

LAPORAN PELAKSANAAN KEGIATAN

PEMBENTUKAN DAN PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) INKLUSIF UNTUK PROGRAM PENINGKATAN KAPASITAS ADAPTASI KOMUNITAS DI WILAYAH DESA PESISIR DAN WILAYAH RAWAN BENCANA MELAU TINDAKAN PRAKTIS DAN PEMBELAJARAN BERBASIS KOMUNITAS YANG INKLUSIF

November 2021 - Maret 2022

**PEMBENTUKAN DAN PENGEMBANGAN
BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) INKLUSIF
UNTUK PROGRAM PENINGKATAN KAPASITAS
ADAPTASI KOMUNITAS DI WILAYAH DESA PESISIR
DAN WILAYAH RAWAN BENCANA MELALUI
TINDAKAN PRAKTIS DAN PEMBELAJARAN
BERBASIS KOMUNITAS YANG INKLUSIF**



BINTARI
FOUNDATION
The Indonesian Association for Sustainable Development



Pembentukan Dan Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Inklusif Untuk Program Peningkatan Kapasitas Adaptasi Komunitas Di Wilayah Desa Pesisir Dan Wilayah Rawan Bencana Melalui Tindakan Praktis Dan Pembelajaran Berbasis Komunitas Yang Inklusif

@Sanggarinovasidesa.id, Yogyakarta, 2022

Penyusun:

Aditya Mahendra Putra

Ahmad Musyaddad

Joko Hadi Purnomo

Muhammad Zidny Kafa

Tata letak Isi: Muhammad Zidny Kafa

Cover: Muhammad Zidny Kafa

Cetakan pertama, Maret 2022

Xxi+120 hal., 21,60 x 35,60 cm

Diterbitkan oleh:

Yayasan Sanggar Inovasi Desa

Kompleks Kampoeng Mataraman

Jl. Ringroad Selatan, Glugo No.93, Panggunharjo, Sewon, Bantul,

D.I Yogyakarta

www.sanggarinovasidesa.id

Dilarang memperbanyak atau menggandakan sebagian atau seluruh isi laporan ini untuk tujuan komersial. Setiap tindakan pembajakan akan diproses sesuai hukum yang berlaku. Pengutipan untuk kepentingan akademis, jurnalistik, dan advokasi diperkenankan dalam batas ketentuan yang berlaku

Kata Pengantar

Dewasa ini, kita jarang mendengar narasi megah tentang revolusi industri, *singularity*, ataupun kecermatan rasio untuk kemenangan komparatif. Sebab ide tersebut menjadi kurang kontekstual ditengah pandemi dan juga resesi ekonomi yang menyertainya. Sebagai gantinya, narasi-narasi tersebut digantikan oleh narasi yang lebih kontekstual dan heroik seperti gotong royong dan solidaritas kemanusiaan. Gotong royong sebagai latar budaya nusantara terbukti menjadi benteng tangguh dalam membendung dampak pandemi. Setidaknya hipotesis bahwa semakin subsisten suatu komunitas maka semakin kecil pula dampak pandemi yang dihadapi telah terbukti. Pandemi juga menyadarkan kita bahwa puncak relasi sosial adalah kekeluargaan, puncak relasi politik adalah musyawarah, dan puncak relasi ekonomi adalah kerjasama. Ketiga hal ini adalah definisi operasional makna gotong royong.

Dalam tataran praksis, medium untuk saling bertukar pengalaman dan gagasan, hingga berhimpun bekerjasama menjadi kebutuhan vital bagi desa – desa agar mampu mendayagunakan kekuatan utamanya (aset dan kewenangan) menuju kemandirian desa. Memampukan desa dalam membangun ekosistem kemandirian juga berarti memobilisasi segala sumber daya yang ada di desa (partisipasi), serta memperkuat sistem pendukung diluar desa untuk menjamin iklim inovasi desa yang positif.

Kegiatan pelatihan dan pendampingan BUMDes mandiri, inklusif, dan berkelanjutan adalah upaya dalam rangka untuk dapat mencapai kemandirian desa, terutama pada pilar perekonomian desa. Serangkaian upaya menyemai energi perubahan dari desa dilakukan melalui proses penggalian kebutuhan, identifikasi isu kunci perubahan, hingga *prototyping* tema perubahan dengan pola replikasi praktik – praktik baik yang sudah dilakukan desa lain tanpa meninggalkan corak asalnya. Tata kelola BUMDes disasar sebagai *prime mover* mewujudkan perbaikan sistemik mulai dari penguatan kapasitas, ruang pembangunan yang inklusif, hingga ketersediaan sistem penjamin proses perubahan agar kemandirian desa dapat tercapai.

Dalam kesempatan ini, kami mencucapkan terima kasih kepada Yayasan Bina Karta Lestari (BINTARI) yang telah mengajak kami berkolaborasi untuk mendampingi dan memfasilitasi 6 BUMDes di Kabupaten Gunungkidul, Kabupaten Pekalongan, dan Kabupaten Magelang. Apresiasi setinggi-tingginya kepada BUMDes Punokawan Tepus, BUMDes Sumbermulyo Songbanyu, BUMDes Makmur Jaya Jeruksari, BUMDes Lumintu Pecakaran, BUMDes Berkah Mandiri Sriwedari, dan BUMDes Margomulyo Giripurno, yang telah kebersamai proses menemuknenali potensi, kekuatan, membangun rekayasa pembangunan desa, mendefinisikan arah strategis perubahan dan upaya mentransformasi perubahan potensi yang ada dijadikan sebagai modal sosial untuk pembangunan desa.

Kami menyadari masih banyak kekurangan dalam capaian-capaian dalam proses fasilitasi pelatihan dan pendampingan selama kurun waktu 4 bulan ini. Sehingga, dalam tataran praksis terus menerus kami melakukan evaluasi internal. Agar desa tak sekadar mampu bertahan (*survive*), namun justru harus berhasil (*succeed*) dalam mengarungi dinamika zaman dewsa ini, pemanfaatan potensi yang ada yang kemudian dijadikan sebagai profit dalam pembangunan desa menjadi prasyarat penting dalam pembangunan perekonomian desa melalui BUMDes. Oleh karena itu, bergerak, bersikap, dan bertindak yang benar dalam mengelola dan mengembangkan desa menjadi keharusan. Kita harus terus, BERGERAK, BERINOVASI, tiada henti, demi menggapai KEMANDIRIAN desa. Akhirnya, narasi laporan yang kami sajikan ini harapannya dapat memperkuat barisan ekosistem inovasi kemandirian desa sekaligus mendekatkan mimpi desa berdaulat, berdana, berdata, dan berdaya. *Merdeka dan Bangkit dari Desa!!*

Yogyakarta, Maret 2022
Tim Penyusun

Daftar Isi

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
PENDAHULUAN	1
1 Gambaran Umum Program	2
1.1 Isu Kunci Perubahan	2
1.2 Arah Strategis Perubahan	2
1.2.1 Mengubah Potensi Menjadi Profit.....	2
1.2.2 Penguatan Tata Kelola BUMDes.....	3
1.3 Tujuan	3
1.4 Ouput / Luaran.....	3
PRELIMINARY ASSESSMENT	4
2 Konteks.....	5
2.1 Metode Assessment.....	6
2.1.1 Stadium Generale – Benchmarking	6
2.2 Analisa Kondisi Saat Ini.....	6
2.2.1 Pemetaan Bentang.....	6
2.2.2 Penilaian Kapasitas Pengelolaan Bumdes	6
2.3 Penggalan Gagasan Pengembangan Bumdes.....	7
3 Bumdes Punokawan, Tepus	8
4 Bumdes Sumbermulyo, Songbanyu	12
5 Bumdes Makmur Jaya, Jeruksari.....	16
6 Bumdes Pecakaran, Desa Pecakaran.....	20
7 Bumdes Mandiri Berkah, Sriwedari	25
8 Bumdes Margomulyo, Giripurno.....	29
9 Validasi Potensi – Peluang.....	32
9.1 Ideasi Unit Usaha	32
9.2 Logika/ Alur Pemilihan Jenis Usaha	34
9.2.1 Tahap 1 Freed Ideas.....	34
9.2.2 Tahap 2 Customer Profiling.....	34
9.2.3 Tahap 3 Analisa Kelayakan Bisnis (Operasional)	35
9.2.4 Tahap 4 Analisa Kelayakan Bisnis (<i>Financial</i>)	35
PELATIHAN DAN PENDAMPINGAN TATA KELOLA BUMDES	36
10 Konteks.....	37
10.1 Skenario.....	37
10.2 Materi Pelatihan.....	37
10.3 Pelaksanaan Pelatihan & Pendampingan	38
11 Dinamika Penyusunan Draft Rencana Bisnis BUMDes	38
11.1 Kabupaten Gunungkidul.....	39
11.1.1 BUMDes Punokawan Kalurahan Tepus	39
11.1.2 BUMDes Sumber Mulyo Kalurahan Songbanyu	39
11.2 Kabupaten Pekalongan	41
11.2.1 BUMDes Makmur Jaya Desa Jeruksari.....	41
11.2.2 BUMDes Lumintu Desa Pecakaran.....	41
11.3 Kabupaten Magelang.....	42
11.3.1 BUMDes Berkah Mandiri Desa Sriwedari	42
11.3.2 BUMDes Margomulyo Desa Giripurno	43
12 Dinamika Penyusunan Draft Legal (Perdes AD & ART)	45
12.1 Kabupaten Gunungkidul.....	45
12.1.1 BUMDes Punokawan Tepus Kalurahan Tepus.....	45
12.1.2 BUMDes Sumber Mulyo Kalurahan Songbanyu	45
12.2 Kabupaten Pekalongan	46
12.2.1 BUMDes Makmur Jaya Desa Jeruksari.....	46
12.2.2 BUMDes Lumintu Desa Pecakaran.....	46
12.3 Kabupaten Magelang.....	46
12.3.1 BUMDes Berkah Mandiri Desa Sriwedari	46

12.3.2	BUMDes Margomulyo Desa Giripurno	47
13	Rekomendasi Tindak Lanjut.....	48
13.1	Rekomendasi Rencana Usaha.....	48
13.2	Kabupaten Gunungkidul.....	49
13.2.1	BUMDes Punokawan Kalurahan Tepus	49
13.2.2	BUMDes Sumber Mulyo Kalurahan Songbanyu	49
13.3	Kabupaten Pekalongan	49
13.3.1	BUMDes Makmur Jaya Desa Jeruksari.....	49
13.3.2	BUMDes Lumintu Desa Pecakaran.....	49
13.4	Kabupaten Magelang.....	49
13.4.1	BUMDes Berkah Mandiri Desa Sriwedari	49
13.4.2	BUMDes Margomulyo Desa Giripurno	50
13.5	Rekomendasi Draft Legal (AD & ART).....	50
13.5.1	Kabupaten Gunungkidul	50
13.5.2	Kabupaten Pekalongan	50
13.5.3	Kabupaten Magelang	51
	PENUTUP	52
14	Epilog.....	53
14.1	Kata Kita	54
	LAMPIRAN	55
15	Lampiran Dokumentasi	56
15.1	Dokumentasi Kabupaten Gunungkidul	56
15.2	Dokumentasi Kabupaten Pekalongan	63
15.3	Dokumentasi Kabupaten Magelang.....	68

PENDAHULUAN

1 GAMBARAN UMUM PROGRAM

Paradigma pembangunan desa bergeser pasca lahirnya UU Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Dari yang sebelumnya menjadikan desa sebagai objek pembangunan, menjadikan desa dalam posisi strategis sebagai subjek utama penggerak pembangunan. Pemerintah supradesa menjadi pihak yang memfasilitasi tumbuh kembangnya kemandirian dan kesejahteraan desa melalui skema kebijakan yang mengutamakan asas rekognisi dan subsidiaritas. Dengan menjadi subyek pembangunan justru desa tidak lagi akan menjadi entitas yang merepotkan tugas pokok pemerintah Kabupaten, provinsi bahkan pusat. Justru desa akan menjadi entitas negara yang berpotensi mendekatkan peran negara dalam membangun kesejahteraan, kemakmuran dan kedaulatan bangsa baik di mata warga negaranya sendiri maupun negara lain. Selain itu, UU Desa menggunakan dua pendekatan pembangunan yaitu “Desa Membangun” dan “Membangun Desa” serta memposisikan entitas desa dalam sifatnya sebagai komunitas inklusif, bukan eksklusif. Kendati demikian, UU Desa memandatkan redistribusi aset kepada desa-desa, yang kemudian dikenal dengan dana desa. Mencukupkan prasyarat bagi semua desa di Indonesia untuk membangun kemandirian desa. Karena aset sudah didistribusi, dan kewenangan sudah diberikan.

Dengan dua asas utama “rekognisi” dan “subsidiaritas” UU Desa mempunyai semangat revolusioner, berbeda dengan asas “desentralisasi” dan “residualitas”. Dengan mendasarkan pada asas desentralisasi dan residualitas desa hanya menjadi bagian dari daerah, sebab desentralisasi hanya berhenti di Kabupaten/Kota. Disamping itu, desa hanya menerima pelimpahan sebagian kewenangan dari Kabupaten/Kota. Sehingga desa hanya menerima sisasisa lebihan daerah, baik sisa kewenangan maupun sisa keuangan dalam bentuk Alokasi Dana Desa.

Menurut data IPD 2018, jumlah desa mandiri meningkat dua kali lipat dari sebelumnya, dari 2.894 desa pada tahun 2014, menjadi 5.559 desa, atau bertambah 2.665 desa. Selain itu desa tertinggal juga berkurang 30% atau 6.158 desa, dimana pada tahun 2014 terdapat 19.750 Desa Tertinggal, kini berkembang menjadi 13.232 desa. Serta Desa Berkembang yang pada tahun 2014 terdapat 51.026 meningkat menjadi 54.879.

Efektifnya kinerja dana desa dan didukung program afirmatif pemerintah lainnya, kurang lebih selama lima tahun ini cukup berhasil meningkatkan pendapatan masyarakat desa. Dengan hadirnya UU Desa, perekonomian desa juga mulai bangkit dengan berkembangnya Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa). Terhitung dalam enam tahun terakhir, pada tahun 2014 jumlah BUMDes hanya sebanyak 1.022, namun hingga pertengahan tahun 2020 meningkat drastis hingga 39.141 BUMDes. Akan tetapi dalam perkembangannya BUMDes masih dihadapkan pada beberapa persoalan seperti tata kelola kelembagaan, akses permodalan, *market share* bisnis yang masih rendah, kapasitas pengelolaan, kompetensi SDM, dan pemanfaatan teknologi informasi, serta potensi *moral hazard*.

Berkaitan dengan hal tersebut, kegiatan ini adalah pelatihan dan pendampingan BUMDes di 6 Desa, yakni 2 desa di Kabupaten Pekalongan dan 2 desa di Kabupaten Magelang, serta 2 desa di Kabupaten Gunungkidul.

1.1 ISU KUNCI PERUBAHAN

Membangun Demokratisasi Ekonomi Desa Melalui Bumdes

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 menegaskan kedudukan BUMDes sebagai badan hukum yang didirikan oleh desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan atau menyediakan unit usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Dengan status sebagai badan hukum, peran BUMDes semakin penting sebagai konsolidator produk/jasa masyarakat, produsen berbagai kebutuhan masyarakat, inkubator usaha masyarakat, penyedia layanan publik, dan berbagai fungsi lainnya. BUMDes menjadi penyumbang pendapatan asli desa disatu sisi, sekaligus memberikan *multiplier effect* menggerakkan sendi – sendi ekonomi masyarakat disisi lain. Hal ini dibuktikan di beberapa desa BUMDes mampu menjadi dinamisator perekonomian desa.

1.2 ARAH STRATEGIS PERUBAHAN

1.2.1 Mengubah Potensi Menjadi Profit

Berbagai paket kebijakan menegaskan bahwa perlakuan negara terhadap desa sama, meredistribusi aset, serta memberikan seperangkat kewenangan untuk mengurus rumah tangganya sendiri. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa setiap desa memiliki hak untuk mengelola segala potensi yang ada, dan kami meyakini bahwa setiap desa pasti memiliki potensi.

Namun, pertanyaan selanjutnya, mengapa masih ada desa yang melesat maju, dan ada desa yang masih jalan ditempat?. Panggungharjo, sebuah desa yang tidak memiliki bentang alam potensial mampu membuktikan bahwa potensi alam bukan satu-satunya kiblat untuk membangun perekonomiannya melalui BUMDes. Pengalaman Panggungharjo dan beberapa desa lain yang memiliki BUMDes sukses layak untuk direplikasi ke tempat lain. Perspektif serta metode mengkonversi sebuah peluang menjadi sumber ekonomi yang tidak bersifat eksploitatif terhadap alam dan mampu menjadi penyangga sosial bagi mereka yang rentan.

1.2.2 Penguatan Tata Kelola BUMDes

PP.11/2021 menjelaskan BUMDes sebagai badan hukum, sehingga akan memudahkan kerjasama bisnis, terbukanya akses permodalan, serta BUMDes dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi, dan/atau pelayanan umum. Oleh karenanya, perlu adanya rekontekstualisasi tata kelembagaan dan operasional BUMDes yang masih mengacu pada “cara main” lama disesuaikan dengan peraturan tersebut, mulai dari AD/ART, program kerja, dan seterusnya.

1.3 TUJUAN

Program pelatihan dan pendampingan ini bertujuan untuk:

1. Memetakan posisi bumdes saat ini, untuk *treatment* pendampingan yang tepat.
2. Membangun *mindset* kewirausahaan sosial sebagai modal utama menjalankan bumdes.
3. Meningkatkan kemampuan untuk memetakan potensi dan menerjemahkannya kedalam perencanaan bisnis yang memadai.
4. Meningkatkan kemampuan mengelola BUMDes secara efisien, efektif, dan berkelanjutan.

1.4 OUPUT / LUARAN

Program pelatihan dan pendampingan ini akan memiliki luaran:

1. Dokumen rancangan bisnis berdasarkan analisis bisnis dan kalkulasi risiko
2. Draft Perdes Pendirian BUMDes beserta AD-ART

PRELIMINARY ASSESSMENT

2 KONTEKS

Undang - Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa telah mencukupkan prasyarat bagi desa memiliki *standing position* yang strategis. Dengan dibekalnya asas regognisi dan subsidiaritas menjadikan desa bukan lagi entitas pemerintah yang sepenuhnya dikontrol oleh supra desa. Melainkan desa dibekali seperangkat kewenangan dan redistribusi aset sebagai stimulan pembangunan yang dapat dimanfaatkan sebesar-besarnya bagi kesejahteraan masyarakat.

Pun dinamika pengaturan tentang Bumdes, seperti tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, yang menegaskan kedudukan BUMDes sebagai badan hukum yang didirikan oleh desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan atau menyediakan unit usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Dengan status sebagai badan hukum, peran BUMDes semakin penting sebagai konsolidator produk/jasa masyarakat, produsen berbagai kebutuhan masyarakat, penyedia layanan publik, dan berbagai fungsi lainnya. BUMDes diharapkan menjadi penyumbang pendapatan asli desa disatu sisi, sekaligus memberikan *multiplier effect* menggerakkan sendi - sendi ekonomi masyarakat disisi lain.

Namun tidak dapat dipungkiri bahwa kekuatan UU Desa hingga pengaturan yang menjamin kedudukan Bumdes, tidak serta merta membawa BUMDes semakin lepas landas. Masih banyak BUMDes yang masih jalan ditempat, atau bahkan mati suri. Terdapat banyak faktor yang menyebabkan hal tersebut terjadi, baik yang bersifat internal maupun eksternal, yang secara garis besar meliputi enam elemen utama, yakni : kapasitas organisasi, perspektif pasar, kinerja manajemen, kinerja keuangan, proses bisnis, serta dampak sosial dan lingkungan.

Oleh karenanya, proses *assessment* penting dilakukan untuk mengetahui lebih mendalam tentang gambaran dan posisi Bumdes saat ini. Tahap ini juga merupakan titik awal proses yang akan dilakukan selanjutnya. Desain pelatihan dan pendampingan akan tertaut dengan hasil yang didapat dalam proses ini. Kami telah melakukan proses *assessment* terhadap enam Bumdes yang selanjutnya akan didampingi selama empat bulan kedepan. Proses *assessment* dilakukan dengan pengalokasian waktu sebagai berikut :

Gunungkidul : 16 - 18 November 2021

- Hari 1 : FGD assessment, pemahaman umum atas kondisi di dua desa
- Hari 2 : Assessment lapangan, pendalaman kondisi Desa dan pengelolaan Bumdes Tepus
- Hari 3 : Assessment lapangan, pendalaman kondisi Desa dan pengelolaan Bumdes Songbanyu

Pekalongan : 24 - 26 November 2021

- Hari 1 : FGD assessment, pemahaman umum atas kondisi di dua desa
- Hari 2 : Assessment lapangan, pendalaman kondisi Desa dan pengelolaan Bumdes Jeruksari
- Hari 3 : Assessment lapangan, pendalaman kondisi Desa dan pengelolaan Bumdes Pecakaran

Magelang : 29 & 30 November - 1 Desember 2021

- Hari 1 : FGD assessment, pemahaman umum atas kondisi di dua desa
- Hari 2 : Assessment lapangan, pendalaman kondisi Desa dan pengelolaan Bumdes Sriwedari
- Hari 3 : Assessment lapangan, pendalaman kondisi Desa dan pengelolaan Bumdes Giripurno

Gambaran berkaitan dengan metode, temuan, hingga rekomendasi atas hasil *assessment* kami rangkum dalam poin-poin pada bab selanjutnya.

