang bisa digunakan untuk menggantikan pupuk kimia. Selain itu, pengolahan sampah bertujuan untuk memisahkan sampah organik dan tidak organik serta menjual barang yang masih bisa didaur ulang. Dalam praktiknya,

BUMDes melakukan *business to business (b to b)* dengan masyarakat terkait pengelolaan sampah. Nantinya pengelolaan sampah akan menjadi salah satu jasa khusus yang pengerjaannya dilakukan oleh warga Desa Panggungharjo. Tidak dipungkiri bahwa usaha pelayanan pengelolaan sampah ini bersifat bisnis yang artinya mencari keuntungan, sehingga direktur mendorong setiap unit untuk saling bekerja sama, terutama dalam hal pembiayaan.

BUMDes berusaha memberikan pemahaman kepada warga Desa tentang pengelolaan sampah secara tuntas dan meyakinkan mereka agar setuju. Usaha ini akhirnya membuahkan hasil setelah komunikasi panjang yang dilakukan pihak BUMDes dengan warga di sekitar unit usaha. Awalnya mereka menolak untuk dibangun pengelolaan sampah di tanah kas desa tersebut. Warga menolak dengan alasan dampak kesehatan yang bisa ditimbulkan dari sampah. Namun, pihak BUMDes mampu meyakinkan warga jika pengelolaan sampah yang akan dibangun berbeda dengan yang lain. Pengelolaan sampah yang akan dibangun tersebut tidak akan meninggalkan bau yang tidak sedap karena sampah akan diolah setiap hari sampai habis. Akhirnya setelah melakukan diskusi bertahap yang panjang, warga setuju untuk dibangun pengelolaan sampah.

Lurah dan BUMDes menginisiasi PAUD Among Siwi dengan mengelola sampah untuk membayar SPP. Kegiatan ini sengaja dimulai dari PAUD karena tujuannya untuk menanamkan pemahaman dan mengubah pola pikir sejak dini. Selain itu, tidak mungkin memangkas satu generasi untuk mengubah pola pikir seperti ini. Kurikulum pendidikan usia dini di PAUD Among Siwi mengajarkan tentang kearifan lokal, misalnya permainan tradisional ancak-ancak alis dan cublak-cublak suweng. Permainan tradisional tersebut menjadi sebuah cara dari PAUD Among Siwi untuk menyampaikan nilai daerah.

Ketua dasa wisma selaku koordinator menerima sampah dari anggota yang kemudian disetorkan ke PKK. Dari PKK kemudian diteruskan ke BUMDes dan diserahkan ke Bank Sampah. Hasil dari tabungan sampah akan ditambahkan dengan tabungan dari minyak jelantah dan akan disimpan di dasa wisma. Setiap satu liter minyak jelantah dihargai sekitar dua ribu rupiah. Uang yang terkumpul tersebut nantinya bisa digunakan untuk membayar SPP PAUD. BUMDes bekerja sama dengan BNI untuk memberikan kredit kepada POKJA UP2K (Usaha Peningkatan Pendapatan Keluarga) PKK Desa Panggungharjo. Kerjasama ini tentang pendidikan yang diselenggarakan setahun sekali pada hari anak Indonesia. Selain itu ada kerjasama berupa pinjaman kredit kepada POKJA UP2K.

BUMDes memberikan pengarahan kepada ibu-ibu tentang teknik pembayaran Bank Sampah dan bagaimana cara mengambil uang hasil Bank Sampah. Pembayaran akan diberikan di bulan yang sama segera setelah staf bendahara menerima laporan data penjualan bank sampah. Informasi mengenai bank sampah dipublikasikan di media sosial seperti Facebook dan Instagram. Tujuan bank sampah untuk mendidik masyarakat agar sadar bahwa sampah bisa diolah menjadi pupuk kompos. Selama ini masyarakat sering membuang sampah organik yang sebenarnya bisa dimanfaatkan menjadi pupuk kompos. Pupuk tersebut bisa dijual ke pedagang tanaman hias dan pasar. Saat ini pihak manajemen sedang menunggu bantuan dari kabupaten. Pihak kabupaten baru mau memberi bantuan setelah melihat hasilnya. Mereka ingin tahu bahwa masyarakat benar-benar mengelola sampah dari awal. Pengurus Bank Sampah melakukan sosialisasi terkait minyak jelantah dan tabungan sampah. Minyak jelantah menjadi barang yang paling sering dibawa karena daripada dibuang dan membuat saluran mampat. Selain itu melakukan promosi tabungan sampah dengan memberikan gambaran keuntungan uang yang bisa didapatkan. Cara promosi dengan memberikan keuntungan yang didapatkan cukup efektif dan lebih menarik.