2.1 METODE ASSESSMENT

2.1.1 Stadium Generale – Benchmarking

“Kuliah umum” dilakukan pada awal dimulainya proses *assessment*. Tahap ini dilakukan untuk membangun pondasi pemahaman, menyamakan persepsi, serta “*brainwashing*” urgensi pengembangan Bumdes. Pokok - pokok yang disampaikan pada tahap ini diantaranya :

- UU Desa : Peluang dan Tantangan
- Landasan Filosofis dan Yuridis Pengelolaan Bumdes
- Tata Kelola Bumdes Paska PP.11/2021
- Rute Pelatihan dan Pendampingan



2.2 ANALISA KONDISI SAAT INI

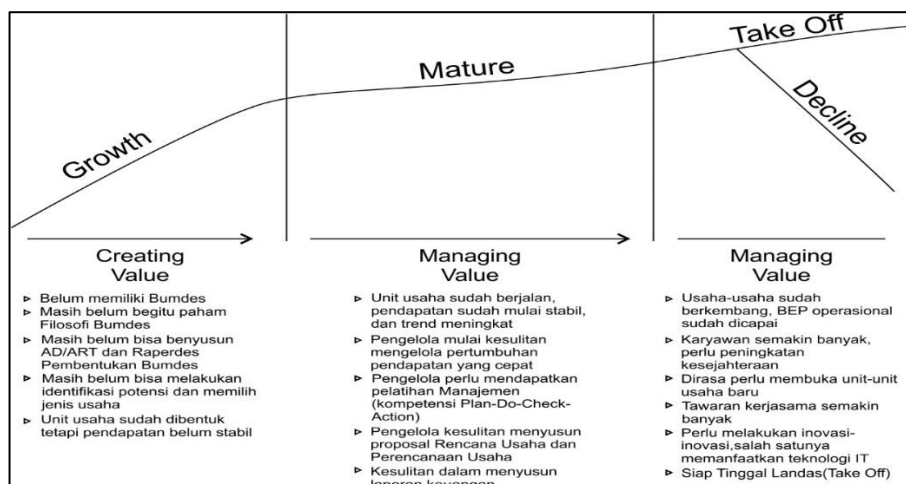
2.2.1 Pemetaan Bentang

Proses ini dilakukan setelah proses *stadium generale*. Pemetaan Bentang merupakan konsep untuk mengukur, menghitung dan mengamati segala sumber daya yang terdapat dalam suatu wilayah untuk kemudian dikelompokkan kedalam bidang yang sesuai. Proses ini dilakukan untuk menginventarisir segala macam potensi dan hambatan yang ada di desa, yang dapat mempengaruhi perkembangan Bumdes. Pemetaan Bentang terdiri dari tujuh aspek, yakni : bentang alam, bentang sosial budaya, bentang ekonomi, bentang lingkungan, bentang teknologi, bentang pasar, dan bentang SDM.

Namun karena adanya limitasi waktu dan proses ini sudah dilakukan sebelumnya (pada saat peserta melakukan studi banding di Panggungharjo), maka pada proses ini lebih difokuskan pada pendalaman atas poin-poin yang dirasa merupakan kekuatan dan hambatan utama.

2.2.2 Penilaian Kapasitas Pengelolaan Bumdes

Tahap ini dilakukan untuk memotret menentukan posisi bumdes saat ini, yang secara umum terbagi dalam tiga tahapan pengelolaan, yaitu : 1) rintisan menuju tumbuh; 2.) tumbuh menuju berkembang; dan 3.) berkembang menuju maju. Pemahaman atas posisi dan kondisi Bumdes penting dilakukan sebagai dasar pengembangan model pelatihan dan pendampingan lanjutan yang aplikatif sesuai kebutuhan Bumdes.



Pendekatan yang kami gunakan adalah gap analisis, yaitu pendekatan untuk menganalisa kesenjangan antara kondisi saat ini dengan target maksimal yang ditetapkan berdasarkan enam standar utama yang terbagi dalam 34 indikator penilaian. Setiap nilai dalam suatu indikator akan dikalikan dengan bobot nilai pada masing-masing indikator. Bobot nilai antar satu indikator dengan indikator lain tentunya

berbeda, mempertimbangkan seberapa besar suatu indikator berpengaruh terhadap tumbuh kembang Bumdes.

Total nilai akhir yang diperoleh akan menggambarkan kondisi Bumdes saat ini. Pengklasteran berdasarkan nilai akhir adalah :

- a. Bila total nilai yang diperoleh antara 0 – 133 = Bumdes Rintisan – Tumbuh
- b. Bila total nilai yang diperoleh antara 134 – 266 = Bumdes Tumbuh - Berkembang
- c. Bila total nilai yang diperoleh antara 267 – 400 = Bumdes Berkembang - Maju

2.3 PENGGALIAN GAGASAN PENGEMBANGAN BUMDES

Dilakukan untuk menggali visi sekaligus mengenali faktor *interest* antar *stakeholder* desa (baik pemdes, bumdes maupun kelompok masyarakat) terkait arah dan tujuan Bumdes kedepan. Proses penggalian gagasan dan temuan-temuan menarik yang terpotret pada saat *assessment* kelas, selanjutnya kami perdalam melalui forum diskusi terbatas-terpisah pada setiap aktor/ kelompok *stakeholder*. Proses ini merupakan proses yang cukup “*tricky*” mengingat setiap pihak cenderung membawa agenda individu/ kelompok masing-masing dan kentalnya relasi kuasa yang menyertainya. Pokok – pokok penggalian pada forum diskusi terbatas-terpisah ini diantaranya mencakup :

- a. Kapasitas politik, utamanya terkait atensi pengembangan usaha Bumdes
- b. Pengelolaan (saat ini) atas sumber-sumber daya publik strategis-ekonomis di desa
- c. Ruang-ruang strategis-ekonomis yang dapat dikelola Bumdes

3 BUMDES PUNOKAWAN, TEPUS

Informan Kunci : Suryono (Sekretaris Desa)
Sakiman (Bamuskal)
Turisty Abimanyu (Pokja API-Inklusif, Tim Kaji Restrukturisasi Bumdes)
Riska Melani (Bumdes)

3.1 ANALISA KONDISI SAAT INI

3.1.1 Linimasa Pengelolaan Bumdes

Bumdes Punokawan Tepus berdiri pada tahun 2016. Sejarah pendirian Bumdes tidak terlepas dari partisipasi desa mengikuti lomba desa tingkat kabupaten. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa latar pendirian Bumdes tidak didasarkan pada analisa potensi, masalah dan peluang yang ada di desa, namun lebih kepada urgensi pemenuhan salah satu indikator kunci penilaian lomba desa tersebut. Kepengurusan Bumdes saat ini adalah struktur pertama sejak awal terbentuk, dan akan berakhir masa jabatannya pada Desember 2021. Saat ini telah dibentuk tim kaji yang bertugas untuk mempersiapkan restrukturisasi kepengurusan, penguatan kelembagaan, dan mempersiapkan rekomendasi penguatan aspek bisnis Bumdes. Dari hasil pemetaan bentang/ potensi, diperoleh gambaran sebagai berikut :

Bentang Alam: wisata pantai, potensi ikan laut, perbukitan, kurang sumber air dan ancaman kekeringan, lahan pertanian yang luas, palawija (terutama singkong), dilalui JJLS.

Bentang Hidup : sadranan pantai, rasulan, gotong royong, jatilan lokal, reog, ketoprak, karawitan, batik, kerajinan perak, campursari, wayang

Pada awal pendiriannya, pemerintah desa menginvestasikan dua buah mesin fotokopi, yang harapannya akan difungsikan sebagai *vendor* pos belanja desa untuk kebutuhan cetak dan belanja ATK. Pemerintah desa juga telah membangun aset yang bisa digunakan Bumdes sebagai kantor sekaligus ruang usaha. Dalam penatausahaannya, infrastruktur mesin dan bangunan tersebut merupakan aset desa yang di hak kelola kepada Bumdes. Namun dalam perkembangannya, usaha yang direncanakan tidak pernah berjalan, bahkan mesin yang ada belum pernah difungsikan sejak pembelian hingga saat ini. Hal ini disinyalir karena ketidak tuntasan komunikasi antara pemerintah desa dengan pengelola Bumdes. Simpulan awal kami, ketidak tuntasan ini berakar dari pemilihan jenis usaha yang terkesan "*top driven*", hingga model pengawasan dan evaluasi yang tidak berjalan.

Hingga saat ini, pemerintah desa belum mengalokasikan penyertaan modal kepada Bumdes. Ada kecenderungan rasa kurang percaya dari pemerintah desa kepada Bumdes. Hal ini tidak terlepas dari pengalaman pengelolaan Bumdes yang tidak berjalan sejak tahun 2016. Dalam jangka pendek kedepan, pemerintah desa cenderung memilih mengalokasikan modal berupa alat ataupun aset yang di hak kelolakan Bumdes, daripada menyertakan modal uang kepada Bumdes. Ideasi gagasan usaha Bumdes yang kami gali dari sekretaris desa menyimpulkan bahwa pemerintah desa "baru memberikan ruang" kepada Bumdes sebagai penyedia kebutuhan cetak dan ATK. Segmentasi utamanya adalah pemerintah desa, sementara keberadaan sekolah dan kebutuhan masyarakat adalah segmen lain yang dapat dioptimalkan. Belanja cetak dan alat tulis pemerintah desa dalam APBDes berkisar 30 juta per tahun. Sementara gagasan perluasan lingkup usaha perdagangan Bumdes sebagai penyedia kebutuhan pembangunan infrastruktur desa yang coba kami lempar belum terbuka.

3.1.2 Kapasitas Pengelolaan Saat Ini

Kami telah melakukan penggalian kinerja internal dan kapasitas eksternal pengelolaan Bumdes saat ini, yang kemudian terangkum dalam 6 indikator utama. Kami menggunakan metode *value gap analysis* untuk mengklasifikasi posisi pengelolaan Bumdes saat ini. Hasil atas penilaian yang kami lakukan kami sajikan dalam tabel berikut.

SUMMARY ASSESSMENT BUMDes		Punokawan			Tepus						
No.	Standar	Skor	Bobot	Nilai (skor x bobot)	Temuan Kunci						
1 KAPASITAS ORGANISASI											
1.1	Pengakuan Legal	0	4	0	Perdes dan AD-ART sudah ada, namun belum disesuaikan dengan PP.11 / 2021. Kepengurusan yang ada saat ini vakum, dan akan berakhir masa jabatannya pada Desember 2021. Saat ini pemerintah desa telah membentuk tim kaji untuk melakukan reorganisasi di tubuh Bumdes. Praktis dari mulai berdiri pada 2016 hingga saat ini, Bumdes belum melakukan aktivitas usaha.						
1.2	Ketentuan Dasar Operasional	1	4	4							
1.3	Perencanaan Organisasi	0	7	0							
1.4	Struktur Organisasi	0	6	0							
1.5	Tata Kelola Organisasi	0	5	0							
1.6	Pemilihan Jenis Usaha	0	7	0							
<table border="0" style="width:100%"> <tr> <td style="width:50%; text-align:right">Nilai 1</td> <td style="width:50%; text-align:left">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align:right">Nilai Max</td> <td style="text-align:left">66</td> </tr> <tr> <td style="text-align:right">Gap</td> <td style="text-align:left">-62</td> </tr> </table>						Nilai 1	4	Nilai Max	66	Gap	-62
Nilai 1	4										
Nilai Max	66										
Gap	-62										
2 PERSPEKTIF PASAR											
2.1	Segmentasi Pasar	1	10	10	Usaha yang telah diinisiasi (fotokopi dan ATK) memiliki segmentasi pasar tetap dan pasar terbuka yang dapat dijelaskan secara detail, namun pada titik tertentu, pengembangan usaha perlu dilakukan mengingat usaha ini tergolong skala kecil. Adanya potensi tantangan kompetitor di masa depan juga perlu diperhatikan.						
2.2	Strategi Pemasaran	0	6	0							
2.3	Jaringan Distribusi	0	4	0							
2.4	Keunggulan Kompetitif	1	7	7							
2.5	Strategi Harga	0	7	0							
<table border="0" style="width:100%"> <tr> <td style="width:50%; text-align:right">Nilai 2</td> <td style="width:50%; text-align:left">17</td> </tr> <tr> <td style="text-align:right">Nilai Max</td> <td style="text-align:left">68</td> </tr> <tr> <td style="text-align:right">Gap</td> <td style="text-align:left">-51</td> </tr> </table>						Nilai 2	17	Nilai Max	68	Gap	-51
Nilai 2	17										
Nilai Max	68										
Gap	-51										
3 KINERJA MANAJEMEN											
3.1	Sistem Rekrutmen	0	4	0	Praktis belum ada praktik manajemen yang berjalan di Bumdes saat ini. Adanya rencana reorganisasi merupakan peluang melakukan transformasi kelembagaan Bumdes secara menyeluruh untuk menjamin pondasi kokoh tumbuh kembang Bumdes.						
3.2	Sistem Remunerasi	0	4	0							
3.3	Komunikasi	0	6	0							
3.4	Sistem Pengarsipan	1	2	2							
3.5	Evaluasi Kinerja	0	3	0							
3.6	Pengorganisasian Pekerjaan	0	6	0							
<table border="0" style="width:100%"> <tr> <td style="width:50%; text-align:right">Nilai 3</td> <td style="width:50%; text-align:left">2</td> </tr> <tr> <td style="text-align:right">Nilai Max</td> <td style="text-align:left">50</td> </tr> <tr> <td style="text-align:right">Gap</td> <td style="text-align:left">-48</td> </tr> </table>						Nilai 3	2	Nilai Max	50	Gap	-48
Nilai 3	2										
Nilai Max	50										
Gap	-48										
4 KINERJA KEUANGAN											
4.1	Omzet	0	12	0	Belum ada pendapatan yang dikelola Bumdes karena aktivitas usaha yang tidak berjalan. Pemerintah desa menginvestasikan modal alat yang dapat dimanfaatkan Bumdes. Model pengelolaan keuangan pada Bumdes belum dapat kami potret.						
4.2	Aspek Permodalan	0	4	0							
4.3	Mekanisme Penganggaran	0	3	0							
4.4	Kontrol Keuangan	0	3	0							
4.5	Manajemen Keuangan	1	4	4							
4.6	Pencatatan Keuangan	1	2	2							
4.7	Pelaporan	1	5	5							
<table border="0" style="width:100%"> <tr> <td style="width:50%; text-align:right">Nilai 4</td> <td style="width:50%; text-align:left">11</td> </tr> <tr> <td style="text-align:right">Nilai Max</td> <td style="text-align:left">66</td> </tr> <tr> <td style="text-align:right">Gap</td> <td style="text-align:left">-55</td> </tr> </table>						Nilai 4	11	Nilai Max	66	Gap	-55
Nilai 4	11										
Nilai Max	66										
Gap	-55										
5 PROSES BISNIS											
5.1	Perencanaan Bisnis	1	8	8	Bumdes belum memiliki rencana jangka pendek - menengah - panjang. Aset dan infrastruktur berupa mesin fotokopi dan gedung merupakan aset desa yang di kelola oleh Bumdes. Penambahan aset dimungkinkan dialokasikan dari APBDes melihat kebutuhan Bumdes.						
5.2	Aset dan Infrastruktur	1	6	6							
5.3	Teknologi dan Digitalisasi	0	6	0							
5.4	Produksi	0	7	0							
5.5	Kerjasama Sektoral	0	8	0							
<table border="0" style="width:100%"> <tr> <td style="width:50%; text-align:right">Nilai 5</td> <td style="width:50%; text-align:left">14</td> </tr> <tr> <td style="text-align:right">Nilai Max</td> <td style="text-align:left">70</td> </tr> <tr> <td style="text-align:right">Gap</td> <td style="text-align:left">-56</td> </tr> </table>						Nilai 5	14	Nilai Max	70	Gap	-56
Nilai 5	14										
Nilai Max	70										
Gap	-56										
6 DAMPAK SOSIAL & LINGKUNGAN											
6.1	Kontribusi Pembangunan Desa	0	11	0							
6.2	Peningkatan Pendapatan Rumah Tangga	0	9	0							
6.3	Mengatasi Masalah di Desa	0	4	0							
6.4	Membangun Ketahanan Sosial	0	5	0							
6.5	Merawat Ekosistem utk Keberlanjutan Usaha	0	11	0							
<table border="0" style="width:100%"> <tr> <td style="width:50%; text-align:right">Nilai 6</td> <td style="width:50%; text-align:left">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align:right">Nilai Max</td> <td style="text-align:left">80</td> </tr> <tr> <td style="text-align:right">Gap</td> <td style="text-align:left">-80</td> </tr> </table>						Nilai 6	0	Nilai Max	80	Gap	-80
Nilai 6	0										
Nilai Max	80										
Gap	-80										
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> </div> <div style="width: 45%; text-align: right;"> <table border="1" style="margin-bottom: 10px;"> <tr> <td>Nilai Total</td> <td>48</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>Klasifikasi BUMK</td> <td>RINTISAN-TUMBUH</td> </tr> </table> </div> </div> <p>Analisis : Rencana reorganisasi Bumdes merupakan momentum untuk kembali me-reset kelembagaan Bumdes, sekaligus membangun hubungan konstruktif antara Pemerintah Desa - Bumdes - Masyarakat. Agenda transformasi mutlak diperlukan di segala lini, yang paling mendasar pada aspek : tata kelembagaan, tata manajemen, dan proses bisnis. Reformulasi tata aturan diperlukan guna menyelaraskan peta peran antar pihak, sekaligus menjamin struktur pengelolaan yang adil. Sedangkan analisis kelayakan usaha diperlukan untuk mengetahui proyeksi investasi dan prospektus usaha yang akan dijalankan. Dengan ini, ruang negosiasi antara Bumdes dan Pemerintah Desa dimungkinkan.</p>						Nilai Total	48	Klasifikasi BUMK	RINTISAN-TUMBUH		
Nilai Total	48										
Klasifikasi BUMK	RINTISAN-TUMBUH										

3.2 ISU STRATEGIS DESA - BUMDES

3.2.1 Segregasi Sosial Ekonomi Masyarakat

Dari tinjauan sosial, masyarakat Desa Tepus terbagi dalam dua bagian. Hal ini tidak terlepas dari sumber penghidupan yang menyertai. Mayoritas masyarakat yang berdomisili di wilayah utara adalah petani tadah hujan dengan siklus tanam: 1.) satu musim tanam padi; 2.) satu musim tanam palawija, dan; 3.) satu musim berikutnya lahan ditiadakan. Rata-rata setiap keluarga petani juga memiliki investasi dalam wujud ternak. Petani di Tepus adalah petani subsisten, umumnya hasil panen yang didapat akan dijadikan konsumsi keluarga untuk setahun, mereka akan menjual ke pasar bila ada kelebihan. Sementara sebagian kecil masyarakat lainnya bergerak pada sektor kerajinan perak dan batik, serta budidaya bonsai dan ikan hias.

Masyarakat di pesisir selatan adalah masyarakat nelayan, yang seiring berjalannya waktu terjadi pergeseran pencaharian utama. Masyarakat yang dulunya mengusahakan perikanan tangkap sebagai sumber ekonomi utama keluarganya, seiring geliat wisata yang semakin ramai, kini menjadikan sektor wisata sebagai sumber pendapatan utama mereka. Tidak dapat dipungkiri, keberadaan tujuh spot wisata pantai di Desa Tepus memberikan dampak ekonomi besar bagi mereka yang beraktivitas ekonomi sektor wisata.

Ideasi untuk memperbesar skala kebermanfaatan dan meminimalisir gap sosial-ekonomi masyarakat yang didapatkan dalam proses FGD memunculkan ide pemanfaatan *rest area*, yang merupakan aset desa sebagai ruang ekonomi bersama di tingkat desa. Gagasan aktivasi *rest area* sebagai agregator produk kerajinan, budidaya dan ruang seni bagi warga yang berkesinambungan dan tidak terbatas pada selubung taktis festival tahunan perlu dikaji lebih jauh, dan (bila memungkinkan) disandingkan dengan rencana pemerintah desa yang cenderung memposisikan *rest area* sebagai pangkalan jeep wisata, yang dilengkapi dengan areal ruko.

3.2.2 Kapasitas Sosial dalam Manajemen Rantai Manfaat Sumber Daya Publik

Pada kasus pengelolaan pariwisata, konteks struktural juga muncul pada kontestasi “klaim penguasaan” pemanfaatan sumber daya alam terberikan (*natural-given resources*) antara makna *common pool resources*, *private resources*, dan *public resources*. Dalam kontestasi tersebut, privatisasi pemanfaatan muncul dilatari oleh faktor historis “*babat alas*” fase awal pembukaan wisata, yang umumnya dilakukan oleh sebagian warga pesisir. Isu dan cara kerja pengelolaan sektor publik atas sumberdaya alam pada gilirannya makin terpinggir.

Terpinggirnya isu publik karena desakan klaim privat atas sumberdaya publik membuat kemanfaatan ekonomis masih terbatas dinikmati oleh sebagian warga saja. Klaim privat beriringan dengan cara pandang yang menyempit dari manajemen sumberdaya, sehingga corak kompetitif lebih bergerak ke arah eksklusif, dibanding membuka berbagai ruang pengembangan ekosistemik dalam pengelolaan sumberdaya sehingga kue ekonomi bisa diperbesar dan memberikan rantai manfaat yang lebih panjang kepada banyak warga. Lemahnya pendekatan ekosistemik terutama ditandai dengan belum terhubungnya produk warga (baik pertanian, maupun kerajinan) dengan aktivitas wisata pantai.

Ekosistem inovasi untuk menemukan dan merekayasa sumberdaya ekonomi baru dan terbarukan dalam rantai manfaat ekonomi yang sudah berjalan menjadi penting untuk mengikis segregasi sosial yang sudah ada. Selain pengelolaan akses manfaat, model serupa digunakan dalam mengelola resiko atau ekstenalitas yang muncul dari sektor ekonomi yang dikembangkan. Dengan cara ini, degradasi kualitas lingkungan yang menjadi ancaman perlu ditata sehingga hal-hal residu bisa dikelola, misalnya pengelolaan sampah, dan sebagainya. Skenario interoperabilitas antara Bumdes dengan Pokdarwis bisa ditata mulai dari titik ini.

Adanya pembangunan JJLS di wilayah Tepus juga memunculkan ancaman yang mengiring. Pembangunan akses umumnya akan membawa potensi investasi besar yang masuk, dalam hal ini potensi segregasi sosial yang akan melebar bila tidak terkelola.

3.2.3 Kapasitas Politik dalam Pengelolaan Sumber Daya Desa

Terbangunnya ekosistem inovasi dalam merangsang tumbuh kembang Bumdes maupun pengelolaan sumber daya desa bukan semata urusan kinerja sosial dan ekonomi yang ada di masyarakat, namun juga intensi politis yang melekat pada pemerintah desa. Kapasitas politik yang baik mensyaratkan proses suksesi yang bersih tanpa politik uang. Dalam konteks tersebut, konstruksi pilkades selama ini berjalan di Tepus menjebak kontestasi pemimpin yang lahir melalui praktik politik uang dalam proses pemilihan. Di sisi lain nilai strategis Tepus sebagai kawasan wisata dan pengembangan infrastruktur nasional

(JJLS) juga memunculkan elit baru di desa. Hal ini terlihat dari kebijakan – kebijakan penataan ruang di desa yang terkesan hanya mengakomodir kepentingan sebagian pihak. Beberapa contoh diantaranya: pemanfaatan aset (tanah kas/ *sultan ground*) yang disewa dan dibangun *homestay* oleh salah satu aparat desa, kebijakan pemanfaatan *rest area* sebagai infrastruktur pendukung wisata, kebijakan penentuan jenis usaha Bumdes yang terkesan “*elite driven*”.

Di sisi lain, terbengkalainya pengelolaan Bumdes juga patut menjadi perhatian. Disamping kinerja pelaksanaan yang lemah, kinerja kepenasehatan dan kepengawasan juga tidak berjalan optimal. Hasil pendalaman yang kami lakukan menemukan fakta menarik penyebab tidak berjalannya Bumdes. Di satu sisi, pemerintah desa mengharapkan Bumdes membuktikan terlebih dahulu kinerja bisnisnya, dalam hal ini skenario bagi hasil yang didorong diterapkan. Namun di sisi lain, pengurus Bumdes membutuhkan garansi hasil atas kerja yang akan dilakukan, dalam hal ini skenario insentif bulanan yang diharapkan. Preposisi tersebut seperti analogi telur dan ayam, mana yang lebih dulu.

Upaya mensinergikan kembali peran Bumdes – Pemerintah Desa – Masyarakat perlu didudukkan dalam kerangka regulasi yang ada. Walaupun terdapat tantangan didalamnya, yakni kultur forum musyawarah desa yang umumnya didominasi oleh elit desa. Upaya – upaya membangun ruang diskusi inklusif-partisipatif perlu didorong untuk menjamin kualitas musyawarah desa yang menitik beratkan pada kesejahteraan umum.

3.3 REKOMENDASI PETA PENGUATAN

3.3.1 Transformasi Kelembagaan Bumdes

Masa transisi kepengurusan yang telah dipersiapkan hendaknya menjadi momentum untuk kembali menata pengelolaan Bumdes. Beberapa agenda yang perlu dikedepankan adalah:

- a. Penyesuaian tata kelembagaan sesuai dengan PP. 11/ 2021 tentang BUM Desa.
- b. Membangun pondasi pengelolaan yang kokoh melalui penyusunan AD-ART yang berkeadilan.
- c. Membangun struktur organisasi yang berorientasi jangka panjang.
- d. Membangun sistem manajemen dan keuangan untuk menjamin tata kelola organisasi yang baik.

3.3.2 Membangun Ruang Negosiasi Pemerintah Desa – Bumdes

Forum musyawarah yang sehat mensyaratkan adanya justifikasi dengan dukungan data yang kuat untuk mendorong arah kebijakan. Analisa kelayakan usaha merupakan bagian integral perencanaan usaha Bumdes, yang secara garis besar membandingkan antara besaran investasi yang dibutuhkan dan potensi pendapatan yang diproyeksikan.

Perencanaan usaha yang matang juga menjadi bahan negosiasi Bumdes dengan Musdes, serta kontrak kinerja antara pengelola Bumdes dengan pengawas dan penasihat. Dengan ini, upaya mensinergikan peran dan dukungan lintas pihak menjadi ideal, sekaligus pola monitoring dan evaluasi berkala dapat dirancang.

3.3.3 Rute Pengembangan Bisnis

3.3.3.1 Jangka Pendek

- a. Aktivasi usaha fotokopi dan penyediaan ATK, dengan memanfaatkan infrastruktur yang sudah ada.
Tahap ini dimaksudkan untuk proses belajar Bumdes melakukan usaha, yang dikemudian hari dapat dilakukan pengembangan usaha, baik melalui rute intensifikasi, diversifikasi, maupun inovasi.
- b. Ukuran keberhasilan pada tahap ini adalah berjalannya unit usaha Bumdes secara kontinyu.

3.3.3.2 Jangka Menengah

- a. Pengembangan usaha Bumdes, dimaksudkan untuk memperbesar prospektus bisnis Bumdes disatu sisi, serta memperluas kebermanfaatannya disisi lain.
- b. Ukuran keberhasilan pada tahap ini adalah adanya sumber ekonomi baru yang dikelola Bumdes, serta adanya sumbangsih terhadap PADes.

3.3.3.3 Jangka Panjang

- a. Bumdes hadir sebagai dinamisator perekonomian desa. Salah satu peran yang dapat diambil adalah Bumdes menjadi hub aktivitas ekonomi masyarakat.

- b. Ukuran keberhasilan pada tahap ini adalah *multiplier effect* yang besar dari Bumdes atas unit usaha yang dijalankan dan terintegrasi dalam denyut ekonomi masyarakat desa.

4 BUMDES SUMBERMULYO, SONGBANYU

Informan Kunci : Giyarno (Kepala Desa)
Slamet Sutrisno (Kadus Putat, Ketua Pokdarwis)
Agus Budianto (Direktur Bumdes)
Atin Prihatin (Sekretaris Bumdes)

4.1 ANALISA KONDISI SAAT INI

4.1.1 Linimasa Pengelolaan Bumdes

Bumdes Sumbermulyo Songbanyu berdiri pada tahun 2015. Unit usaha pertama yang didirikan adalah penyedia air bersih. Mereka pernah mengelola usaha penyediaan rumah singgah nelayan, tapi saat ini pengelolaannya ditarik kembali oleh desa karena kebutuhan “dana taktis” yang tidak dapat terakomodir dalam belanja APBDes.

Saat ini Bumdes Sumbermulyo mengelola dua unit usaha, yaitu penyedia air bersih dan penyedia logistik (umumnya kebutuhan konsumsi) nelayan tangkap. Unit usaha penyediaan air bersih menyumbang pendapatan terbesar bagi Bumdes, namun tren pendapatannya sangat dipengaruhi oleh musim. Hal ini berkaitan erat dengan permintaan air bersih yang sangat tinggi pada saat musim kemarau, dan akan menurun drastis ketika menghadapi musim penghujan.

Dari sisi kebermanfaatan, unit usaha air bersih merupakan unit usaha yang berorientasi *hybrid*. Mencari keuntungan di satu sisi, dan salah satu bentuk pelayanan publik di sisi lain. Hal ini mengingat kondisi geografis pesisir selatan Gunungkidul yang mayoritas mengalami kesulitan air di waktu tertentu. Adanya unit usaha penyediaan air bersih ini bukan hanya dinikmati oleh warga Songbanyu, lebih luas lagi, layanan distribusi air bersih melingkupi 3 kecamatan sekaligus.

Sedangkan unit usaha penyediaan logistik tidak terlepas dari keberadaan TPI besar yang terletak di desa Songbanyu. Keberadaan unit usaha tersebut utamanya untuk menunjang kebutuhan aktivitas perikanan tangkap yang dilakukan perusahaan “Restu Putra”, sebuah perusahaan yang memiliki banyak kapal tangkap besar, yang memiliki banyak ABK.

Kepengurusan Bumdes saat ini merupakan pengurus yang baru dilantik per Agustus 2021 lalu, bersamaan dengan itu, dilakukan pula penyertaan modal dari desa sebesar Rp.40.000.000,- yang diamanatkan untuk memperbesar prospek usaha Bumdes. Namun, penyertaan modal tersebut hingga saat ini belum dimanfaatkan karena pengurus masih gamang dalam menentukan langkah strategis pengembangan usaha Bumdes. Dari observasi sekaligus pemetaan bentang/ potensi, diperoleh gambaran sebagai berikut:

Bentang Alam: wisata pantai dan goa, perikanan tangkap, spot pancing, perbukitan, sumber air, pertanian.

Bentang Hidup : pasar ikan, rasulan, sedekah laut, petik laut, labuhan laut, masyarakat nelayan, seni reog.

Pemerintah desa juga telah mengalokasikan anggaran pembangunan kantor Bumdes di tanah kas, tidak jauh dari sumber air bersih yang dikelola Bumdes.

Pada prinsipnya, pemanfaatan modal yang telah disertakan kepada Bumdes dalam rangka pengembangan usaha, pemerintah desa akan mendukung selama langkah yang diambil Bumdes *feasible* untuk dijalankan, baik dari daya dukung operasional maupun prospektus keuntungan. Hal ini merupakan komitmen positif agar Bumdes tidak terjebak dalam imajinasi pengelolaan usaha.

4.1.2 Kapasitas Pengelolaan Saat Ini

Kami telah melakukan penggalan kinerja internal dan kapasitas eksternal pengelolaan Bumdes saat ini, yang kemudian terangkum dalam 6 indikator utama. Kami menggunakan metode *value gap analysis*

untuk mengklasifikasi posisi pengelolaan Bumdes saat ini. Hasil atas penilaian yang kami lakukan kami sajikan dalam tabel berikut.

SUMMARY ASSESSMENT BUMDES			Sumber Mulyo		Songbanyu					
No.	Standar	Skor	Bobot	Nilai (skor x bobot)	Temuan Kunci					
1 KAPASITAS ORGANISASI										
1.1	Pengakuan Legal	0	4	0	Perdes pembentukan diterbitkan pada 2016 begitu pula AD-ART, akan tetapi saat ini belum disesuaikan dengan aturan baru PP. 11 /2021. Struktur pengelolaan terdiri dari struktur inti dan pengelola unit usaha. Bumdes belum memiliki rencana jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Jenis usaha yang di jalankan sudah sesuai potensi yang ada. Meskipun masih ada beberapa potensi yang belum di optimalkan	Nilai 1				
1.2	Ketentuan Dasar Operasional	1	4	4		17				
1.3	Perencanaan Organisasi	0	7	0		Nilai Max				
1.4	Struktur Organisasi	1	6	6		66				
1.5	Tata Kelola Organisasi	0	5	0		Gap				
1.6	Pemilihan Jenis Usaha	1	7	7		-49				
2 PERSPEKTIF PASAR										
2.1	Segmentasi Pasar	1	10	10	Usaha yang dijalankan Bumdes (penyedia air bersih) merupakan usaha musiman, yang hanya ramai pada saat musim kemarau, padahal kontinuitas debit air terjaga baik. Jaringan distribusi terbentuk melalui mitra tangki air yang dikerjakan pihak swasta. Diferensiasi produk sangat dimungkinkan untuk memperbesar prospek usaha.	Nilai 2				
2.2	Strategi Pemasaran	0	6	0		28				
2.3	Jaringan Distribusi	1	4	4		Nilai Max				
2.4	Keunggulan Kompetitif	1	7	7		68				
2.5	Strategi Harga	1	7	7		Gap				
3 KINERJA MANAJEMEN										
3.1	Sistem Rekrutmen	0	4	0	Pemilihan SDM masih didasarkan pada model penunjukan. Bumdes masih mendasarkan remunerasi pada sistem bagi hasil akhir tahun, belum memiliki skema insentif bulanan. Pengorganisasian pekerjaan terbagi menjadi dua bagian, yaitu struktur inti dan karyawan unit usaha yang bertugas memelihara sumber air dan menarik tarif penjualan air bersih.	Nilai 3				
3.2	Sistem Remunerasi	0	4	0		8				
3.3	Komunikasi	0	6	0		Nilai Max				
3.4	Sistem Pengarsipan	1	2	2		50				
3.5	Evaluasi Kinerja	0	3	0		Gap				
3.6	Pengorganisasian Pekerjaan	1	6	6		-42				
4 KINERJA KEUANGAN										
4.1	Omzet	0	12	0	Omzet pendapatan belum dapat terpetakan dengan jelas karena masih fase transisi kepengurusan (reorganisasi). Sampai saat ini, permodalan masih bersumber dari penyertaan modal desa. Tahun ini desa memberikan penyertaan modal sebesar 40 juta yang diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja bisnis Bumdes. Pencatatan keuangan masih bersifat manual, Bumdes belum memiliki mekanisme kontrol keuangan untuk mencegah kebocoran pendapatan.	Nilai 4				
4.2	Aspek Permodalan	0	4	0		7				
4.3	Mekanisme Penganggaran	0	3	0		Nilai Max				
4.4	Kontrol Keuangan	0	3	0		66				
4.5	Manajemen Keuangan	0	4	0		Gap				
4.6	Pencatatan Keuangan	1	2	2		-59				
4.7	Pelaporan	1	5	5						
5 PROSES BISNIS										
5.1	Perencanaan Bisnis	0	8	0	Perencanaan usaha sangat mempertimbangkan kebutuhan dan ekspektasi pasar, walaupun metode perencanaan masih sangat sederhana. Kuantitas kebutuhan pasar dapat diakomodir BUMDes. Aset yang dikelola Bumdes adalah aset desa yang di hak kelola oleh Bumdes. Pemeliharaan dilakukan swadaya oleh Bumdes. Bumdes belum mampu menjalin kerjasama dengan lembaga lainnya.	Nilai 5				
5.2	Aset dan Infrastruktur	0	6	0		15				
5.3	Teknologi dan Digitalisasi	0	6	0		Nilai Max				
5.4	Produksi	1	7	7		70				
5.5	Kerjasama Sektoral	1	8	8		Gap				
6 DAMPAK SOSIAL & LINGKUNGAN										
6.1	Kontribusi Pembangunan Desa	1	11	11	Usaha yang dijalankan Bumdes merupakan usaha untuk mengatasi permasalahan yang ada di desa (air bersih). Pekerjaan di Bumdes belum dapat menjadi sandaran ekonomi utama bagi karyawan. Pun kebermanfaatan ekonomis Bumdes belum dirasakan luas oleh rumah tangga di desa. Kontinuitas debit air bersih di musim kemarau merupakan ujung tombak utama yang disadari betul oleh pengurus, namun belum ada upaya sistematis untuk menjaga sumber air.	Nilai 6				
6.2	Peningkatan Pendapatan Rumah Tangga	1	9	9		35				
6.3	Mengatasi Masalah di Desa	1	4	4		Nilai Max				
6.4	Membangun Ketahanan Sosial	0	5	0		80				
6.5	Merawat Ekosistem utk Keberlanjutan Usaha	1	11	11		Gap				
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> </div> <div style="width: 45%;"> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Nilai Total</td> <td style="text-align: center;">110</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Klasifikasi BUMK</td> <td style="text-align: center;">RINTISAN-TUMBUH</td> </tr> </table> <p>Analisis : Proses transisi kepengurusan, yang kemudian ditopang dengan penyertaan modal desa membawa beban tanya bagi pengurus Bum des. Tidak mulusnya proses transisi dan pendelegasian wewenang membuat pengurus cenderung gagap menentukan rencana kerja Bum des. Dari hasil analisis yang ada, setidaknya diperlukan penguatan kelembagaan, dengan mendudukkan kembali posisi Bumdes sesuai regulasi terbaru. Disisi lain, diperlukan penataan pola pengelolaan keuangan. Simpul dari hasil wawancara, lemahnya kinerja manajemen disebabkan karena pengurus menjadikan Bumdes sebagai aktivitas sampingan karena minimnya insentif. Dengan modal yang sudah disertakan, Bum des perlu memikirkan strategi penguatan prospek usaha. Strategi inovatif perlu dikedepankan melihat potensi sumber air yang ada. Ataupun inisiasi wisata pantai untuk memperluas pos pendapatan Bumdes, sekaligus memperbesar dampak</p> </div> </div>							Nilai Total	110	Klasifikasi BUMK	RINTISAN-TUMBUH
Nilai Total	110									
Klasifikasi BUMK	RINTISAN-TUMBUH									

4.2 ISU STRATEGIS DESA - BUMDES

4.2.1 Ideasi Pengembangan Usaha Bumdes

Penyertaan modal yang masih mengendap perlu segera dioptimalkan sebagai stimulan pengembangan usaha Bumdes. Ideasi yang dilakukan dengan pemerintah desa menyimpulkan pembukaan wisata pantai Baronan dan pantai Krokoh perlu dipertimbangkan. Kedua spot pantai ini hingga kini belum terkelola penuh. Keberadaan Pokdarwis yang terbentuk organik di masyarakat pesisir dusun Putat masih mengalami kendala, terutama akses jalan menuju pantai yang kurang memadai (terjal dan curam), dan melintasi wilayah administratif kabupaten lain, yang berpotensi menimbulkan sengkaret dimasa depan.

Gagasan ini juga disambut positif oleh pengurus Bumdes maupun Pokdarwis, namun pembukaan wisata pantai merupakan wisata dengan investasi yang besar, yang menuntut pembangunan infrastruktur penunjang yang besar. Dengan kapasitas saat ini, ide tersebut perlu dikaji lebih jauh. Pun bilamana wisata ini nantinya akan dibuka, keberadaan dua entitas, yakni Bumdes dan Pokdarwis perlu di orkestrasi guna menjamin keberlanjutan pengelolaan dan perluasan kebermanfaatannya.

Pendalaman kami lakukan dengan merubah arah hadap, dari yang sebelumnya berfokus pada potensi alam, reposisi perspektif peluang dan potensi pasar menjadi arus utama ideasi pengembangan usaha Bumdes. Pada tahap ini, muncul ide usaha produsen es batu. Ide ini muncul mengingat mobilisasi kapal tangkap ikan yang hilir mudik bersandar di desa ini. Kebutuhan es batu untuk pengawetan ikan selama melaut selama ini disuplai dari pemasok luar daerah (Klaten dan Wonogiri).

Hal ini cukup menarik, mengingat ide usaha yang tercetus, keluar dari jebakan tren yang selama ini muncul : optimalisasi potensi alam. Pun ketersediaan bahan baku akan terjamin berkat adanya sumber air yang dikelola Bumdes tidak pernah surut, sekalipun di musim kemarau.

4.2.2 Misi Menjadikan Bumdes Hadir dalam Denyut Hidup Masyarakat

Keberadaan unit usaha penyedia air bersih merupakan salah satu upaya menyelesaikan masalah yang ada di desa: kekeringan. Upaya tersebut membawa dua nilai strategis sekaligus, menghadirkan pelayanan barang publik di satu sisi, serta optimalisasi aspek bisnis di sisi lain.

Upaya perluasan kebermanfaatannya atas potensi (air bersih) yang dimiliki dalam skema perikanan tangkap melalui penyediaan es batu merupakan strategi diferensiasi yang dilakukan Bumdes untuk memberi kemudahan bagi nelayan dalam penyediaan kebutuhan melaut. Pun praktik serupa telah dilakukan Bumdes dalam unit usaha penyediaan logistik kapal. Artinya jalur kepada konsumen sudah terbentuk di satu sisi, dan pengalaman atas model penjualan – distribusi sudah dimiliki.

Dapat disimpulkan bahwa dua unit usaha yang ada, ditambah dengan ide pengembangan usaha yang akan dilakukan, Bumdes akan membawa manfaat besar bagi masyarakat. Bukan hanya terbatas pada membuka lapangan pekerjaan bagi warga yang bekerja langsung di Bumdes, namun Bumdes juga “meninggalkan jejak” dalam aktivitas ekonomi dan kehidupan warga.

4.3 REKOMENDASI PETA PENGUATAN

4.3.1 Perhitungan Investasi, Operasional dan Kelayakan Usaha Produsen Es

Usaha produsen es merupakan usaha yang kurang familiar bagi warga Songbanyu. Belum adanya usaha serupa maupun pengalaman operasional jenis usaha ini menjadikan metode ATP (amati, tiru, plek) menjadi berjarak. Diperlukan kajian yang mendalam untuk mendapatkan gambaran operasional produksi dalam usaha ini. Lebih luas lagi, kajian ini juga diperlukan sebagai titik mula kalkulasi risiko operasional maupun kalkulasi resiko keuangan.

Memulai usaha dengan skala produksi kecil akan dikedepankan untuk menghindari “jerat perijinan” yang sangat birokratis dan prosedural. Selain itu, keterbatasan pengetahuan dan modal (kas) yang dimiliki Bumdes juga menjadi pertimbangan dalam memulai usaha tersebut. Dengan skenario ini, ekosistem pembelajaran pengembangan usaha berbasis pengalaman yang bertumbuh akan menjadi ideal. Yang dikemudian hari optimalisasi produksi dimungkinkan seiring proses observasi permintaan pasar. Optimalisasi usaha tersebut juga dapat menggunakan skema pembiayaan mandiri, ataupun KSO (kerjasama operasional).

4.3.2 Penguatan Kapasitas Kelembagaan untuk Menjamin Pengelolaan yang Sustain

Proses penyertaan modal yang belum didasari perencanaan usaha, serta kegamangan dalam menentukan langkah pengembangan usaha merupakan salah satu indikasi kegagalan struktur kelembagaan bekerja. Kepengurusan yang relatif baru merupakan momentum baik guna mendudukan kembali peran perangkat organisasi Bumdes dalam kerangka regulasi terbaru.

Pengurus Bumdes bahkan menyambut baik gagasan ini, untuk mendapatkan ekosistem dukungan kolaboratif luas lintas pihak di internal desa serta jaminan operasional yang memadai. Hal ini sekaligus merevitalisasi fungsi kepenasehatan, kepengawasan, dan kepengurusan yang selama ini belum terkoneksi secara optimal.

4.3.3 Rute Pengembangan Bisnis

4.3.3.1 Jangka Pendek

- a. Riset mekanisasi produksi es batu, terkait kebutuhan alat dan *layout* tempat produksi, termasuk kebutuhan investasi awal, belanja operasional rutin dan proyeksi pendapatan.
- b. Ukuran keberhasilan pada tahap ini adalah adanya *Feasibility study* dan *business plan* usaha produsen es batu.

4.3.3.2 Jangka Menengah – Panjang

- a. Proses pembelajaran dan observasi yang terus menerus dilakukan dengan melihat proses bisnis internal dan kecenderungan pasar.
- b. Ukuran keberhasilan pada tahap ini adalah bisnis yang semakin berkembang, dibuktikan dengan perluasan usaha, peningkatan pendapatan, dan semakin banyaknya tenaga kerja yang diserap Bumdes.