Setiap bulan ada pertemuan PKK dengan pengurus tingkat kelurahan dan juga ada pertemuan UP2K PKK dan BUMDes. Dalam pertemuan tersebut membahas tentang event pameran dan kunjungan tamu. Selanjut Pokja memberitahu jika ada kendala terkait dengan produksi. BUMDes memberikan informasi kepada UP2K apabila ada pameran baik di dalam maupun di luar negeri. Selama ini BUMDes mempunyai fasilitas berupa ruko di kawasan rumah makan Numani yang digunakan untuk memamerkan produk dari UP2K PKK Desa Panggungharjo. BUMDes menghubungi UP2K POKJA 2 PKK jika ada tamu terkait dengan penjualan makanan dan kerajinan produk rumah tangga.

Unit usaha KUPAS merekrut karyawan dari anak jalanan dari tempat penampungan dinas sosial Kabupaten Bantul. BUMDes menyediakan tempat tinggal di bekas kantor bagi pekerja dari dinas sosial untuk memudahkan mereka jika bekerja lembur. Karyawan diperkenankan untuk bekerja lembur jika kondisi fisik mereka prima. Orang yang bekerja lembur tidak selalu sama. Mereka mendapat giliran secara bergantian agar mendapatkan waktu istirahat yang cukup. Pemilahan sampah di unit usaha KUPAS menuturkan riwayat kerja dan perbandingan kondisi kerja:

“Ya kan dulu kerja di pabrik tapi karena di pabrik kan gak bisa bermasyarakat waktunya habis untuk kerja gitu loh pak kalau di sini kan masih ada toleransi kalau ada acara di dusun masih bisa gitu. Ada yang bawa teman. (Diajak bekerja di KUPAS). Ya kan cuman karena kalau di sini enak gitu loh pak maksudnya bisa bermasyarakat di rumah kalau pas ada acara-acara bisa ijin kalau di pabrik kan enggak. Iya, nah kalau di pabrik kan waktunya sampe kadang pulang sampe malem kalau di sini kan paling jam 4 sore udah pulang kadang gak nyampe jam 4 sore.” (NS, Pemilah Sampah di unit usaha KUPAS).

Penuturan informan menunjukkan bahwa merasa nyaman dan senang bekerja sebagai pemilah sampah karena pimpinan memberikan toleransi waktu dan fleksibilitas waktu. Sejalan dengan informan tersebut, salah satu responden yang merupakan pemilah sampah menyatakan bahwa beliau merasa nyaman bekerja di RPS karena tetap bisa kerja ketika cuaca panas mau pun hujan. Berbeda saat beliau bekerja sebagai tukang bangunan karena tidak bisa bekerja ketika hujan datang.

Sosialisasi difokuskan pada tempat yang usahanya belum berkembang, misalnya jika di satu tempat belum ada usaha pengolahan sampah, maka sosialisasi akan dilakukan di tempat itu. BUMDes yang akan memfasilitasi keterampilan lokal masyarakat. Fasilitas yang diberikan akan disesuaikan dengan hasil riset yang sudah dilakukan oleh Lurah. Salah satu bentuk riset adalah dengan melakukan wawancara kepada warga untuk mengenali keterampilan warga Desa Panggunharjo. Jadi pihak manajemen bisa mengerti kebutuhan dan macam keterampilan yang akan dikembangkan. Selama usaha tersebut dijalankan nantinya, pengawasan dan kontrol sumber daya alam dan sumber daya manusia akan dilakukan oleh kepala unit dan manajer. Semua hal terkait dengan pemanfaatan sumber daya akan dikomunikasikan lewat MusDes (Musyawarah Desa) antara unit usaha dan masyarakat. Hal ini merupakan suatu bentuk pengawasan agar sumber daya tidak dieksploitasi.