5 BUMDES MAKMUR JAYA, JERUKSARI

Informan Kunci : Budi Harto (Kepala Desa)
Yuli (Sekertaris desa)
Anam (Ketua Bumdes)
Musyafa' (Anggota Bumdes)
Wiwit (Ketua Kelompok Tani)

5.1 ANALISA KONDISI SAAT INI

5.1.1 Linimasa Pengelolaan Bumdes

Bumdes Makmur Jaya, Jeruk Sari Tirto berdiri pada tahun 2020. Namun demikian kurang berjalan secara masif meskipun mendapat dukungan dari pemerintah desanya dikarenakan 3 orang pengurus harian memiliki pekerjaan tetap sebagai guru pengajar di sekolah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa proses perkembangan Bumdes terhambat oleh waktu dan berdampak pada kerenggangan komunikasi baik dari internal maupun dengan pihak pemerintah desa dan masyarakat. Kepengurusan Bumdes saat ini adalah struktur pertama sejak awal terbentuk. Dalam penggalan informasi kami, Bumdes mencoba mempersiapkan rekomendasi penguatan struktur dan penguatan aspek bisnis Bumdes. Dari hasil pemetaan bentang/ potensi, diperoleh gambaran sebagai berikut:

Bentang Alam: wisata pantai, potensi ikan laut, kurang sumber air bersih, ancaman banjir dan tanah ambles, karamba, lahan tambak ikan yang luas, sawah tidak produktif

Bentang Hidup: aktivitas nelayan, pemancing, petani tambak, pengrajin batik, pasar desa

Pada tahun 2021 pemerintah desa memberikan penyertaan modal sebesar 200 juta dan aset desa yang di hak kelola kepada Bumdes yaitu : kios pasar ,dermaga pemancingan ,lahan mangrove dan sumber mata air bersih, pemerintah desa juga berencana membangun aset desa yang bisa digunakan Bumdes sebagai kantor sekaligus ruang usaha toko alat tulis ,dalam perkembangannya pengelolaan air bersih dan penyewaan kios pasar belum terkelola secara terpadu, Hal ini disinyalir karena ketidak tuntasannya komunikasi antara pemerintah desa dengan pengelola Bumdes dan masyarakat. kesimpulan awal kami, ketidak tuntasannya ini berakar dari internal pengelola Bumdes yang masing - masing memiliki pekerjaan lain sebagai pekerjaan pokoknya sehingga monitoring dan evaluasinya tidak berjalan. Namun dalam perjalanannya di pertengahan tahun 2021 pemerintah desa yang tadinya menganggarkan 200 juta untuk Bumdes menjadi diturunkan anggarannya untuk penyertaan modal Bumdes menjadi 100 juta

Hingga saat ini, pemerintah desa belum mengalokasikan penyertaan modal kepada Bumdes. Pemerintah desa memiliki kecenderungan rasa kurang percaya kepada Bumdes. Namun demikian pemerintah desa tetap mendukung kemajuan Bumdes Makmur Jaya untuk berkembang sambil monitoring kinerja Bumdes saat ini.

Serangkaian proses FGD menyimpulkan bahwa pemerintah desa memberikan ruang kepada Bumdes sebagai pengelola air bersih, kios- kios pasar dengan segmen pedagang dan wisata pemancingan laut sekaligus penyewaan perahu bagi wisatawan pancing dengan segmen lokal maupun luar kota.

5.1.2 Kapasitas Pengelolaan Saat Ini

Kami telah melakukan penggalian kinerja internal dan kapasitas eksternal pengelolaan Bumdes saat ini, yang kemudian terangkum dalam 6 indikator utama. Kami menggunakan metode *value gap analysis* untuk mengklasifikasi posisi pengelolaan Bumdes saat ini. Hasil atas penilaian yang kami lakukan kami sajikan dalam tabel berikut.

SUMMARY ASSESSMENT BUMDes		Makmur Jaya		Jeruk Sari	
No.	Standar	Skor	Bobot	Nilai (skor x bobot)	Temuan Kunci
1 KAPASITAS ORGANISASI					
1.1	Pengakuan Legal	0	4	0	Perdes dan AD-ART sudah ada, namun belum disesuaikan dengan PP.11/2021. Kepengurusan yang ada saat ini masih belum begitu aktif dan belum memiliki unit usaha, namun demikian pemerintah desa akan menyerahkan aset berupa kios pasar dan dermaga perahu khusus pemancing ikan payau dan laut
1.2	Ketentuan Dasar Operasional	0	4	0	
1.3	Perencanaan Organisasi	1	7	7	
1.4	Struktur Organisasi	0	6	0	
1.5	Tata Kelola Organisasi	0	5	0	
1.6	Pemilihan Jenis Usaha	1	7	7	
2 PERSEKTIF PASAR					
2.1	Segmentasi Pasar	1	10	10	Bumdes sudah memiliki segmen pasar yaitu pemancing dan pedagang pasar namun belum memahami mekanisme manajemen
2.2	Strategi Pemasaran	0	6	0	
2.3	Jaringan Distribusi	0	4	0	
2.4	Keunggulan Kompetitif	0	7	0	
2.5	Strategi Harga	0	7	0	
3 KINERJA MANAJEMEN					
3.1	Sistem Rekrutmen	0	4	0	Alur komunikasi Bumdes dengan Pemdes masih rancu dan belum terbentuk agenda rapat rutin internal Bumdes, sistem pengarsipan masih terpusat pada ketua Bumdes
3.2	Sistem Remunerasi	0	4	0	
3.3	Komunikasi	1	6	6	
3.4	Sistem Pengarsipan	1	2	2	
3.5	Evaluasi Kinerja	0	3	0	
3.6	Pengorganisasian Pekerjaan	0	6	0	
4 KINERJA KEUANGAN					
4.1	Omzet	0	12	0	Belum ada pendapatan yang dikelola Bumdes karena aktivitas usaha yang tidak berjalan. Pemerintah desa menginvestasikan modal kios pasar desa dan pintu masuk pemancing payau dan laut yang dapat dimanfaatkan Bumdes. Model pengelolaan keuangan pada Bumdes masih konvensional.
4.2	Aspek Permodalan	0	4	0	
4.3	Mekanisme Penganggaran	0	3	0	
4.4	Kontrol Keuangan	0	3	0	
4.5	Manajemen Keuangan	0	4	0	
4.6	Pencatatan Keuangan	1	2	2	
4.7	Pelaporan	0	5	0	
5 PROSES BISNIS					
5.1	Perencanaan Bisnis	0	8	0	Bumdes sudah mencoba bekerja sama dengan pihak lain namun kesulitan dalam berkolaborasi. Aset dan infrastruktur berupa 20 kios pasar dan sumur air bersih merupakan aset desa yang diserahkan kepada Bumdes
5.2	Aset dan Infrastruktur	0	6	0	
5.3	Teknologi dan Digitalisasi	0	6	0	
5.4	Produksi	0	7	0	
5.5	Kerjasama Sektoral	1	8	8	
6 DAMPAK SOSIAL & LINGKUNGAN					
6.1	Kontribusi Pembangunan Desa	0	11	0	Nilai 6 30 Nilai Max 80 Gap -50
6.2	Peningkatan Pendapatan Rumah Tangga	0	9	0	
6.3	Mengatasi Masalah di Desa	2	4	8	
6.4	Membangun Ketahanan Sosial	0	5	0	
6.5	Merawat Ekosistem utk Keberlanjutan Usaha	2	11	22	
		Nilai Total		Klasifikasi BUMK	
		72		RINTISAN-TUMBUH	
Analisis :					
<p>Peningkatan kapasitas Bumdes merupakan aksi untuk kembali me-reset kelembagaan Bumdes, sekaligus membangun hubungan konstruktif antara Pemerintah Desa - Bumdes - Masyarakat. Agenda transformasi mutlak diperlukan di segala lini, yang paling mendasar pada aspek : tata kelembagaan, tata manajemen, dan proses bisnis.</p> <p>Reformulasi tata aturan diperlukan guna menyelaraskan peta peran antar pihak, sekaligus menjamin struktur pengelolaan yang adil. Sedangkan analisis kelayakan usaha diperlukan untuk mengetahui proyeksi investasi dan prospektus usaha yang akan dijalankan. Dengan ini, ruang negosiasi antara Bumdes dan Pemerintah Desa dimungkinkan.</p>					

5.2 ISU STRATEGIS DESA - BUMDES

5.2.1 Sinergitas antar pihak

Kemandirian dan kemajuan Bumdes Makmur Jaya akan sulit dicapai bila *enabling* ekosistem belum berjalan, artinya tumbuh kembang Bumdes tidak hanya menjadi tanggung jawab sebagian kelompok saja. Oleh karenanya pembagian peran, fungsi, hak dan kewajiban perlu teraktualisasi dalam setiap proses pengelolaan Bumdes. Hasil assessment yang kami lakukan menemukan fakta bahwa sinergitas belum terjalin karena belum adanya mekanisme komunikasi efektif, baik pada fase perencanaan, hingga monitoring dan evaluasi rutin berkala.

Proses FGD memunculkan ide pemanfaatan spot wisata pantai dan muara yang membentang di kisaran wilayah desa Jeruk Sari, yang merupakan aset desa sebagai ruang ekonomi bersama yang dapat dikelola Bumdes. Gagasan aktivasi *akses jalan menuju dermaga pemancingan laut*, budidaya ikan nila dan wisata mangrove, dan (bila memungkinkan) disandingkan dengan rencana pemerintah desa yang akan memperbaiki jalan di sepanjang tanggul sebagai jalur sepeda, yang dilengkapi dengan areal ruko perdagangan.

5.2.2 Kapasitas Sosial dalam Manajemen Rantai Manfaat Sumber Daya Publik

Pada kasus pengelolaan air bersih, muncul mismanajemen yang menyebabkan relasi kontraproduktif dalam kerjasama antara Bumdes dan kelompok pengelola air bersih. Dalam prosesnya, proses negosiasi yang *alot* terkait Kerjasama antar pihak pada akhirnya memojokkan Bumdes yang cenderung dijadikan “alat perah” bagi pengelola air bersih (*pembagian hasil yang berat sebelah*). Pada pengelolaan ruko di pasar desa, Bumdes belum berani mengambil hak kelolanya dikarenakan kesulitan komunikasi pada pihak pengelola ruko pasar desa masih ada budaya *eguh pakewuh* dengan pengelola lama.

Hal ini diperparah adanya penyalahgunaan wewenang oleh elit desa yang ingin menyewa lahan operasional air bersih untuk dikelola oleh kelompok dimana lahan tersebut adalah lahan milik desa yang rencananya akan dialih kelolakan kepada Bumdes, penyalahgunaan wewenang oleh elit yang mengatasnamakan “pengelola” muncul dilatari oleh faktor warisan pengelolaan pasca pengelolaan oleh dinas perairan setempat, terkait hal ini Bumdes mengajak pihak pengelola air bersih untuk duduk bersama merumuskan MOU secara adil dan relevan.

Membangun relasi kerjasama yang adil dan berkelanjutan mutlak diletakkan sebagai perspektif bersama sebagai pondasi rancang bangun pemajuan ekonomi desa. Dalam konteks ini, peran pemerintah desa sebagai mediator pengelolaan sumber daya sangat vital. Pendistribusian wewenang pengelolaan hendaknya diletakkan dalam langgam semangat kolektif membangun desa. Semangat ini dapat diwujudkan melalui aktivasi lembaga – lembaga desa untuk mengelola sumber daya desa, yang kemudian dilekatkan untuk memperkuat struktur Pendapatan Asli Desa.

5.2.3 Kapasitas Politik dalam Pengelolaan Sumber Daya Desa

Nilai strategis Jeruk Sari sebagai kawasan wisata dan pengembangan infrastruktur nasional juga memunculkan elit baru di desa. Rencana pembangunan jalan nasional di wilayah Jeruk Sari juga mengundang banyak elit untuk turut mengakuisisi wilayah – wilayah potensi ekonomi yang menguntungkan sebagian kelompok, hal ini sangat dibutuhkan peran Bumdes dalam mengakomodir proyek – proyek pemerintah yang ada di desa.

Upaya mensinergikan kembali peran Bumdes – Pemerintah Desa – Masyarakat perlu didudukkan dalam kerangka regulasi yang ada. Walaupun terdapat tantangan didalamnya, yakni kultur forum musyawarah desa yang umumnya didominasi oleh elit desa. Upaya – upaya membangun ruang diskusi inklusif-partisipatif perlu didorong untuk menjamin kualitas musyawarah desa yang menitik beratkan pada kesejahteraan umum.

5.3 REKOMENDASI PETA PENGUATAN

5.3.1 Transformasi Kelembagaan Bumdes

Penataan kembali pengelolaan Bumdes. Beberapa agenda yang perlu dikedepankan adalah :

- a. Penyesuaian tata kelembagaan sesuai dengan PP. 11/ 2021 tentang BUM Desa.
- b. Rekomitmen di tubuh Bumdes
- c. Penguatan jejaring dengan pihak pemerintah desa dan pokja – pokja
- d. Membangun pondasi pengelolaan yang kokoh melalui penyusunan AD-ART yang berkeadilan.
- e. Membangun struktur organisasi yang berorientasi jangka panjang.

- f. Membangun sistem manajemen dan keuangan untuk menjamin tata kelola organisasi yang baik.

5.3.2 Membangun Ruang Negosiasi Pemerintah Desa – Bumdes - Masyarakat

Forum musyawarah yang sehat mensyaratkan adanya justifikasi dengan dukungan data yang kuat untuk mendorong arah kebijakan. Proses negosiasi dengan pengelola lama dan Analisa kelayakan usaha air bersih yang diserahkan kelolakan merupakan bagian integral perencanaan usaha Bumdes, yang secara garis besar membandingkan antara besaran investasi yang dibutuhkan dan potensi pendapatan yang diproyeksikan.

Perencanaan usaha yang matang juga menjadi bahan negosiasi Bumdes dengan Musdes, serta kontrak kinerja antara pengelola Bumdes dengan pengawas dan penasihat. Dengan jalan ini, upaya mensinergikan peran dan dukungan lintas pihak menjadi ideal, sekaligus pola monitoring dan evaluasi berkala dapat dirancang.

5.3.3 Rute Pengembangan Bisnis

5.3.3.1 Jangka Pendek

- a. Kerjasama/ alih kelola ruko pasar atau air bersih, artinya “jejak” Bumdes dalam pengelolaan asset desa dan sumber daya publik akan nampak.
- b. Ukuran keberhasilan pada tahap ini adalah aktivasi unit usaha Bumdes

5.3.3.2 Jangka Menengah - Panjang

- a. Proses pembelajaran dan observasi yang berjalan terus dilakukan untuk melihat proses bisnis yang sedang berjalan dan melihat potensi pasar lainnya.
- b. Mengaktivasi spot pemancingan dengan menerapkan sistem retribusi dan perbaikan infrastruktur *venue* yang sudah ada.
- c. Ukuran keberhasilan pada tahap ini adalah usaha bisnis semakin berkembang dan terbentuk sumber ekonomi baru (banyaknya tenaga kerja yang diserap) yang dikelola Bumdes, serta memberikan sumbangsih terhadap PADes.

6 BUMDES PECAKARAN, DESA PECAKARAN

Informan Kunci : Tarjuki (Kepala Desa)
Muis Abdullah (Sekretaris Desa)
Ginanjar S (Tim Kaji BUMDes)
Ahmad Jazuli (Tim Kaji BUMDes)
Miftah (Tim Kaji BUMDes)
Abdul Muiz (Tim Kaji BUMDes)

6.1 ANALISA KONDISI SAAT INI

6.1.1 Linimasa Pengelolaan Bumdes

BUMDes di Desa Pecakaran belum terbentuk dan berdiri. Inisiasi pembentukan dan pendirian BUMDes berdasarkan hasil Musyawarah Rembug Desa (Musrenbangdes) tahun 2021. Latar belakang inisiasi tersebut dilandasi berdasarkan dalih ingin memajukan desa Pecakaran dengan memaksimalkan segala potensi yang ada, kemudian dikapitalisasi untuk kepentingan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa. Saat ini pemerintah desa telah membentuk tim kaji BUMDes guna memetakan segala potensi dan sumber daya untuk mempersiapkan kepengurusan, penguatan kelembagaan, dan mempersiapkan rekomendasi bisnis yang dapat dimanfaatkan sebagai usaha BUMDes nantinya. Tim kaji terdiri dari unsur aparatur desa (Kadus, Sekretaris Desa, & BPD) serta masyarakat umum. Dari hasil pemetaan bentang/ potensi, diperoleh gambaran sebagai berikut:

Bentang Alam: hutan mangrove, pantai, tambak, ancaman banjir, PAMSIMAS, spot pemancingan, budidaya bandeng & biota payau, terasi, ikan asin, TPI.

Bentang Hidup : gotong royong, rebana marawis, seni kuntulan, pengrajin mainan (replika kapal), batik, sedekah laut, wayang.

Pada awal pendirian dan pembentukan BUMDes, pemerintah desa berencana akan menginvestasikan dan melimpahkan pengelolaan PAMSIMAS (Penyediaan Air Minum dan Sanitasi Berbasis Masyarakat) ke BUMDes. Pemerintah desa saat ini juga sedang proses pembangunan aset gedung yang nantinya bisa digunakan untuk kantor sekaligus ruang usaha. Pengelolaan PAMSIMAS saat ini dikelola oleh kelompok masyarakat, terdapat 5 titik sumur PAMSIMAS dimana tanah yang digunakan adalah tanah kas desa. Dalam perjalannya, keberadaan PAMSIMAS sangatlah dibutuhkan masyarakat, karena memang kebutuhan air bersih sangatlah minim.

Kemudian potensi spot pemancingan yang menjadi destinasi perorangan hingga kini belum ada pengelolaan yang secara sah mengelolanya. Berdasarkan observasi dan identifikasi dengan tim kaji, kedepan BUMDes akan mengelola spot pemancingan tersebut dengan memberikan perbaikan infrastruktur (*venue* pemancingan) dan investasi perahu.

Saat ini, pemerintah desa telah mengalokasikan penyertaan modal kepada Bumdes sebesar 100 juta, jumlah tersebut telah disepakati dalam forum Musrenbang 2021. Dengan harapan penyertaan modal tersebut dapat digunakan untuk pengelolaan inisiasi dan pendirian Bumdes. Akan tetapi anggaran tersebut akan dibahas kembali nantinya di forum Musyawarah Desa (Musdes).

Inisiasi dan ideasi gagasan pendirian Bumdes yang kami gali dari sekretaris desa menyimpulkan bahwa pemerintah desa “baru memberikan ruang” kepada Bumdes di tahun 2021. Periode kepemimpinan yang sebelumnya belum pernah sama sekali membahas dan menyinggung soal pembentukan dan pendirian Bumdes.

6.1.2 Kapasitas Pengelolaan Saat Ini

Kami telah melakukan penggalan kinerja internal dan kapasitas eksternal persiapan pengelolaan Bumdes saat ini, yang kemudian terangkum dalam 6 indikator utama. Kami menggunakan metode *value gap analysis* untuk mengklasifikasi posisi pengelolaan Bumdes saat ini. Hasil atas penilaian yang kami lakukan kami sajikan dalam tabel berikut.

SUMMARY ASSESSMENT BUMDes				Pecakaran					
No.	Standar	Skor	Bobot	Nilai <small>(skor x bobot)</small>	Temuan Kunci				
1 KAPASITAS ORGANISASI									
1.1	Pengakuan Legal	0	4	0	BUMDes masih dalam tahap pembentukan dan pendirian. Hal ini berdasarkan musyawarah desa (MUSDES) tahun 2020 untuk mendirikan BUMDes. Pada saat ini Pemerintah Desa membentuk tim kaji untuk memetakan potensi yang ada untuk dijadikan bisnis atau unit usaha nantinya.				
1.2	Ketentuan Dasar Operasional	0	4	0					
1.3	Perencanaan Organisasi	0	7	0					
1.4	Struktur Organisasi	0	6	0					
1.5	Tata Kelola Organisasi	0	5	0					
1.6	Pemilihan Jenis Usaha	0	7	0					
2 PERSPEKTIF PASAR									
2.1	Segmentasi Pasar	1	10	10	Usaha yang nantinya akan dijalankan BUMDes adalah penyediaan spot pemancingan dan perahu. Desa Pecakaran merupakan salah satu destinasi tempat pemancingan dari beberapa daerah (Batang, Pemalang, Kendal, Semarang, dll). Meski saat ini spot pemancingan dimanfaatkan perorangan, nantinya BUMDes akan melakukan kerjasama (retribusi). Selain itu budidaya perikanan (bandeng), PAMSIMAS, serta potensi pantai kedepan dapat diaktivasi.				
2.2	Strategi Pemasaran	0	6	0					
2.3	Jaringan Distribusi	0	4	0					
2.4	Keunggulan Kompetitif	1	7	7					
2.5	Strategi Harga	1	7	7					
3 KINERJA MANAJEMEN									
3.1	Sistem Rekrutmen	0	4	0	Pengelolaan manajemen praktis belum berjalan karena BUMDes masih dalam tahap pendirian. Adanya tim kaji merupakan peluang mensistematisasi kelembagaan BUMDes secara keseluruhan serta menempatkan pondasi yang kokoh untuk tumbuh kembangnya BUMDes.				
3.2	Sistem Remunerasi	0	4	0					
3.3	Komunikasi	0	6	0					
3.4	Sistem Pengarsipan	0	2	0					
3.5	Evaluasi Kinerja	0	3	0					
3.6	Pengorganisasian Pekerjaan	0	6	0					
4 KINERJA KEUANGAN									
4.1	Omzet	0	12	0	Belum ada pendapatan yang dikelola Bumdes karena belum ada aktivitas usaha yang berjalan. Pemerintah desa nantinya akan memberikan penyertaan modal awal untuk pendirian BUMDes.				
4.2	Aspek Permodalan	0	4	0					
4.3	Mekanisme Penganggaran	0	3	0					
4.4	Kontrol Keuangan	0	3	0					
4.5	Manajemen Keuangan	0	4	0					
4.6	Pencatatan Keuangan	0	2	0					
4.7	Pelaporan	0	5	0					
5 PROSES BISNIS									
5.1	Perencanaan Bisnis	0	8	0	Saat ini Bumdes dalam proses perencanaan jangka pendek - menengah - panjang. Aset dan infrastruktur berupa usaha PAMSIMAS yang merupakan aset desa nantinya akan dikelola BUMDes.				
5.2	Aset dan Infrastruktur	0	6	0					
5.3	Teknologi dan Digitalisasi	0	6	0					
5.4	Produksi	0	7	0					
5.5	Kerjasama Sektoral	0	8	0					
6 DAMPAK SOSIAL & LINGKUNGAN									
6.1	Kontribusi Pembangunan Desa	0	11	0					
6.2	Peningkatan Pendapatan Rumah Tangga	0	9	0					
6.3	Mengatasi Masalah di Desa	0	4	0					
6.4	Membangun Ketahanan Sosial	0	5	0					
6.5	Merawat Ekosistem utk Keberlanjutan Usaha	0	11	0					
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>The radar chart displays scores for six categories: Kapasitas Organisasi (66), Perspektif Pasar (68), Kinerja Manajemen (50), Kinerja Keuangan (66), Proses Bisnis (70), and Dampak Sosial & Lingkungan (80). A central red dot indicates a total score of 24.</p> </div> <div style="width: 45%;"> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Nilai Total</td> <td style="text-align: center;">Klasifikasi BUMK</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">24</td> <td style="text-align: center;">RINTISAN-TUMBUH</td> </tr> </table> <p>Analisis : Pendirian BUMDes saat ini merupakan momentum untuk memanfaatkan segala potensi yang ada di desa guna mensejahterakan warga dan memberikan pendapatan bagi desa (PAD), serta membangun hubungan konstruktif antara Pemerintah Desa - Bumdes - Masyarakat. Pemetaan segala potensi mutlak diperlukan di segala lini, sehingga pemilihan jenis usaha nantinya tidak hanya sekedar berdasarkan keinginan tetapi berdasarkan perhitungan yang matang. Penyesuaian tata aturan diperlukan guna menyelaraskan kebijakan pemerintah pusat, serta memetakan peran antar pihak, sekaligus menempatkan pondasi kelembagaan yang efektif-efisien. Kemudian analisis kelayakan usaha diperlukan untuk mengetahui proyeksi keuntungan dan kebermanfaatn usaha yang akan dijalankan nantinya. Sehingga ruang dialektika (MUSDES) nantinya antara warga, pemerintah desa, BUMDes dan lembaga desa yang lain sangatlah diperlukan.</p> </div> </div>						Nilai Total	Klasifikasi BUMK	24	RINTISAN-TUMBUH
Nilai Total	Klasifikasi BUMK								
24	RINTISAN-TUMBUH								

6.2 ISU STRATEGIS DESA - BUMDES

6.2.1 Inisiasi Bumdes Sebagai Upaya Mitigasi Bencana

Desa Pecakaran, Kecamatan Wonokerto, Kabupaten Pekalongan merupakan desa berkembang dalam status Indeks Desa Membangun (IDM) pada tahun 2021. Dengan luas wilayah 204 ha, dan total penduduk berjumlah 3.314 jiwa yang terdiri dari 1.178 laki-laki dan 1.566 perempuan. Mayoritas masyarakatnya berprofesi sebagai nelayan dan petani tambak (nila, bandeng, dan lele). Peralihan profesi oleh masyarakat yang dulunya adalah petani ladang berubah menjadi nelayan atau petani tambak, hal ini disebabkan faktor bencana banjir tahunan sejak tahun 2014 silam akibat naiknya air rob yang mengguyur dan meluluhlantakkan ladang persawahan. Kemudian di tahun 2019 pihak Pemerintah Kabupaten telah membangun tanggul melintang atau tanggul raksasa guna mengantisipasi banjir rob. Akan tetapi permasalahan baru muncul yakni banjir disebabkan meluapnya sungai serta curah air hujan yang tinggi, akibat adanya tanggul besar air hujan tidak bisa mengalir ke laut. Hujan deras sebentar saja sudah dapat membanjiri sebagian besar wilayah Desa Pecakaran hingga sepekan lebih, bahkan bisa surut hingga satu bulan dengan ketinggian air mencapai satu meter. Sehingga melumpuhkan segala aktivitas perekonomian masyarakat.