Performa komunikasi ritual tugas pada dimensi nilai sosial BUMDes dapat diketahui dari pemberdayaan kelompok marginal, sosialisasi wirausaha, mengedukasi pertanian, kebersihan lingkungan dan perilaku hidup bersih. Ritual organisasi melalui rapat bersama PKK mengenai usaha kerajinan, bank sampah dan daur ulang. Performa politis yaitu kebijakan dan regulasi pengelolaan potensi lokal. Performa enkulturasi berupa pelatihan pengolahan sampah dan kerajinan dan keteladanan kebersihan lingkungan. Performa sosial saling membantu anggota yang kekurangan. Performa hasrat mengenai manfaat usaha (sosial dan lingkungan), partisipasi, bantuan usaha, nilai dan filosofi lokal.

**Tabel 3.** Performa Komunikasi pada Dimensi Nilai Sosial

<b>Dimensi Budaya Organisasi</b>	<b>Dimensi Nilai Sosial</b>
Ritual tugas	Membina dan memotivasi pekerja supaya dapat diterima di dalam masyarakat. Merekrut karyawan kelompok marginal. Melibatkan masyarakat untuk berwirausaha, sosialisasi dan memfasilitasi modal. Mengedukasi pertanian ramah lingkungan (wisata edukasi pertanian). Bekerjasama dengan Bapel JPS, pemberian bansos dan memfasilitasi untuk bergabung dengan koperasi PKK. Memberdayakan potensi lokal. Mengedukasi guru dan siswa PAUD. Mengedukasi tentang kebersihan lingkungan dan perilaku hidup bersih.
Ritual personal	Koordinasi rangkap kerja
Ritual sosial	Penarik sampah menyapa dan menerima keluhan dan aspirasi warga
Ritual organisasi	Rapat bersama PKK tentang usaha kerajinan, pengrajin RMT, bank sampah. Sosialisasi fasilitas BPJS nasabah KUPAS, kebersihan lingkungan dan daur ulang sampah
Performa politis	Kebijakan pengelolaan sumber daya lokal (aset tanah kas Desa, SDM, potensi), pengumpulan dan pembelian minyak jelantah, bantuan kepada KUPAS dan bank sampah, kebijakan pendirian dan ijin usaha
Performa enkulturasi	Pelatihan pengolahan sampah dan kerajinan PKK, pengembangan kapasitas sesuai kemampuan, keteladanan menjaga kebersihan lingkungan
Performa sosial	Saling menghormati, membantu, rasa kekeluargaan, apresiasi, sikap sopan
Performa hasrat	Kisah sejarah dan manfaat usaha, pemberdayaan kelompok marjinal, keteladanan, partisipasi dan apresiasi warga Desa, bantuan usaha, nilai, filosofi dan potensi lokal

Sumber: Data Primer diolah 2020

## KESIMPULAN

Performa komunikasi anggota di unit-unit usaha dalam mengonstruksi budaya organisasi BUMDes Desa Panggungharjo melalui dimensi ritual tugas (pengarahan dan manajemen bisnis ekonomi lokal), ritual personal (fleksibilitas tugas antar bagian, divisi, unit), ritual sosial (menjalin kebersamaan dan keakraban sesama anggota dan pengelola) dan ritual organisasi (sosialisasi dan internalisasi organisasi). Performa komunikasi di BUMDes mencakup performa politis (pemanfaatan kekuasaan dan wewenang untuk kemaslahatan masyarakat), enkulturasi (menanamkan nilai-nilai kewirausahaan sosial melalui keteladanan), performa sosial (penanaman nilai-nilai kebersamaan) dan performa hasrat (penumbuhan motivasi intrinsik). Performa komunikasi dalam mengembangkan kapasitas kewirausahaan sosial pada dimensi nilai sosial (kebersamaan penumbuhan aktivitas ekonomi lokal).