Dari perspektif sosial, mayoritas masyarakat Desa Pecakaran terbagi dalam dua profesi dengan entitas yang sama (ikan). Hal ini tidak terlepas dari sumber penghidupan yang menyertai. *Pertama*, masyarakat yang berprofesi sebagai nelayan tangkap. Rata-rata nelayan memiliki perahu sendiri dan ada juga yang menyewa, nelayan disini bisa disebut nelayan tradisional, karena jumlah tangkapannya masih sedikit. Hasil tangkapan ikan yang didapat langsung dijual ke TPI dengan sistem lelang, ada juga yang dikonsumsi sendiri. *Kedua*, masyarakat yang berprofesi sebagai petani tambak, jenis komoditas berupa; bandeng, nila, dan lele, serta yang lainnya. Setiap petani tambak memiliki lahannya sendiri dan ada juga yang menyewa, umumnya hasil panen yang didapat dijual ke pengepul yang ada di desa dan ada juga yang dijual dipasar langsung bahkan hingga luar kota. Kemudian sebagian kecil masyarakat lainnya berprofesi sebagai buruh pabrik (batik).

Inisiasi dan ideasi Bumdes untuk memperbesar skala kebermanfaatan dan mitigasi bencana sangatlah penting. Akibat adanya banjir segala aktivitas produktif masyarakat terhenti. Kendati demikian, berdampak pada perekonomian warga. Kesiapsiagaan pemerintah desa dan masyarakat dalam menghadapi bencana banjir saat ini adalah evakuasi warga terdampak, pembentukan posko dan fasilitas dapur umum.

Pada saat proses FGD dan observasi memunculkan ide untuk membantu pemasaran hasil panen masyarakat saat terjadi banjir, sehingga aktivitas perekonomian bisa tetap berjalan serta bisa merambah pasar lebih luas lagi. Hal ini relevan dengan prioritas yang menjadi isu pemerintah desa dalam rangka membantu produk-produk hasil nelayan atau petambak.

Berkaitan dengan penanggulangan bencana, saat ini pemerintah desa juga sedang membangun gedung serba guna yang dapat digunakan masyarakat untuk kegiatan produktif (ekonomi) saat terjadi banjir. Sedangkan untuk pemanfaatan wisata mangrove dan pantai perlu dikaji lebih jauh dikarenakan infrastruktur terutama akses jalan yang belum ada menjadi persoalan yang perlu diselesaikan terlebih dahulu.

6.2.2 Bumdes Sebagai Agen Keberdayaan Sosial

Pada kasus pengelolaan pemanfaatan spot pemancingan, dilatar belakangi oleh tidak adanya pemanfaatan dan pengelolaan yang dikelola oleh pihak berwenang, yang kemudian sebagian warga memanfaatkan ruang publik tersebut. Kendati demikian, yang membuat kemanfaatan ekonomis masih terbatas dinikmati oleh sebagian warga saja.

Pemanfaatan tersebut beriringan dengan cara pandang yang menyempit dari manajemen sumberdaya, sehingga corak eksklusifitas (klaim pemanfaatan) muncul. Dibanding membuka berbagai ruang untuk pengembangan ekosistemik dalam pengelolaan sumberdaya guna memperluas dampak ekonomi dan memberikan rantai manfaat yang lebih besar kepada banyak warga umumnya. Lemahnya pendekatan ekosistemik terutama ditandai dengan belum adanya inisiatif dari pihak pemerintah desa membuat regulasi dan membuka ruang tersebut sebagai ruang publik bagi seluruh warga desa.

Berdasarkan observasi dan hasil FGG, aktivasi pemanfaatan spot pemancingan dan wilayah sekitarnya yang merupakan aset desa akan dijadikan sebagai ruang ekonomi bersama di tingkat desa. Gagasan aktivasi retribusi spot pemancingan dan penyediaan *venue* pemancingan dalam rangka ekonomi berbagi dengan masyarakat umum.

Ekosistem inovasi guna menemukan dan merekayasa denyut ekonomi baru dan terbarukan dalam rantai manfaat ekonomi yang sudah berjalan menjadi penting untuk mereduksi ketimpangan pemanfaatan wilayah tersebut. Selain pengelolaan akses manfaat, model serupa digunakan dalam mengelola resiko yang muncul dari sektor ekonomi yang dikembangkan. Dengan cara ini, degradasi kualitas lingkungan yang menjadi ancaman perlu ditata sehingga hal-hal *residu* bisa dikelola, misalnya pengelolaan sampah, atau perbaikan infrastruktur (akses jalan, *venue*, dan sebagainya). Skenario sintesis antara Bumdes dengan pemerintah desa serta kelompok masyarakat bisa ditata mulai dari titik ini.

6.2.3 Kapasitas Politik dalam Pengelolaan Sumber Daya Desa

Kapasitas politik (pemerintah desa) yang baik mensyaratkan adanya proses politik yang bersih tanpa politik uang. Dalam konteks tersebut, kontestasi Pilkadaes di Desa Pecakaran berkaitan dengan praktik politik uang dalam proses pemilihannya telah menjadi candu di masyarakat, sehingga berdampak pada devisa kepercayaan terhadap pemerintah desa.

Fakta yang ditemukan perihal relasi kuasa terjadi pada pengelolaan PAMSIMAS. Berdasarkan beberapa informasi pada rezim pemerintahan desa (Kades) yang sebelumnya. Pernah melakukan peminjaman uang kepada pengelola PAMSIMAS yang nilainya lumayan besar, hingga saat ini uang yang telah dipinjam belum dikembalikan. Realitas tersebut berdampak terhadap cara pandang masyarakat yang cenderung negatif.

Upaya pendirian dan pembentukan Bumdes dalam guna untuk pengelolaan PAMSIMAS menjadi momentum untuk memberikan ruang bagi masyarakat untuk dapat bersama-sama menemukan segala persoalan dan potensi yang ada di desa agar dapat diselesaikan dan dimanfaatkan bagi kepentingan bersama. Ketersediaan air bersih menjadi salah satu problem serius yang dihadapi, oleh sebabnya keberadaan PAMSIMAS menjadi salah satu sumber penghidupan (air bersih) yang ada di desa. Kehadiran Bumdes dalam mengelola PAMSIMAS nantinya akan selaras dengan prioritas pemerintah desa berkaitan dengan ketersediaan air bersih.

Sinergitas peran Bumdes – Pemerintah Desa – Masyarakat perlu didudukkan dalam kerangka regulasi berdasarkan kesepakatan bersama. Kultur gotong-royong dan demokratisasi harus dikedepankan agar dalam forum musyawarah desa tidak didominasi oleh segelintar orang atau bahkan elit desa. Ruang diskusi inklusif-partisipatif perlu didorong untuk menjamin kualitas musyawarah desa yang menitik beratkan pada kesejahteraan umum.

6.3 REKOMENDASI PETA PENGUATAN

6.3.1 Membangun Pondasi Kelembagaan sesuai Aturan yang Berlaku

Fase pendirian dan pembentukan Bumdes harus dimaknai sebagai momentum untuk kembali menata pembangunan dan pemberdayaan di desa. Beberapa agenda yang perlu dikedepankan adalah:

- a. Penyesuaian pendirian kelembagaan Bumdes berdasarkan PP. 11/ 2021 tentang BUM Desa.
- b. Membangun pondasi pengelolaan kelembagaan yang kokoh melalui penyusunan AD-ART yang berkeadilan.
- c. Menyiapkan draft rencana strategis bisnis disertai biaya investasi, operasional bulanan, dan proyeksi keuntungan.
- d. Mempersiapkan dan membangun struktur organisasi yang melibatkan berbagai unsur masyarakat.

6.3.2 Perencanaan Bisnis untuk Membangun Kontrak Kinerja Antara Bumdes dan Musdes

Perencanaan Bisnis sebagai kontrak kinerja antara pengurus Bumdes dan forum Musdes. Artinya, evaluasi berkala yang akan dilakukan akan mendasarkan pada perencanaan bisnis yang ada. Dengan kata lain, perencanaan bisnis yang disusun juga diposisikan sebagai baseline pertumbuhan Bumdes.

Dalam perencanaan bisnis tersebut, juga memuat interoperabilitas peran lintas pihak. Memuat distribusi sumber pendanaan, baik yang dibiayai mandiri oleh Bumdes (dapat melalui modal yang disertakan) atau alokasi pembangunan fisik bersumber dari APBDes.

6.3.3 Rute Pengembangan Bisnis

6.3.3.1 *Jangka Pendek*

- a. Kelembagaan Bumdes terbentuk disertai dengan *draft legal* sesuai aturan yang berlaku serta sudah tersedianya draft rencana bisnis yang *feasible* (investasi, operasional bulanan, dan proyeksi keuntungan) sebagai basis *set up* usaha Bumdes.
- b. Menggali kemungkinan kelembagaan PAMSIMAS dalam struktur usaha Bumdes, dengan melakukan valuasi aset yang sudah dikelola sehingga distribusi kebermanfaatannya bisa adil. Atau inisiasi unit usaha potensial lain.
- c. Ukuran keberhasilan pada tahap ini adalah adanya Bumdes sudah berdiri dan bisa berjalan dengan disertai Perdes pendirian Bumdes, dokumen AD/ART, dan SK pengurus Bumdes. Serta adanya perencanaan usaha yang fit.

6.3.3.2 *Jangka Menengah - Panjang*

- a. Proses pembelajaran dan observasi yang berjalan terus dilakukan untuk melihat proses bisnis yang sedang berjalan dan melihat potensi pasar lainnya.
- b. Mengaktivasi spot pemancingan dengan menerapkan sistem retribusi dan perbaikan infrastruktur *venue* yang sudah ada.
- c. Ukuran keberhasilan pada tahap ini adalah usaha bisnis semakin berkembang dan terbentuk sumber ekonomi baru (banyaknya tenaga kerja yang diserap) yang dikelola Bumdes, serta memberikan sumbangsih terhadap PADes.

7 BUMDES MANDIRI BERKAH, SRIWEDARI

Informan Kunci : Supriyati (Kepala Desa)
Dwi Suryandani (Tim Kaji BUMDes)
Maghfiroh (Tim Kaji BUMDes)
Ela Yudiastuti (BPD)
Tri Yuliono (Tim Kaji BUMDes)
Akhadi (Tim Kaji BUMDes)

7.1 ANALISA KONDISI SAAT INI

7.1.1 Linimasa Pengelolaan Bumdes

Bumdes Mandiri Berkah Sriwedari berdiri pada tahun 2020. Latar belakang pendirian Bumdes dimaksudkan untuk dapat mencairkan Bantuan Gubernur (BanGub) tahun 2020 tentang ketahanan pangan sejumlah 20 juta. Kendati demikian, dapat disimpulkan bahwa latar belakang pendirian Bumdes tidak didasarkan pada analisa potensi bentang, persoalan, dan peluang yang ada di desa, namun lebih pada pemenuhan syarat administratif untuk dapat mencairkan BanGub dari Provinsi Jawa Tengah. Secara legalitas-pun kepengurusan Bumdes ditunjuk secara langsung tanpa berdasarkan dokumen hukum (SK). Kemudian saat ini ketua/ direktur Bumdes nya menjabat sebagai Ketua Dusun (Kadus). Oleh sebab itu, pemerintah desa saat ini telah membentuk tim kaji yang bertugas untuk mempersiapkan reorganisasi dan restrukturisasi kepengurusan, kelembagaan, dan merekomendasikan usaha bisnis Bumdes. Berdasarkan hasil observasi pemetaan bentang/ potensi, diperoleh gambaran sebagai berikut:

Bentang Alam : Pegunungan, wisata gardu pandang wisata, botak hill/ pinusan goa watu lawang, sungai/ kali tangsi, hutan pinus, gardu pandang.

Bentang Hidup : Bank sampah, ternak ayam, budidaya vetiver, gapoktan (produksi beras), penggilingan padi, kampung KB, kubro, rebana, pembibitan buah (alpukat, jambu, klengkeng, dll), perkebunan, *sunmor*, kuda lumping, keripik belut.

Pada awal pendiriannya, jenis usaha yang telah berjalan adalah penjualan tabung gas LPG dan bahan sembako (beras). Pemerintah desa telah menginvestasikan gedung yang dapat digunakan sebagai ruang usaha sekaligus kantor untuk yang hak pengelolaannya diserahkan sepenuhnya kepada Bumdes. Seiring berjalannya usaha Bumdes yakni tabung gas LPG dengan kepemilikan 50 tabung tidak bisa berjalan kembali. Hal ini disebabkan karena secara bisnis Bumdes belum terdaftar sebagai agen LPG yang menyebabkan tidak bisa menukar atau mengisi ulang tabung. Kemudian rencana usaha penjualan beras-pun belum berjalan karena saat ini hanya memiliki kantong berasnya saja dengan brand Bumdes Mandiri Berkah. Kesimpulan awal kami, tidak berjalannya usaha secara berkelanjutan disebabkan dari pemilihan jenis usaha yang cenderung *top down* serta sistem pengawasan dan evaluasi belum berjalan.

Hingga saat ini, pemerintah desa belum mengalokasikan penyertaan modal kepada Bumdes. Ada indikasi bahwa pemerintah desa belum membutuhkan eksistensi Bumdes di satu sisi. Di sisi lain, ada indikasi korupsi oleh oknum aparat desa. Kemudian daripada itu prioritas pemerintah desa dalam pembangunan desa cenderung digunakan untuk pembangunan infrastruktur fisik. Inisiasi ide usaha Bumdes yang kami gali dari Kepala Desa menyimpulkan bahwa pemerintah desa mendorong Bumdes untuk dapat mengaktivasi wisata (gardu pandang) dan mendaftarkan Bumdes sebagai agen atau bekerjasama perihal tabung gas LPG, hal ini relevan dengan kondisi desa Sriwedari dimana tabung gas LPG menjadi barang langka. Masyarakat rela membeli dengan harga lebih tinggi dibanding harus ke Kecamatan Borobudur untuk sekedar membeli atau mengisi ulang tabung gas LPG. Sementara gagasan perluasan lingkup usaha perdagangan Bumdes sebagai penyuplai beras dan penjualan bibit masih perlu dipetakan lebih jauh lagi terutama segmentasi pasarnya.

7.1.2 Kapasitas Pengelolaan Saat Ini

Kami telah melakukan penggalian kinerja internal dan kapasitas eksternal pengelolaan Bumdes saat ini, yang kemudian terangkum dalam 6 indikator utama. Kami menggunakan metode *value gap analysis* untuk mengklasifikasi posisi pengelolaan Bumdes saat ini. Hasil atas penilaian yang kami lakukan kami sajikan dalam tabel berikut.

SUMMARY ASSESSMENT BUMDes			Mandiri Berkah		Sriwedari	
No.	Standar	Skor	Bobot	Nilai (skor x bobot)	Temuan Kunci	
1 KAPASITAS ORGANISASI						
1.1	Pengakuan Legal	0	4	0	Perdes, AD-ART, serta Surat Keterangan belum ada. Namun struktur kepengurusan sudah ada pada tahun 2020. Dikarenakan kepengurusan yang lama, yakni ketua/ direktur sekarang menjabat sebagai Kepala Dukuh. Kendati demikian, saat ini pemerintah desa telah membentuk tim kaji untuk melakukan reorganisasi dan restrukturisasi Bumdes.	Nilai 1 0
1.2	Ketentuan Dasar Operasional	0	4	0		Nilai Max 66
1.3	Perencanaan Organisasi	0	7	0		
1.4	Struktur Organisasi	0	6	0		Gap -66
1.5	Tata Kelola Organisasi	0	5	0		
1.6	Pemilihan Jenis Usaha	0	7	0		
2 PERSPEKTIF PASAR						
2.1	Segmentasi Pasar	0	10	0	Usaha yang telah diinisiasi dan dijalankan penjualan tabung gas dengan segmentasi pasar warga desa khususnya dan warga luar desa umumnya. Tetapi dikarenakan belum menjadi agen gas, saat ini usahanya terbengkalai (tidak bisa isi ulang). Kurang lebih sudah ada 50 tabung gas yang dimiliki. Kemudian usaha sembako (beras) sampai saat ini belum menemukan segmentasi pasarnya. Keberadaan tabung gas di desa sangatlah langka, sehingga strategi penentuan harga bisa berbeda dengan harga pasar.	Nilai 2 0
2.2	Strategi Pemasaran	0	6	0		Nilai Max 68
2.3	Jaringan Distribusi	0	4	0		
2.4	Keunggulan Kompetitif	0	7	0		Gap -68
2.5	Strategi Harga	0	7	0		
3 KINERJA MANAJEMEN						
3.1	Sistem Rekrutmen	0	4	0	Praktis belum ada praktik manajemen yang berjalan di BUMDes saat ini. Adanya rencana reorganisasi dan restrukturisasi merupakan momentum melakukan dekonstruksi transformasi kelembagaan BUMDes secara menyeluruh untuk menjamin pondasi kokoh tumbuh kembang Bumdes. Karena saat ini pemerintah desa sudah menunjuk tim kaji untuk pembenahan BUMDes	Nilai 3 0
3.2	Sistem Remunerasi	0	4	0		Nilai Max 50
3.3	Komunikasi	0	6	0		
3.4	Sistem Pengarsipan	0	2	0		Gap -50
3.5	Evaluasi Kinerja	0	3	0		
3.6	Pengorganisasian Pekerjaan	0	6	0		
4 KINERJA KEUANGAN						
4.1	Omzet	0	12	0	Belum ada pendapatan yang dikelola Bumdes karena aktivitas usaha yang tidak berjalan. Pemodalan awal tahun 2020 sebesar 20 juta bukanlah bersumber dari Pemdes, tetapi dari Bantuan Gubernur (BanGub). Tata kelola pengelolaan keuangan pada BUMDes belum dapat kami potret, karena usahanya tidak berjalan.	Nilai 4 0
4.2	Aspek Permodalan	0	4	0		Nilai Max 66
4.3	Mekanisme Penganggaran	0	3	0		
4.4	Kontrol Keuangan	0	3	0		Gap -66
4.5	Manajemen Keuangan	0	4	0		
4.6	Pencatatan Keuangan	0	2	0		
4.7	Pelaporan	0	5	0		
5 PROSES BISNIS						
5.1	Perencanaan Bisnis	0	8	0	BUMDes belum memiliki rencana jangka pendek - menengah - panjang. Aset dan infrastruktur yang dimiliki BUMDes saat ini berupa tabung gas, kantung beras dan gedung merupakan. Penambahan aset dimungkinkan dialokasikan dari APBDes (DD) melihat kebutuhan BUMDes nantinya untuk menjalankan usaha yang lain, yang pada fase ini sedang dipetakan oleh tim kaji BUMDes.	Nilai 5 6
5.2	Aset dan Infrastruktur	1	6	6		Nilai Max 70
5.3	Teknologi dan Digitalisasi	0	6	0		
5.4	Produksi	0	7	0		Gap -64
5.5	Kerjasama Sektoral	0	8	0		
6 DAMPAK SOSIAL & LINGKUNGAN						
6.1	Kontribusi Pembangunan Desa	0	11	0	Secara langsung eksistensi BUMDes belum memiliki dampak baik sosial ataupun lingkungan. Tetapi terdapat kelompok tani yang bergerak dibidang pembibitan inisiasi Bintari yang dikelola oleh kelompok disabilitas. Kelompok tani ini nantinya akan dimasukkan sebagai unit usaha dari BUMDes	Nilai 6 0
6.2	Peningkatan Pendapatan Rumah Tangga	0	9	0		Nilai Max 80
6.3	Mengatasi Masalah di Desa	0	4	0		
6.4	Membangun Ketahanan Sosial	0	5	0		Gap -80
6.5	Merawat Ekosistem utk Keberlanjutan Usaha	0	11	0		

Kategori	Skor
Kapasitas Organisasi	66
Perspektif Pasar	68
Kinerja Manajemen	50
Kinerja Keuangan	66
Proses Bisnis	70
Dampak Sosial & Lingkungan	80

Nilai Total 6	Klasifikasi BUMK RINTISAN-TUMBUH
Analisis :	
<p>Rencana reorganisasi dan restrukturisasi BUMDes merupakan momentum untuk kembali merekonstruksi kelembagaan BUMDes, sekaligus membangun hubungan konstruktif antara Pemerintah Desa, Bumdes, dan Masyarakat. Agenda merekonstruksi dan transformasi mutlak diperlukan di segala lini, yang paling mendasar pada aspek : tata kelembagaan, tata manajemen, dan proses bisnis.</p> <p>Reformulasi penyesuaian tata aturan terbaru diperlukan guna menyelaraskan peta peran antar pihak, sekaligus menjamin struktur pengelolaan yang adil, untuk menghindari <i>conflict of interest</i>. Kemudian analisis kelayakan usaha diperlukan untuk mengetahui proyeksi investasi dan prospektus usaha yang akan dijalankan. Dengan ini, ruang negosiasi antara BUMDes, Pemerintah Desa, dan masyarakat dimungkinkan nantinya saat MUSDES.</p>	

7.2 ISU STRATEGIS DESA - BUMDES

7.2.1 Kehadiran Bumdes sebagai Ruang Ekonomi Bersama

Desa Sriwedari, Kecamatan Salaman, Kabupaten Magelang merupakan desa berkembang dalam status Indeks Desa Membangun (IDM) pada tahun 2021. Dengan total penduduk berjumlah 4.302 jiwa yang terdiri dari 2.118 laki-laki dan 2.184 perempuan. Dalam perspektif sosial, masyarakat desa Sriwedari berprofesi sebagai pedagang, petani, peternak dan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Rata-rata setiap keluarga memiliki lahan pekarangan dan sawah, dimana hasil panen yang didapat dijual kembali dan juga untuk dikonsumsi sendiri. Suburnya tanah dan air bersih menjadikan Sriwedari sangatlah subur untuk digunakan sebagai pembibitan baik alpukat, jambu, bahkan kelengkeng dan lain sebagainya. Tak hanya itu Sriwedari juga menawarkan pemandangan pegunungan yang asri dan rute jalan yang melintasi komunitas pesepeda, kendati demikian yang dimanfaatkan warga desa untuk berdagang setiap *weekend* (sunmor) di pinggir jalan menunggu komunitas pesepeda melintas.