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni MRRS. 2016. Peranan badan usaha milik desa (BUMDes) pada kesejahteraan masyarakat pedesaan studi pada BUMDes di Gunung Kidul, Yogyakarta. *Jurnal Modus*. 28(2): 155-167.
- Bungin B. 2015. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta (ID): PT. Raja Grafindo Persada.
- Chang, Chun Lang. 2015. Entrepreneurial Orientation, Communication Strategies, And New Product Success: A Theoretic Model. *Academy of Strategic Management Journal Volume* 14(1): 2015-2027.
- Das, Dr. Dilip Ch. 2014. Prospects and Challenges of Rural Entrepreneurship Development in NER-A Study. *International Journal of Humanities & Social Science Studies (IJHSSS) A Peer-Reviewed Bi-monthly Bi-lingual Research Journal* ISSN: 2349-6959 (Online), ISSN: 2349-6711 (Print).
- Denzin NK, Lincoln YS. 2017. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 4th ed. SAGE Publications.
- Deshwal, Shavita. 2015. Understanding The Youth for Embracing Rural Entrepreneurship as a Career. *International Journal of Applied Research*. 1(13): 84-98.
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE open*, 9(1), 215-232.
- Karim, M. R., Islam, M. T., & Talukder, B. (2020). COVID-19' s impacts on migrant workers from Bangladesh: In search of policy intervention. *World Development*, 136, 105123.
- Kashani, Somayeh Jangchi; Mesbah, Ardeshir; and Samira Mahmoodi. 2015. Analysis of Barriers to Agricultural Entrepreneurship Development from the Perspective of Agricultural Entrepreneurs in Qazvin Province. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences* 5 (12) 47-55, 2015 ISSN: 2090-4274.
- Larentis, F., Antonello, C. S., & Slongo, L A. (2018). Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 37-56.
- Merriam, S. B. 2009. *Qualitative Case Study Research Qualitative research: a guide to design and implementation* (2nd ed., pp. 39-54). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- McAnany, Emile G. 2012. *Saving the World A Brief History of Communication for Development and Social Change*. University of Illinois Press.US.
- Olayinka, P., & Olaoluwa, B. (2016). Mass media: the promoter of entrepreneurship opportunity for sustainable development. *TLEP International Journal*, 1 (7): 44-54.
- Pratiwi MB, Novianty I. 2020. Strategi Bertahan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pandemi COVID-19 pada Desa Cibodas Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat. Prosiding The 11th Industrial Research Workshop and Nasional Seminar 2020; 2020 Agu 26-27; Bandung, Indonesia. Bandung: hlm 1098-1104; [diunduh 2020 Okt 14]. <https://jurnal.polban.ac.id/ojs-3.1.2/proceeding/article/view/2170>.
- Ramadana CB, Heru Ribawanto, Suwondo. 2013. Keberadaan badan usaha milik desa (bumdes) sebagai penguatan ekonomi desa (Studi Di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik*. 1(4): 31-40.

- Rahmi VA, Fathoni MZ, Ismanto H. 2020. Pendekatan bisnis BUMDes berkembang di kondisi wabah pandemi COVID-19. *Jurnal Riset Entrepreneurship*. 3(2):90-98.
- Safitri, Faradila Ananda, Susilowaty, Etty dan Mahmudah, Siti. 2016. Tinjauan Yuridis Terhadap Pengelolaan dan Pertanggungjawaban BUMDES Yang Belum Berbadan Hukum. *Jurnal Diponegoro Law Review*. 5(2) 316-331.
- [UU] Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. 2014
- [UU] Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintah Daerah. 1999.
- [UU] Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah. 2004
- Wilkins K. 2014. Advocacy Communication. In: Wilkins KG, Tufte T, Obregon R, editor. *The Handbook of Development Communication and Social Change*. West Sussex: John Wiley & Sons, Inc. hal. 528.
- Yin RK. 2009. *Case Study Research Design and Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.