Kehadiran Bumdes di Sriwedari menjadi momentum untuk mengagregasi segala potensi yang ada di Sriwedari, dimana Bumdes diharapkan dapat menjadi ruang bersama bagi warga desa. Karena potensi yang ada seperti halnya lumbung pangan (beras), pembibitan, wisata gardu pandang, dan lain sebagainya, saat ini, masih belum terkoneksi satu sama lain.

Ideasi untuk memperbesar skala kebermanfaatan dan meminimalisir gap sosial-ekonomi masyarakat yang didapatkan dalam proses FGD dan observasi memunculkan ide “wisata pengalaman” dengan memanfaatkan rute sepeda beserta gardu pandang sebagai simpul aggregator penjualan produk olahan makanan, pakaian, bibit, hasil ternak, dan hasil pertanian. Sehingga ruang publik milik desa dapat dimanfaatkan semua warga desa untuk menciptakan perputaran perekonomian lokal.

7.2.2 Kapasitas Politik dalam Pengelolaan Sumber Daya Desa

Fenomena politik di Desa Sriwedari terjadi sejak 2020 silam yang diawali dengan pengunduran diri 7 anggota BPD dengan melayangkan surat kepada Bupati Kabupaten Magelang. Disebabkan ketidaksinkronan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh Kepala Desa. Faktor lain yang mempengaruhinya termasuk Laporan Pertanggungjawaban dan Surat Pertanggungjawaban Penggunaan Anggaran dan Pelaksanaan Pemerintahan (SPJ/LPJ) Desa tahun anggaran 2019 belum selesai dibuat, yang menyebabkan molornya RAPDes tahun anggaran 2021. Kemudian juga terdapat temuan pada tahun 2020 dalam pelaksanaan pemilihan Kepala Dusun (Kadus) yang dianggap dalam prosesnya ada ketidakjujuran serta tidak transparan. Menginjak tahun 2021 tepatnya bulan Oktober, warga desa menggelar aksi menuntut transparansi penggunaan Dana Desa (DD) tahun anggaran 2019-2020 dan 2020-2021. Berdasarkan beberapa informasi terdapat indikasi penyelewengan dana mencapai 200 juta lebih yang didominasi dari dana SiLPA (Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Pembayaran Pajak).

Upaya pembenahan dan perbaikan reformasi birokrasi Pemerintah Desa Sriwedari menjadi hal yang krusial. Defisit kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah desa menyebabkan sulitnya segala kebijakan yang dikeluarkan diterima masyarakat, hal ini juga akan berdampak nantinya ketika Bumdes akan menjalankan usaha. Membuka ruang-ruang komunikatif dalam rangka mensinergikan kembali peran Bumdes – Pemerintah Desa – Lembaga Desa – Masyarakat perlu didudukkan dalam kerangka regulasi dan membuka ruang-ruang komunikatif, sehingga ruang diskusi inklusif-partisipatif perlu didorong untuk menjamin kualitas musyawarah desa yang menitik beratkan pada kesejahteraan umum dan kesepakatan bersama agar tidak lagi terjadi hal-hal yang tidak diinginkan.

7.3 REKOMENDASI PETA PENGUATAN

7.3.1 Penguatan Kapasitas dan Transformasi Kelembagaan Bumdes

Masa transisi kepengurusan yang telah dipersiapkan hendaknya menjadi momentum untuk kembali menata pengelolaan Bumdes. Akan tetapi proses penyertaan modal hingga saat ini belum dialokasikan untuk Bumdes. Oleh karena, beberapa agenda yang perlu dikedepankan adalah :

- a. Penyesuaian tata kelembagaan (Perdes dan AD/ART) Bumdes sesuai dengan PP. 11/ 2021 tentang BUM Desa.
- b. Menyiapkan draft rencana strategis bisnis disertai biaya investasi, operasional bulanan, dan proyeksi keuntungan.
- c. Merekonstruksi struktur organisasi yang berkelanjutan berorientasi jangka pendek, menengah, dan panjang.

7.3.2 Membangun Konstruksi Delegasi Kewenangan yang Akuntabel

Menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat desa Sriwedari terhadap institusi pemerintah desa menjadi kendala tersendiri dalam rangka pembangunan dan pemberdayaan desa. Oleh karenanya ruang-ruang komunikasi antar institusi desa dengan masyarakat harus senantiasa diupayakan. Forum musyawarah yang sehat mensyaratkan adanya justifikasi dengan dukungan data yang akurat untuk mendorong arah kebijakan.

Salah satu kewenangan desa dalam bidang perekonomian adalah mengoptimalkan segala potensi dan sumber daya desa yang digunakan sebesar-besarnya bagi kesejahteraan masyarakat. Dalam hal ini, Bumdes merupakan kendaraan yang paling efektif untuk mengemban tanggung jawab tersebut.

Rencana usaha dan analisa kelayakan usaha merupakan bagian integral perencanaan usaha Bumdes, yang secara garis besar membandingkan antara besaran investasi yang dibutuhkan dan potensi pendapatan yang diproyeksikan. Selama ini usaha yang telah dijalankan Bumdes belum melakukan perhitungan secara menyeluruh. Kesimpulan sementara, usaha yang berjalan saat ini dipilih berdasarkan kehendak segelintir orang semata, tanpa adanya pelibatan masyarakat desa serta tanpa adanya perhitungan kelayakan usaha.

7.3.3 Rute Pengembangan Bisnis

7.3.3.1 Jangka Pendek

- a. Bumdes secara kelembagaan sudah berdiri dan bisa berjalan dengan disertai *draft legal* berlandaskan aturan terbaru.
- b. Adanya draft rencana bisnis yang *visible* (investasi, operasional bulanan, dan proyeksi keuntungan) sebagai basis *set up* usaha Bumdes.
- c. Aktivasi usaha tabung gas LPG dengan mendaftarkan Bumdes sebagai agen tabung gas LPG atau menjalin kerjasama dengan pihak agen yang sudah ada.
- d. Aktivasi wisata gardu pandang dan membangun infrastruktur yang dibutuhkan
- c. Pemetaan pasar sembako (beras), dengan memanfaatkan infrastruktur yang sudah ada.
- d. Ukuran keberhasilan pada tahap ini adalah Bumdes sudah berdiri dan bisa berjalan dengan disertai Perdes pendirian Bumdes, dokumen AD/ART, dan SK pengurus Bumdes. Pada fase ini dimaksudkan untuk langkah awal belajar Bumdes mengelola usaha secara *sustainable*, sehingga kemudian hari dapat melakukan pengembangan usaha yang lain.

7.3.3.2 Jangka Menengah - Panjang

- a. Proses belajar dan observasi senantiasa haruslah berjalan terus guna untuk memotret proses bisnis yang sedang berjalan.
- b. Pengembangan usaha Bumdes wisata (botak hill), dimaksudkan untuk memperbesar prospektus bisnis Bumdes di satu sisi, serta memperluas kebermanfaatannya di sisi lain.
- c. Ukuran keberhasilan pada tahap ini adalah usaha bisnis BUMdes semakin berkembang dan terbentuk unit usaha lainnya, serta semakin banyaknya tenaga kerja yang diserap yang dikelola Bumdes. Dengan demikian setidaknya hasil aktivitas ekonomi yang dijalankan Bumdes dapat memberikan sumbangsih terhadap PADes.

8 BUMDES MARGOMULYO, GIRIPURNO

Informan Kunci : Pujowandi (Kepala desa)
Rohmadiyanto (Sekretaris Desa)
Ahmad Ngaziz (Tim kaji)
Sri ali sudiyani (BPD)
Dwi tusyanto (Tim kaji)

8.1 ANALISA KONDISI SAAT INI

8.1.1 Linimasa Pengelolaan Bumdes

Bumdes Margomulyo Giripurno didirikan pada tahun 2020. Sejarah pendiriannya tidak terlepas dari motivasi desa dalam rangka pengajuan bantuan ketahanan pangan dari Gubernur (BanGub) dimana Margomulyo telah mendirikan usaha toko kelontong untuk memenuhi kebutuhan pangan masyarakat desa. Dengan demikian, dapat kami disimpulkan bahwa latar pendirian Bumdes tidak didasarkan pada analisa potensi, masalah dan peluang yang ada di desa, namun lebih kepada urgensi pemenuhan salah satu indikator kunci, pemenuhan administrasi pengajuan BANGUP desa Giripurno. Kepengurusan Bumdes saat ini adalah struktur pertama sejak awal terbentuk yang kini telah mati suri, dan akan berakhir masa jabatannya pada Desember 2021. Saat ini pemerintah desa telah membentuk tim kaji yang bertugas untuk mempersiapkan restrukturisasi kepengurusan, penguatan kelembagaan, dan mempersiapkan rekomendasi penguatan aspek bisnis Bumdes. Dari hasil pemetaan bentang/ potensi, diperoleh gambaran sebagai berikut:

Bentang Alam : wisata Paralayang, potensi susu kambing, perbukitan, curug pesona, kurang sumber air dan ancaman tanah longsor, lahan pertanian yang luas, palawija (terutama cengkeh).

Bentang Hidup : sadranan tahunan, rasulan, gotong royong, Gatoloco, ande- ande lumut, ketoprak, lengger, penyulingan cengkeh, kambing perah, ternak cacing, burung, jangkrik.

Pada awal pendiriannya, pemerintah desa memberikan ruang untuk di hak kelola Bumdes sebagai kantor dan syarat administrasi BanGub senilai 20 juta yang harapannya akan mengembakan usaha bisnis toko kelontong. Namun dalam perkembangannya, usaha yang direncanakan tidak berjalan mulus, bahkan merugi dikarenakan harga jual produk lebih tinggi dari pesaing bisnis lainnya sehingga beberapa produk tidak laku terjual dan sebagian *expired*. Hal ini disinyalir karena ketidak tuntasannya dalam survei harga barang kulakan dan komunikasi antara pemerintah desa dengan pengelola Bumdes. Kesimpulan awal kami, ketidak tuntasannya ini berakar dari pemilihan jenis usaha yang terkesan *"top driven"*, hingga model pengawasan dan evaluasi yang tidak berjalan.

Hingga kini pemerintah desa belum mengalokasikan penyertaan modal kepada Bumdes. Ada kecenderungan rasa kurang percaya dari pemerintah desa kepada Bumdes. Hal ini tidak terlepas dari pengalaman pengelolaan Bumdes yang tidak berjalan sejak tahun 2020. Dalam jangka pendek kedepan, pemerintah desa cenderung akan merestrukturisasi kepengurusan Bumdes.

Ideasi gagasan usaha Bumdes yang kami gali dari sekretaris desa menyimpulkan bahwa pemerintah desa memberi ruang kepada Bumdes sebagai penyedia kebutuhan photocopy dan ATK serta bahan bangunan. Segmentasi utamanya adalah pemerintah desa, sementara keberadaan sekolah dan kebutuhan masyarakat adalah segmen lain yang dapat dioptimalkan. Belanja cetak dan alat tulis pemerintah desa dalam APBDes berkisar 60 juta per tahun. dan gagasan perluasan lingkup usaha perdagangan Bumdes sebagai penyedia kebutuhan pembangunan infrastruktur desa dibuka dengan seluas-luasnya.

Proses FGD juga memunculkan ide pemanfaatan Pamsimas, *Home stay dari Balkondes dan wisata minat khusus paralayang*, yang merupakan aset desa sebagai ruang ekonomi bersama di tingkat desa. Gagasan aktivasi *Homestay dan paralayang*, budidaya kambing perah dan pemenuhan pakan ternak bagi warga yang berkesinambungan dan tidak terbatas pada kontes kambing tahunan perlu dikaji lebih jauh, dan (bila memungkinkan) disandingkan dengan rencana pemerintah desa yang membuka akses jeep untuk wisata keliling desa Giripurno

8.1.2 Kapasitas Pengelolaan Saat Ini

Kami telah melakukan penggalan kinerja internal dan kapasitas eksternal pengelolaan Bumdes saat ini, yang kemudian terangkum dalam 6 indikator utama. Kami menggunakan metode *value gap analysis*

untuk mengklasifikasi posisi pengelolaan Bumdes saat ini. Hasil atas penilaian yang kami lakukan kami sajikan dalam tabel berikut.

SUMMARY ASSESSMENT BUMDes		Margo Mulyo			Giripurno				
No.	Standar	Skor	Bobot	Nilai (skor x bobot)	Temuan Kunci				
1 KAPASITAS ORGANISASI									
1.1	Pengakuan Legal	0	4	0	Dokumen Perdes, dan AD-ART belum ada yang. Akan tetapi berita Musdes tahun 2020 tentang SK kepengurusan Bumdes ada, namun belum disesuaikan dengan PP 11/2021. Saat ini, pemerintah desa telah membentuk tim kaji untuk melakukan reorganisasi. Tercatat selama tahun 2020 hingga kini, Usaha yang dijalankan Bumdes tidak berjalan kembali.				
1.2	Ketentuan Dasar Operasional	0	4	0					
1.3	Perencanaan Organisasi	0	7	0					
1.4	Struktur Organisasi	0	6	0					
1.5	Tata Kelola Organisasi	0	5	0					
1.6	Pemilihan Jenis Usaha	0	7	0					
<table border="0" style="width:100%"> <tr> <td style="width:50%;"></td> <td style="width:50%; text-align:right"> Nilai 1 0 Nilai Max 66 Gap -66 </td> </tr> </table>							Nilai 1 0 Nilai Max 66 Gap -66		
	Nilai 1 0 Nilai Max 66 Gap -66								
2 PERSPEKTIF PASAR									
2.1	Segmentasi Pasar	1	10	10	Usaha yang telah dijalankan adalah grosir sembako, dengan menggunakan mrdis promosi, melalui rumah ke rumah. Secara teknis penjualan sembako ini adalah menyediakan bahan sembako yang dibeli melalui warga desa kemudian dijual kembali. Inisiasi usaha yang saat ini akan dijalankan adalah usaha fotokopi dan ATK. Serta penyediaan bahan material bangunan. Segmentasi pasarnya adalah pihak Pemdes dan unit-unit pendidikan serta masyarakat umumnya.				
2.2	Strategi Pemasaran	0	6	0					
2.3	Jaringan Distribusi	0	4	0					
2.4	Keunggulan Kompetitif	0	7	0					
2.5	Strategi Harga	0	7	0					
<table border="0" style="width:100%"> <tr> <td style="width:50%;"></td> <td style="width:50%; text-align:right"> Nilai 2 10 Nilai Max 68 Gap -58 </td> </tr> </table>							Nilai 2 10 Nilai Max 68 Gap -58		
	Nilai 2 10 Nilai Max 68 Gap -58								
3 KINERJA MANAJEMEN									
3.1	Sistem Rekrutmen	0	4	0	Praktis belum ada praktik manajemen yang berjalan di BUMdes saat ini. Restrukturisasi merupakan upaya melakukan dekonstruksi transformasi kelembagaan BUMDes secara menyeluruh untuk menjamin pondasi kokoh tumbuh kembangnya Bumdes. Karena saat ini pemerintah desa sudah menunjuk tim kaji untuk membenahan BUMDes, secara kelembagaan dan sumber daya manusia.				
3.2	Sistem Remunerasi	0	4	0					
3.3	Komunikasi	0	6	0					
3.4	Sistem Pengarsipan	0	2	0					
3.5	Evaluasi Kinerja	0	3	0					
3.6	Pengorganisasian Pekerjaan	0	6	0					
<table border="0" style="width:100%"> <tr> <td style="width:50%;"></td> <td style="width:50%; text-align:right"> Nilai 3 0 Nilai Max 50 Gap -50 </td> </tr> </table>							Nilai 3 0 Nilai Max 50 Gap -50		
	Nilai 3 0 Nilai Max 50 Gap -50								
4 KINERJA KEUANGAN									
4.1	Omzet	0	12	0	Hingga samapi saat ini, usaha yang dijalankan Bumdes, belum ada pendapatan yang dikelola Bumdes karena aktivitas usaha yang tidak berjala dan tata pengelolaanya tidak optimal. Pemodalannya yang saat ini menghidupi Bumdes bersumber dari Bantuan Gubernur (BanGub) pada tahun 2020 sebesar 20 juta. dapat disimpulkan bahwa hingga sampai saat ini penyertaan modal bukanlah bersumber dari Pemdes, tetapi dari Bantuan Gubernur (BanGub).				
4.2	Aspek Permodalan	0	4	0					
4.3	Mekanime Penganggaran	0	3	0					
4.4	Kontrol Keuangan	0	3	0					
4.5	Manajemen Keuangan	0	4	0					
4.6	Pencatatan Keuangan	0	2	0					
4.7	Pelaporan	0	5	0					
<table border="0" style="width:100%"> <tr> <td style="width:50%;"></td> <td style="width:50%; text-align:right"> Nilai 4 0 Nilai Max 66 Gap -66 </td> </tr> </table>							Nilai 4 0 Nilai Max 66 Gap -66		
	Nilai 4 0 Nilai Max 66 Gap -66								
5 PROSES BISNIS									
5.1	Perencanaan Bisnis	0	8	0	BUMDes belum memiliki rencana jangka pendek - menengah - panjang. Berdasarkan pengamatan dan observasi, penentuan usaha tidak melalui proses perhitungan yang matang, dan cenderung hanya sebatas usaha. Aset dan infrastruktur yang dimiliki BUMDes saat ini berupa kantor sekretariat. Kemudian adanya homestay nantinya dapat dikelola oleh Bumdes untuk diaktivasi.				
5.2	Aset dan Infrastruktur	0	6	0					
5.3	Teknologi dan Digitalisasi	0	6	0					
5.4	Produksi	0	7	0					
5.5	Kerjasama Sektoral	0	8	0					
<table border="0" style="width:100%"> <tr> <td style="width:50%;"></td> <td style="width:50%; text-align:right"> Nilai 5 0 Nilai Max 70 Gap -70 </td> </tr> </table>							Nilai 5 0 Nilai Max 70 Gap -70		
	Nilai 5 0 Nilai Max 70 Gap -70								
6 DAMPAK SOSIAL & LINGKUNGAN									
6.1	Kontribusi Pembangunan Desa	0	11	0					
6.2	Peningkatan Pendapatan Rumah Tangga	0	9	0					
6.3	Mengatasi Masalah di Desa	0	4	0					
6.4	Membangun Ketahanan Sosial	0	5	0					
6.5	Merawat Ekosistem utk Keberlanjutan Usaha	0	11	0					
<table border="0" style="width:100%"> <tr> <td style="width:50%;"></td> <td style="width:50%; text-align:right"> Nilai 6 0 Nilai Max 80 Gap -80 </td> </tr> </table>							Nilai 6 0 Nilai Max 80 Gap -80		
	Nilai 6 0 Nilai Max 80 Gap -80								
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>The radar chart displays scores for six categories: KAPASITAS ORGANISASI (66), PERSPEKTIF PASAR (68), KINERJA MANAJEMEN (50), KINERJA KEUANGAN (66), PROSES BISNIS (70), and DAMPAK SOSIAL & LINGKUNGAN (80). The chart uses concentric circles to represent different score levels, with a red square marker at the center (0).</p> </div> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <table border="0" style="width:100%"> <tr> <td style="width:50%; text-align:center;">Nilai Total</td> <td style="width:50%; text-align:center;">Klasifikasi BUMK</td> </tr> <tr> <td style="text-align:center;">10</td> <td style="text-align:center;">RINTISAN-TUMBUH</td> </tr> </table> <p>Analisis : Momentum reorganisasi dan restrukturisasi BUMDes merupakan upaya untuk kembali membenahi kelembagaan BUMDes secara keseluruhan, sekaligus mensinergikan beberapa pihak yang Agenda merekonstruksi dan transformasi mutlak diperlukan di segala lini, yang paling mendasar pada aspek : tata kelembagaan, tata manajemen, dan proses bisnis. Reformulasi penyesuaian tata aturan terbaru diperlukan guna menyelaraskan peta peran antar pihak, sekaligus menjamin struktur pengelolaan yang adil, untuk menghindari <i>conflict of interest</i>. Kemudian analisis kelayakan usaha diperlukan untuk mengetahui proyeksi investasi dan prospektus usaha yang akan dijalankan. Dengan ini, ruang negosiasi antara BUMDes, Pemerintah Desa, dan masyarakat dimungkinkan nantinya saat MUSDES.</p> </div> </div>						Nilai Total	Klasifikasi BUMK	10	RINTISAN-TUMBUH
Nilai Total	Klasifikasi BUMK								
10	RINTISAN-TUMBUH								

8.2 ISU STRATEGIS DESA – BUMDES

8.2.1 Pemilihan Jenis Usaha yang Tidak Didasari Analisa Kuat

Keterburu-buruan pengalokasian Bangub untuk dijadikan usaha toko sembako menjadi boomerang dalam pengelolaan usaha Bumdes, pasalnya sudah banyak warga yang mendirikan usaha sejenis, konflik kepentingan salah satu elit desa menjadi alasan sebagai pemasok toko sembako dengan harga beli yang mahal, menyebabkan harga jual tinggi, sehingga kalah bersaing dengan toko sembako yang dikelola warga, seiring berjalannya waktu toko sembako mengalami kebangkrutan karena minim pembeli

8.2.2 Miskonsepsi Kelembagaan Bumdes, Hingga Pengelolaan Aset

Kepengurusan tidak didasarkan pada hasil musdes, dari hasil pemotretan kami pengurus langsung ditunjuk dan diberikan surat keputusan dari desa untuk pengelolaan Bumdes, dapat disimpulkan bahwa masih ada konflik kepentingan pihak desa dengan adanya struktur baru yang dibentuk tanpa diadakannya musyawarah desa. Pemerintah desa juga membentuk tim kaji Bumdes yang difungsikan sebagai pembimbing internal pengurus Bumdes yang baru, hingga saat ini belum ada penyertaan modal dan pemilihan jenis usaha di unit Bumdes. Tim kaji ini juga berkepentingan untuk mengkaji berbagai skenario potensial yang selanjutnya dapat direkomendasikan guna menyemai tumbuh kembang Bumdes.

Pembangunan infrastruktur Balkondes tidak sesuai dengan apa yang direncanakan, dana sebesar 2 Milyar yang seharusnya bisa menuntaskan pembangunan Balkondes kini belum tuntas dikarenakan sebagian anggarannya diperuntukkan untuk membeli tanah yang dibangun Balkondes, hingga menyebabkan tidak ada fasilitas pendukung lain. Pun dalam laporan pertanggungjawaban terkendala pengalokasian belanja tersebut.

8.3 REKOMENDASI PETA PENGUATAN

8.3.1 Transformasi Kelembagaan Bumdes

Masa transisi kepengurusan yang telah dipersiapkan hendaknya menjadi momentum untuk kembali menata pengelolaan Bumdes. Beberapa agenda yang perlu dikedepankan adalah:

- a. Menentukan pengurus Bumdes berdasarkan hasil musyawarah desa
- b. Penyesuaian tata kelembagaan sesuai dengan PP. 11/ 2021 tentang BUM Desa.
- c. Membangun pondasi pengelolaan yang kokoh melalui penyusunan AD-ART yang berkeadilan.
- d. Membangun struktur organisasi yang berorientasi jangka panjang.
- e. Membangun sistem manajemen dan keuangan untuk menjamin tata kelola organisasi yang baik.

8.3.2 Perencanaan Usaha

Inventarisir potensi ekonomi di desa yang selama ini masih mangkrak, selanjutnya beberapa potensi usaha yang telah dipetakan dikaji lebih dalam dari sisi kelayakan operasional dan kelayakan bisnis. Potensi yang paling prospektif untuk diterjemahkan kedalam rencana usaha yang matang, sehingga kebutuhan investasi inisiasi usaha tersebut tergambarkan beserta potensi pendapatan yang ideal. Dengan demikian panduan terhadap langkah demi langkah tumbuh kembang Bumdes dapat menjadi ruang kontribusi bagi setiap pihak.

8.3.3 Rute Pengembangan Bisnis

8.3.3.1 Jangka Pendek

- a. Mengunci komitmen pemerintah desa pengalokasian belanja APBDes (ATK & penyediaan material bangunan) untuk pengadaanya di vendorkan kepada Bumdes.
- b. Ukuran keberhasilan : adanya transaksi minimal 30% belanja APBDes dibelanjakan ke Bumdes.

8.3.3.2 Jangka Menengah – Panjang

- a. Dalam proses perjalanan pengembangan jangka pendek, Bumdes juga menganalisa peluang-peluang usaha yang akan dijadikan unit- unit usaha Bumdes yang baru.
- b. Ideasi unit usaha baru pengolahan susu kambing, penyediaan pakan ternak, spot paralayang dll, dimaksudkan untuk memperbesar prospektus bisnis Bumdes di satu sisi, serta memperluas kebermanfaatannya di sisi lain.
- c. Ukuran keberhasilan pada tahap ini adalah adanya sumber ekonomi baru yang dikelola Bumdes, serta adanya sumbangsih terhadap PADes.

9 VALIDASI POTENSI – PELUANG

9.1 IDEASI UNIT USAHA

Berdasarkan hasil pengamatan dan diskusi yang dilakukan dengan beberapa *stakeholder* desa selama proses *assessment*, diperoleh beberapa ide usaha yang diproyeksikan dapat dikelola Bumdes.

No	Desa	Ide Usaha	Logika Pemilihan
1	Tepus	Fotokopi dan ATK	<ul style="list-style-type: none"> - Ada <i>captive market</i> Rp.30.000.000,- belanja APBDes untuk ATK - <i>Market</i> diatas sangat mungkin berkembang mengingat baru ada satu usaha sejenis di Desa. - BUMDes sudah memiliki infrastruktur penunjang seperti mesin fotokopi, etalase, dan ruang usaha - Faktor interest pemerintah desa, agar BUMDes menjalankan usaha skala kecil terlebih dahulu, sebagai proses belajar sebelum skala usaha yang lebih besar. <p>Tantangan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skala usaha tergolong kecil (masih perlu dibuktikan kelayakannya)
2	Songbanyu	Produksi Es Batu	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya potensi perikanan tangkap dan keberadaan nelayan dalam jumlah banyak. - Keberadaan TPI Sadeng sebagai titik mobilisasi utama kapal ikan di selatan Gunungkidul. - Selama ini kebutuhan es batu untuk pengawetan ikan selama melaut dipasok dari luar kabupaten (Klaten dan Wonogiri) - Jaminan kontinuitas bahan baku dari sumber air bersih yang dikelola Bumdes. - Merupakan usaha untuk mitigasi lesunya aktivitas bisnis Bumdes (penyedia air bersih) di musim penghujan. - Modal usaha yang dimiliki sebesar Rp.40.000.000,- ditambah alokasi APBDes untuk pembangunan kantor Bumdes (yang tata ruangnya memungkinkan untuk sekaligus sebagai tempat produksi es batu) <p>Tantangan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pemahaman teknis produksi es batu masih sangat minim.
3	Jeruksari	Ruko pasar desa	<ul style="list-style-type: none"> - Sudah ada infrastruktur ruko- ruko yang didirikan - Saat ini dikelola oleh paguyuban masyarakat desa - Pihak pemerintah desa sudah sepakat dialih kelolakan kepada BUMDes - Lokasi ruko pasar desa sangat strategis dilalui oleh pemancing dari luar daerah. <p>Tantangan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengaturan pengelolaan antara paguyuban dan pengurus BUMDes - Komunikasi kesepakatan antara pengurus Bumdes, pemerintah desa dan paguyuban yang mengelola ruko pasar saat ini.
		Wisata pantai & Kawasan pemancingan	<ul style="list-style-type: none"> - Satu pintu masuk untuk ke lokasi wisata pantai dan pemancingan - Akses mudah dekat dengan stasiun kereta - Pembangunan infrasuktur jalan sedang direncanakan - Kapal – kapal pancing sudah banyak beroperasi dikawasan tersebut

			<ul style="list-style-type: none"> - Saat ini dikelola oleh gapoktan - Lahan parkir yang tersedia dengan keamanan yang cukup - Terjalin Kerjasama antara pemerintah desa dan gapoktan untuk mengembangkan wisata pantai dan pemancingan <p>Tantangan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infrastruktur jalan yang belum diaspal dan pintu masuk belum ada portal - Kawasan pantai masih membutuhkan modal yang cukup banyak untuk membangun gazebo dan tempat peristirahatan
4	Pecakaran	Pengelolaan PAMSIMAS	<ul style="list-style-type: none"> - Sudah adanya infrastruktur (sumur, gedung, mesin pompa, bak penampungan air, dan jaringan pipa) PAMSIMAS, namun pengelolaan kelembagaan belum optimal. - Saat ini PAMSIMAS dikelola oleh kelompok masyarakat berbasis wilayah (RT/RW). - Pengelola saat ini sudah bersedia jika PAMSIMAS dikelola oleh Bumdes. - Pihak Pemerintah Desa sudah merencanakan untuk PAMSIMAS dikelola oleh Bumdes. - Keberadaan PAMSIMAS sangat dibutuhkan warga sebagai sumber mata air yang bersih. <p>Tantangan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengaturan kelembagaan antara pengelola saat ini dengan pihak Bumdes terkait pembagian peran pengelolaan, investasi tambahan (bila dibutuhkan) dan bagi hasil pendapatan.
		Aktivasi Spot Pemancingan	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya potensi orang luar desa yang memancing di wilayah Desa Pecakaran. - Infrastruktur (<i>venue</i>, alat, dan kapal) yang ada perlu diperbaiki kembali. - Saat ini spot pemancingan di kelola orang-perorangan. - Bumdes masuk sebagai lembaga di tingkat desa yang secara sah mengelola dan menginvest infrastruktur.
5	Sriwedari	Usaha Pangkalan Tabung Gas LPG	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemilikan infrastruktur (tabung gas) sudah ada - Kehadiran tabung gas di Sriwedari sangatlah <i>urgent</i>. Karena tabung gas menjadi barang langka. <p>Tantangan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak Bumdes belum terdaftar sebagai pangkalan atau agen, yang menyebabkan tidak bisa melakukan isi ulang tabung gas LPG
		Aktivasi Wisata Gardu Pandang	<ul style="list-style-type: none"> - Dukungan dari pihak Pemerintah Desa untuk mengaktivasi wisata tersebut. - Rute jalan gardu pandang dijadikan tempat transit komunitas pesepeda. - Pembangunan infrastruktur (<i>venue</i>) masih dalam tahap proses, saat ini sudah mencapai 40%. - Pengelolaan saat ini dikelola oleh kelompok masyarakat lingkup dusun. <p>Tantangan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengaturan kelembagaan antara pengelola saat ini dengan pihak Bumdes terkait pembagian peran pengelolaan dan bagi hasil pendapatan.
6	Giripurno	Balkondes	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastuktur bangunan sudah 90%

		<ul style="list-style-type: none"> - Fasilitas pendopo yang bisa digunakan untuk ruang pertemuan - Pengelolaan saat ini oleh pemerintah desa - Memiliki bangunan kamar penginapan - Spot transit wisata jeep. <p>Tantangan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fasilitas kamar yang belum layak (masih berbentuk ruang kosong) - Mencari SDM pengelola Balkondes
	Foto Copy dan ATK	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastruktur bangunan sudah ada - Dukungan pemdes untuk memenuhi kebutuhan belanja ATK - Belum ada usaha yang sejenis di desa <p>Tantangan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - MOU dengan pemerintah desa untuk membelanjakan kebutuhan ATK desa ke BUMDes
	Penyedia alat dan bahan bangunan	<ul style="list-style-type: none"> - Banyaknya alokasi APBDes untuk pembangunan infrastruktur desa - Dukungan dari pihak pemerintah desa, sekaligus sebagai <i>support system</i> penyedia kebutuhan pemerintah desa dan masyarakat. - Belum ada usaha sejenis di wilayah desa <p>Tantangan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komitmen (MoU) dengan pemerintah desa

Ide usaha yang disampaikan diatas tentunya masih kental subyektivitas, maka gagasan-gagasan diatas belum bersifat final. Pendalaman atas ide usaha ini perlu diperdalam pada proses selanjutnya, dengan pembanding beberapa opsi usaha prioritas lain yang didapat pada saat kunjungan lapangan di Panggungharjo. Selanjutnya analisa kelayakan akan dilakukan dengan mengkaji kelayakan operasional maupun kelayakan secara finansial untuk memvalidasi apakah ide usaha tersebut merupakan bisnis yang prospektus untuk dijalankan.

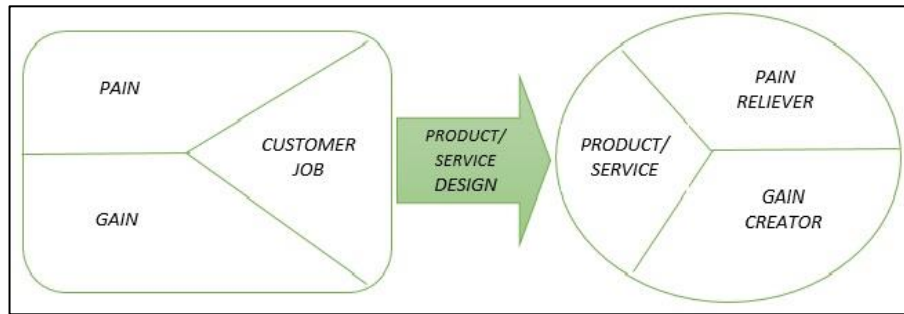
9.2 LOGIKA/ ALUR PEMILIHAN JENIS USAHA

9.2.1 Tahap 1 Freed Ideas

Pada tahap ini peserta akan diarahkan untuk memilih dua jenis usaha yang paling rasional dijalankan. Setelah mendapatkan dan mengetahui kondisi bentang yang ada di desa, maka langkah selanjutnya adalah memilih beberapa prioritas dari keseluruhan potensi dan peluang yang ada tersebut sebagai ide bisnis. Pada tahap ini kita akan menyaring ide-ide yang muncul menggunakan metode 3P (*Passion, Peer, Project*) dan metode SCAMPER (*Subtitude, Combine, Modify, Put to another use, Eliminate, and Reverse*) untuk mendapatkan dua jenis usaha paling prospektif.

9.2.2 Tahap 2 Customer Profiling

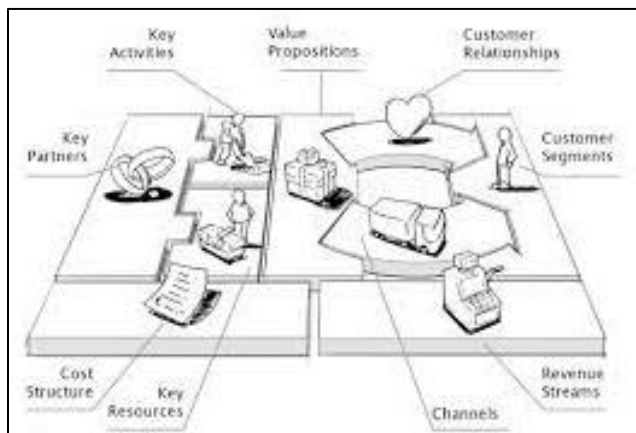
Pada tahap ini peserta akan diarahkan untuk memetakan dan mendalami profil pelanggan atau konsumen dengan lebih baik, setelah pada tahap sebelumnya telah ditentukan dua ide usaha yang akan dikaji lebih jauh. Hal ini dilakukan sekaligus untuk mengkonfirmasi apakah potensi/ ide yang dicetuskan memiliki peluang konversi ekonomi yang cukup. Penekanan pada tahap ini adalah untuk memetakan siapa yang membutuhkan (*target market*) produk/ layanan yang ditawarkan, serta seberapa besar skala *market* yang dibidik.



Eliminasi terhadap satu ide usaha akan dilakukan pada tahap ini . Pemahaman atas kekhawatiran – ekspektasi atas kebutuhan calon konsumen penting dilakukan untuk menentukan model/ desain produk/ layanan yang akan ditawarkan. Ini sekaligus mengkonfirmasi desain produk/ layanan yang sesuai dengan kecenderungan pasar, yang dimasa depan, pada saat bisnis sudah maju, proses *brand management* perlu dilakukan.

9.2.3 Tahap 3 Analisa Kelayakan Bisnis (Operasional)

Setelah didapat satu jenis usaha yang akan dialami lebih jauh, peserta akan difasilitasi untuk menganalisis suatu bisnis dari sisi kelayakan operasional. Metode dalam analisa kelayakan bisnis (operasional) dengan menggunakan metode BMC (*Business Model Canvas*).



BMC digunakan untuk membantu menyederhanakan sebuah proses bisnis yang cukup kompleks dengan gambaran sembilan komponen pokok untuk melihat kecenderungan usaha tersebut prospektif dan realistis dijalankan. Sembilan komponen pokok tersebut terdiri dari : *customer segments, value proporsition, channel, customer relationship, revenue streams, key activities, key resources, key partnership, cost structure.*

9.2.4 Tahap 4 Analisa Kelayakan Bisnis (Financial)

Suatu ide usaha yang akan dilaksanakan dapat dikatakan layak, salah satunya didasarkan oleh kriteria kinerja keuangan. Artinya usaha tersebut mampu menguntungkan dari segi ekonomis. Suatu usaha dikatakan layak apabila keuntungan yang diperoleh paling tidak akan mampu menutup seluruh biaya yang dikeluarkan.

Disinilah pentingnya melakukan analisis risiko keuangan untuk menjamin keberlangsungan suatu usaha dalam jangka waktu lama. Kelayakan usaha dapat dianalisis dengan menggunakan beberapa indikator. Namun pada proses ini, kami akan memfasilitasi peserta menggunakan perhitungan titik impas – Break Event Point (BEP). Sebelum mendapatkan perhitungan BEP, proses fasilitasi dimulai dengan memperhitungkan proyeksi investasi dan proyeksi laba/rugi terlebih dahulu.

**PELATIHAN DAN
PENDAMPINGAN TATA
KELOLA BUMDES**

10 KONTEKS

Pelatihan dan pendampingan BUMDes Mandiri, Inklusif, dan Berkelanjutan ini adalah tindak lanjut dari kegiatan *preliminary assessment* yang dilaksanakan pada 16 November – 1 Desember 2021. Pelatihan dan pendampingan dilaksanakan pada 6 desa di 3 Kabupaten (Gunungkidul, Magelang, dan Pekalongan) dengan target luaran berupa dokumen draft rencana bisnis dan dokumen draft legal.

Pelaksanaan pelatihan dan pendampingan dilaksanakan secara tatap muka (*offline*), namun kita juga membuka konsultasi secara daring (*online*). Pada praksisnya, *model delivery* saat proses pelatihan dan pendampingan lebih ditekankan pada praktek dan simulasi secara langsung. Peran *trainer* dalam hal ini memposisikan diri sebagai fasilitator yang memacu peserta untuk dapat bisa berkontribusi sebanyak mungkin dengan disesuaikan dengan konteks masing-masing desa, menggali dan mengumpulkan data, yang kemudian dituangkan kedalam template yang telah kami siapkan.

Secara umum proses pelatihan dan pendampingan berjalan baik meskipun terdapat beberapa tantangan. Pada saat proses *preliminary assessment* semua peserta baik pengurus BUMDes ataupun Tim Kaji Bumdes sangatlah antusias. Namun, saat masuk proses pelatihan dan pendampingan terdapat peserta yang tidak kontinyu mengikuti proses, motivasi mulai menurun, bahkan ada yang sejak awal tidak terlibat sama sekali. Faktor yang mendasari hal tersebut adalah pada BUMDes yang sudah berdiri dan ada struktur organisasinya, terdapat kegiatan atau aktivitas pekerjaan diluar BUMDes. Hal ini yang menyebabkan adanya benturan waktu. Kemudian, pada konteks Tim Kaji BUMDes, belum sepenuhnya individu-individunya memahami perannya sebagai Tim Kaji BUMDes. Hal ini dikarenakan target sasaran atas dibentuknya tim kaji yang kurang terang, serta kegamangan tindak lanjut setelah kajian pengembangan Bumdes diformulasikan. saat proses pemilihannya sebagai Tim Kaji hanya penunjukan secara langsung tanpa adanya dalih yang mendasar.

Gambaran berkaitan dengan proses, dinamika, hingga rekomendasi atas hasil pelatihan dan pendampingan kami rangkum dalam poin-poin pada bab selanjutnya.

10.1 SKENARIO

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, pelaksanaan pelatihan dan pendampingan ini difokuskan pada penguatan tata kelola BUMDes yang dikontekstualisasikan dengan aturan terbaru yakni Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Dalam pelaksanaannya fasilitator berperan sebagai pendamping belajar dan lebih banyak peserta yang kita arahkan untuk banyak berperan dalam proses pelatihan. Pada pelatihan dan pendampingan ini, diawali fasilitator memberikan paparan dan gambaran umum secara singkat perihal materi yang akan dibahas, kemudian peserta kita minta untuk praktek langsung mendokumentasikannya pada template dokumen yang telah kami siapkan. Tentunya proses pengisian dokumen tersebut didampingi oleh fasilitator dan sesederhana mungkin disertai dengan contoh-contoh pengalaman yang sudah dilakukan berbagai desa di Indonesia, terutama pengalaman empiris yang sudah dilakukan oleh Desa Panggungharjo.

10.2 MATERI PELATIHAN

Dalam rangka penguatan tata kelola BUMDes agar mandiri, inklusif dan berkelanjutan. Materi dalam pelatihan ini kami rangkum berdasarkan beberapa pengalaman yang telah kami lakukan di beberapa tempat terutama dari praktik Desa Panggungharjo dalam pengelolaan BUMDes yang kemudian coba kami kontekstualisasikan dengan kondisi lokal masing-masing desa. Berikut merupakan materi pelatihan dan pendampingan tata kelola BUMDes.

NO	MATERI	SUB MATERI
1	Pemetaan Potensi dan Pemilihan Jenis Usaha	<ol style="list-style-type: none">1. Identifikasi Peluang Usaha di Desa2. <i>Freed Ideas</i>3. <i>Customer Profiling</i>

2	Kalkulasi Risiko	1. <i>Business Model Canvas</i> (BMC) 2. <i>Feasibility Study</i> (<i>Financial Prosepective</i>)
3	Tata Kelembagaan BUMDes	1. Penyesuaian Tata Kelembagaan BUMDes sesuai PP. 11/2021 2. Pengaturan kelengkapan, Struktur Kelembagaan dan Unit Usaha

Table 1 Materi Pelatihan dan Pendampingan Tata Kelola BUMDes

10.3 PELAKSANAAN PELATIHAN & PENDAMPINGAN

Pelatihan dan pendampingan tata kelola BUMDes ini dilaksanakan mulai bulan Januari – Maret 2022 dengan metode tatap muka, dengan alokasi waktu dua hari pertemuan setiap Kabupaten. Akan tetapi terdapat juga opsi skema satu hari full untuk setiap satu desa. Secara lebih rinci pelaksanaan pelatihan sebagai berikut.

NO	KAB.	MATERI	BULAN	TANGGAL	LOKASI
1	GK	Pemetaan Potensi & Pemilihan Jenis Usaha	Januari	4 & 5	RM Sadeng
		Kalkulasi Risiko	Januari	22 & 23	RM Sadeng & Sederhana
		Tata Kelembagaan BUMDes	Februari	11 & 12	Kampoeng Tani
		Presentasi Per-BUMDes	Maret	26 & 27	Kampoeng Tani
2	PKL	Pemetaan Potensi & Pemilihan Jenis Usaha	Januari	8 & 9	GARLIC Cafe
		Kalkulasi Risiko	Januari	26 & 27	GARLIC Café
		Tata Kelembagaan BUMDes	Februari	19 & 20	GARLIC Café
		Presentasi Per-BUMDes	Maret	19 & 20	GARLIC Café
3	MGL	Pemetaan Potensi & Pemilihan Jenis Usaha	Januari	12 & 13	Aula Sriwedari
		Kalkulasi Risiko	Januari	29 & 30	Balkondes Giripurno
		Tata Kelembagaan BUMDes	Februari	8 & 9	Aula Sriwedari & Balkondes Giripurno
		Presentasi Per-BUMDes	Maret	15 & 16	Aula Sriwedari & Balkondes Giripurno

Table 2 Pelaksanaan Pelatihan dan Pendampingan Tata Kelola BUMDes

11 DINAMIKA PENYUSUNAN DRAFT RENCANA BISNIS BUMDES

Dalam proses penyusunan draft rencana bisnis BUMDes ini secara teknis mengacu pada hasil *preliminary assessment* yang telah dilakukan sebelumnya. Secara teknis pelaksanaan kami membaginya menjadi tiga tahapan pengerjaan dalam proses penyusunan draft bisnis. Yakni; *pertama*, rencana pengembangan yang didalamnya terdapat point; 1) identifikasi potensi & peluang; 2) Analisa pasar; dan 3) produk & layanan. *Kedua*, rencana strategis bisnis yang didalamnya terdapat point; 1) proses bisnis; 2) sarana & prasarana; 3) sistem pengelolaan; 4) strategi pemasaran; dan 5) sasaran strategis. *Ketiga*,

Analisa kelayakan usaha yang didalamnya memuat point; 1) kelayakan operasional (BMC); dan 2) kelayakan keuangan (investasi – proyeksi L/R – BEP).

Dokumen rencana bisnis yang telah disusun oleh masing-masing BUMDes dapat dijadikan rujukan rencana pengembangan yang akan dilakukan oleh BUMDes selama masa kepengurusan berlangsung, dan dapat diturunkan dalam program kerja tahunan sebagai acuan operasionalisasi BUMDes. Secara lebih rinci dinamika saat proses penyusunan draft rencana bisnis ini akan kami jelaskan per-desa berkaitan dengan, isu kunci, tantangan, peluang, konflik kepentingan dan hal-hal lain.

11.1 KABUPATEN GUNUNGKIDUL

11.1.1 BUMDes Punokawan Kalurahan Tepus

Selama proses penyusunan draft bisnis oleh Tim kaji BUMDes Punokawan berjalan efektif dan partisipatif, hal ini terlihat dari konsistensi tim kaji mengikuti semua proses pelatihan dari mulai pemetaan potensi hingga kalkulasi risiko.

Dalam proses identifikasi potensi dan peluang bisnis, tim kaji BUMDes Punokawan kami minta untuk mengusulkan ide apapun yang sekiranya relevan dengan potensi yang ada, dan juga berdasarkan hasil *assessment* yang kemudian kami sortir kembali menjadi tiga rencana usaha yang paling potensial untuk dikembangkan. Tiga rencana bisnis yang telah disortir oleh tim kaji BUMDes Punokawan adalah: 1) Toko ATK, 2) Wisata Alam & Budaya (Dewi Kampus), dan 3) Kuliner/ Kantin Terintegrasi.

Tiga rencana usaha tersebut kemudian kita analisa faktor internal dan eksternal guna untuk menentukan satu rencana usaha yang paling potensial dan realistis untuk dijalankan. Rencana usaha tersebut adalah Wisata Alam dan Budaya, yang kemudian dikemas dalam sebuah *brand* Dewi Kampus (Desa Wisata Kampung Madani Tepus)). Salah satu pertimbangan kuat pemilihan usaha tersebut adalah adanya permintaan pasar yang telah berjalan, namun strukturasi proses bisnis belum berjalan. Tantangan respons atas permintaan calon konsumen inilah yang menjadi urgensi untuk segera diterjemahkan dalam sebuah rencana bisnis.

11.1.1.1 Nilai Strategis

Kekuatan utama yang dimiliki BUMDes Punokawan Tepus dalam menjalan bisnis wisata desa (Dewi Kampus) terletak pada jenis usaha wisata yang memiliki perbedaan dengan wisata reguler yang ada di wilayah Tepus (pantai). Dewi Kampus menawarkan wisata alam dan budaya, sehingga wisatawan mendapatkan *experience* yang berbeda. Dan secara analisa, usaha ini sangat strategis karena akan mengoptimalkan sendi-sendi ekonomi desa. Kehadiran Dewi Kampus juga sebagai agregator ekonomi masyarakat, dimana BUMDes menjadi hub ekonomi antar mitra, seperti halnya; pengrajin perak, karawitan, batik, dan pengelola *home stay*, dan lain-lain.

Meskipun demikian, saat ini tata kelola Dewi Kampus masih dikelola oleh Pokdarwis. Sehingga kedepan bilamana usaha ini akan dikelola BUMDes perlu adanya sinkronisasi dan konsolidasi agar tidak menimbulkan konflik kepentingan.

11.1.1.2 Tantangan

Dalam konteks usaha Dewi Kampus, meskipun sudah berjalan dan mendapat *customer* dari beberapa pihak. Berdasarkan perhitungan kalkulasi risiko, pengelolaan saat ini masih belum mendapatkan profit dari usaha/kegiatan yang dijalankan. Sehingga usulan kebutuhan investasi dan proyeksi operasionalisasi, hingga menghasilkan proyeksi laba dalam satu tahun dapat menjadi basis indikator efektivitas kinerja bisnis Bumdes di masa depan.

11.1.1.3 Rekomendasi

Beberapa rencana yang akan ditindak lanjuti adalah sebagai berikut:

1. Restrukturisasi pengurus BUMDes segera diselenggarakan melalui forum MUSDES. Karena masa jabatan pengurus sebelumnya telah selesai sejak bulan desember tahun 2020 lalu.
2. Melakukan koordinasi dengan pengelola Dewi Kampus saat ini, bahwa kedepannya usaha ini akan dikelola oleh BUMDes Punokawan Tepus.
3. Segera melakukan perubahan penyesuaian penentuan harga per-paket layanan wisata.

11.1.2 BUMDes Sumber Mulyo Kalurahan Songbanyu

Selama proses pelatihan dan pendampingan penyusunan draft rencana bisnis, pengurus BUMDes Songbanyu kurang begitu aktif. Dengan beberapa alasan pada umumnya, yakni berbenturan dengan

kegiatan lain. Oleh karena itu, kami melakukan penyesuaian waktu pelatihan. Meskipun penyesuaian waktu sudah diubah dan ditetapkan bersama, tetap saja keikutsertaan peserta dalam proses pelatihan masih minim. Hal ini ditunjukkan kehadiran yang mengikuti proses pelatihan dari pengurus BUMDes sendiri hanya 1 orang, dan 1 orang tersebut-pun hanya mengikuti 2 kali pertemuan saja.

Rencana bisnis yang dipilih oleh BUMDes Sumber Mulyo adalah usaha toko peralatan nelayan dan pancing. Dalam proses pemilihan usaha tersebut, telah dianalisis faktor internal dan eksternal dari tiga rencana usaha yang diajukan, yakni 1) produksi garam, 2) produksi es batu, dan 3) toko peralatan nelayan dan pancing. Alasan fundamental kenapa usaha toko tersebut dipilih dikarenakan faktor potensi SDA, tidak menyaingi usaha lain, banyaknya pemancing di wilayah Songbanyu yang tidak membawa alat lengkap, dan di Songbanyu sendiri belum ada usaha yang menyediakan peralatan nelayan yang lengkap.

11.1.2.1 Nilai Strategis

BUMDes Sumber Mulyo ini sedikit berbeda dengan Tepus yang belum memiliki usaha yang berjalan, Songbanyu memiliki usaha yang telah dijalankan yakni pengelolaan air bersih. Perluasan usaha lain yakni toko nelayan dan pancing setidaknya bisa menambah nilai kebermanfaatannya bagi desa dan masyarakat (*profitabilitas*).

Kehadiran toko pancing dan nelayan ini dapat menjadi solusi bagi komunitas pancing, maupun para nelayan di wilayah pantai sadeng. Keberadaan ceruk pasar (nelayan dan komunitas mancing) lokal dan non-lokal di pantai sadeng merupakan sesuatu yang patut diolah lebih lanjut, pun usaha jenis ini masih sangat minim kompetitor. Sesuai pengakuan beberapa warga masyarakat yang berprofesi sebagai nelayan, setiap membeli alat tangkap ikan, lobster dan hasil laut lainnya, mereka harus membeli dengan harga yang relatif mahal. Selain itu berdasarkan pengakuan dari pemancing tebingan/*rock fishing*, mereka biasa membeli alat pancing dari toko yang jaraknya relatif jauh (diluar kabupaten) untuk dapat memilih jenis dan ukuran yang bervariasi.

11.1.2.2 Tantangan

Prasyarat agar rencana usaha tersebut dapat berjalan kuncinya ada di pengurus BUMDes. Berdasarkan temuan-temuan saat proses pelatihan, terdapat kendala komunikasi di internal BUMDes, terutama pengurus operasional. Sepintas terlihat komunikasi antara direktur dengan pengurus lain kurang begitu terjalin, kemudian juga terdapat permasalahan dengan pihak Pemerintah Desa berkaitan dengan penyertaan modal yang semakin membuat situasi semakin tidak ideal. Penyertaan modal yang dahulu telah diberikan ke BUMDes, ternyata tidak sepenuhnya hak kelolanya diberikan ke BUMDes. Berdasarkan keterangan peserta pelatihan, bahwa yang dapat digunakan oleh BUMDes hanya 5% dari nilai total penyertaan modal yang dianggarkan, sedangkan lainnya telah diminta kembali oleh pihak Desa dan dijadikan sebagai sumber Pendapatan Asli Desa (PADes).

Secara konsep rancangan usaha bisnis ini dari aspek profit dan kebermanfaatannya sangatlah banyak. Namun, bilamana pengelola BUMDes sendiri masih mendapati konflik internal, besar kemungkinan usaha ini belum bisa berjalan. Meskipun usaha air bersih berjalan, ternyata pengelolaan manajemennya pun masih belum terstruktur dan optimal. Permasalahan ini perlu segera diselesaikan agar kelembagaan BUMDes bisa berjalan secara efektif dalam menjalankan usaha dan usaha yang direncanakan.

11.1.2.3 Rekomendasi

Beberapa upaya yang perlu ditindaklanjuti adalah sebagai berikut:

1. Penyelesaian konflik internal pengurus BUMDes serta Pemerintah Desa perlu segera dilakukan baik aspek perencanaan operasional ataupun dalam hal penyertaan modal melalui forum di level desa, seperti halnya MUSDES luar biasa.
2. Perlunya mendudukkan kembali tugas, tanggung jawab dan hak antara pembina, penasihat dan pelaksana operasional Bumdes. Langkah ini dapat dijadikan titik balik membangun komunikasi antar organ Bumdes. Sinergitas peran antar organ mutlak diperlukan untuk menjamin tumbuh kembang Bumdes.
3. Perlu dilakukan evaluasi internal baik dari aspek kinerja bisnis atas usaha yang sudah berjalan, serta kinerja operasional Bumdes. Karena berdasarkan beberapa informasi Desa Songbanyu adalah satu-satunya desa yang memiliki PADes tertinggi di wilayah Kecamatan Girisubo. Dan status BUMDes nya adalah berkembang-maju berdasarkan penilaian indikator status BUMDes dari Kementerian Desa PDTT oleh pihak Kecamatan/Kabupaten.

11.2 KABUPATEN PEKALONGAN

11.2.1 BUMDes Makmur Jaya Desa Jeruksari

Selama proses penyusunan draft bisnis oleh pengurus BUMDes Makmur Jaya berjalan efektif dan partisipatif, hal ini terlihat dari konsistensi pengurus BUMDes mengikuti semua proses pelatihan dari mulai pemetaan potensi hingga kalkulasi risiko.

Dalam proses identifikasi potensi dan peluang bisnis, BUMDes Makmur Jaya kami minta untuk mengusulkan ide apapun yang sekiranya relevan dengan potensi yang ada, dan juga berdasarkan hasil *assessment* yang kemudian kami sortir kembali menjadi tiga rencana usaha yang paling potensial untuk dikembangkan. Tiga rencana bisnis yang telah disortir oleh BUMDes Makmur Jaya adalah: 1) Toko ATK, 2) pengelolaan air bersih, dan 3) wisata spot pemancingan.

Tiga rencana usaha tersebut kemudian kita analisa faktor internal dan eksternal guna untuk menentukan satu rencana usaha yang paling potensial dan realistis untuk dijalankan. Rencana usaha tersebut adalah pengelolaan air bersih. Alasan pemilihan usaha tersebut dikarenakan, kebutuhan Penggunaan Air Bersih sangat potensial, merupakan kebutuhan wajib yang harus terpenuhi untuk masyarakat desa Jeruksari setiap harinya.

11.2.1.1 Nilai Strategis

Usaha pengelolaan air bersih ini pada praktiknya adalah usaha yang sangat dibutuhkan masyarakat Jeruksari. Mengingat kondisi wilayah desa Jeruksari adalah kawasan langganan banjir, serta akses air bersih yang tidak dimiliki setiap rumah tangga di Jeruksari. Pun pemerintah desa telah memberikan mandat manajemen pengelolaan air bersih kepada BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa, untuk juga menjamin pelayanan publik di desa berjalan. Dari aspek sosial, usaha ini sangat berdampak terhadap masyarakat. Kemudian secara ekonomi juga memiliki skala profitabilitas yang cukup besar.

11.2.1.2 Tantangan

Usaha air bersih ini pada prinsipnya sudah berjalan cukup lama di desa Jeruksari. Akan tetapi tata kelola organisasi yang dikelola oleh kelompok masyarakat. Transisi pengelolaan dari kelompok ke BUMDes memerlukan upaya rekonsiliasi antar kedua belah pihak. Karena berdasarkan pengamatan dan informasi dari pengurus BUMDes, pengelola air bersih saat ini masih belum memberikan tanggapan terkait hak kelolanya akan dilimpahkan ke BUMDes. Dalih historitas (*babat alas*) menjadi argumen yang selalu digunakan di satu sisi. Di sisi lain, keinginan Kepala Desa agar usaha tersebut dikelola oleh BUMDes dikarenakan bilamana hak kelolanya dikelola BUMDes, bilamana ada kebutuhan perbaikan ataupun lainnya bisa diambilkan alokasi anggaran dari desa. Karena, saat ini penyertaan modal untuk BUMDes sudah diberikan ke pengurus, pasca tim YSID melakukan koordinasi saat *assesment* dahulu.

11.2.1.3 Rekomendasi

Beberapa upaya yang perlu ditindaklanjuti adalah sebagai berikut:

1. Pihak desa menyelenggarakan forum formal untuk mempertemukan kedua belah pihak (BUMDes & kelompok pengelola) untuk membahas peta peran antar keduanya berlangsung sinergis, tanpa menyimpan potensi konflik di masa mendatang.
2. Perlu adanya penguatan kapasitas pengurus BUMDes terutama di sisi manajemen organisasi atau lembaga.
3. Penataan pelaksana operasional usaha harian perlu ditata. Karena saat ini, pengurus BUMDes masih memiliki kesibukan lain, sehingga BUMDes hanya dijadikan aktivitas sampingan.

11.2.2 BUMDes Lumintu Desa Pecakaran

Selama proses penyusunan draft bisnis oleh tim kaji BUMDes Lumintu berjalan efektif dan partisipatif, hal ini terlihat dari konsistensi tim kaji BUMDes mengikuti semua proses pelatihan, mulai mata latihan pemetaan potensi hingga kalkulasi risiko.

Dalam proses identifikasi potensi dan peluang bisnis, tim kaji BUMDes Lumintu kami minta untuk mengusulkan ide yang sekiranya relevan dengan potensi yang ada, dan juga berdasarkan hasil *assessment*. Usulan ide tersebut kemudian kita pilih menjadi tiga rencana usaha yang paling potensial untuk dikembangkan. Tiga rencana bisnis yang telah dipilih oleh BUMDes Lumintu adalah: 1) Budidaya Ikan (Lele, Nila, Vaname dan Bandeng, 2) pemancingan dan penyewaan perahu, 3) Pengelolaan dan produksi ikan

Tiga rencana usaha tersebut kemudian kita analisa faktor internal dan eksternal guna untuk menentukan satu rencana usaha yang paling potensial dan realistis untuk dijalankan. Rencana usaha tersebut adalah budidaya ikan lele. Alasan pemilihan usaha tersebut dikarenakan, kapasitas tim kami sudah memiliki pengalaman dan pengetahuan yang mumpuni. Inisiasi usaha budidaya lele ini harapannya dapat menginisiasi masyarakat untuk bisa bersama-sama terlibat. Hal ini relevan karena mayoritas masyarakat desa Pecakaran adalah nelayan. Kemudian juga terdapat TPI di wilayah Pecakaran yang menjadi ruang komoditas produk.

11.2.2.1 Nilai Strategis

Usaha budidaya ikan lele ini, setidaknya sudah memiliki jaminan pasar yakni tengkulak lokal, bakul, dan perorangan di wilayah Kabupaten Pekalongan. Pilihan usaha ini merupakan bisnis yang juga mengawali adanya pendirian BUMDes di Desa Pecakaran, sehingga harapannya ketika sudah beroperasi dan terbukti menghasilkan profit, dapat memberikan motivasi kepada warga desa Pecakaran untuk mereplikasinya, ataupun berkolaborasi dengan BUMDes dalam rantai pasok budidaya lele.

11.2.2.2 Tantangan

Dikarenakan pendirian BUMDes di Desa Pecakaran belum secara legal berdiri dan diakui. Perlu adanya sosialisasi untuk menjelaskan sebab-akibat pendirian BUMDes, agar kecurigaan masyarakat terhadap desa tidak ada. Hal demikian, disebabkan pengalaman-pengalaman sebelumnya terdapat indikasi penyelewengan anggaran yang dilakukan oleh oknum.

Kemudian untuk usaha yang nantinya akan dijalankan akan diambilkan dari alokasi dana desa yakni ketahanan pangan 20%. Sehingga tim kami BUMDes perlu merumuskan skema agar alokasi dana tersebut dapat melibatkan dan berdampak kepada masyarakat.

11.2.2.3 Rekomendasi

Beberapa upaya yang perlu ditindaklanjuti adalah sebagai berikut:

1. Tim kami memberikan paparan awal ke desa atas hasil rencana bisnis yang telah disusun.
2. Tim kami melakukan pendataan tengkulak dan bakul yang nantinya akan menjadi calon customer untuk budidaya ikan lele.
3. Pihak Desa (Pemdes dan BPD) perlu menyelenggarakan MUSDES untuk membahas dan menyepakati pendirian BUMDes.
4. Tim kami melakukan sosialisasi ke masyarakat desa pecakaran untuk mengenalkan lembaga BUMDes dan rencana usaha yang akan dijalankan.

11.3 KABUPATEN MAGELANG

11.3.1 BUMDes Berkah Mandiri Desa Sriwedari

Selama proses penyusunan draft bisnis oleh tim kami BUMDes Berkah Mandiri berjalan efektif dan partisipatif, hal ini terlihat dari konsistensi tim kami BUMDes mengikuti semua proses pelatihan, mulai mata latihan pemetaan potensi hingga kalkulasi risiko.

Dalam proses identifikasi potensi dan peluang bisnis, tim kami BUMDes Berkah Mandiri kami minta untuk mengusulkan ide usaha yang sekiranya relevan dengan potensi yang ada, dan juga berdasarkan hasil *assessment*. Usulan ide tersebut kemudian kita pilih menjadi tiga rencana usaha yang paling potensial untuk dikembangkan. Tiga rencana bisnis yang telah dipilih oleh BUMDes Berkah Mandiri adalah: 1) Usaha penjualan GAS LPG 2) Usaha pembibitan, 3) Usaha penjualan pupuk tani

Tiga rencana usaha tersebut kemudian kita analisa faktor internal dan eksternal guna untuk menentukan satu rencana usaha yang paling potensial dan realistis untuk dijalankan. Berdasarkan analisa tersebut dipilihlah tiga entitas bisnis tersebut yakni perdagangan eceran. Hal dikarenakan model bisnisnya menggunakan skema jasa, bukan ready stok. Artinya model bisnisnya tidak perlu mengeluarkan barang di awal tetapi berdasarkan pesanan, kecuali usaha penjualan gas. Namun, penjualan gas-pun juga perlu melakukan pendataan customer.

11.3.1.1 Nilai Strategis

Usaha perdagangan eceran merupakan usaha yang bersifat *problem solver* bagi petani di Sriwedari dan masyarakat desa. Terutama pupuk tani dan Gas LPG, petani sriwedari masih sulit untuk mengakses pupuk meskipun sudah memiliki kartu tani, hal disebabkan faktor wilayah. Kemudian untuk tabung gas, masyarakat Sriwedari sangatlah susah untuk mencari gas, hal ini dikarenakan pasokan gas yang masih minim di wilayah Sriwedari, sehingga harus membelinya sampai ke Kecamatan.

11.3.1.2 Tantangan

Dalam menjalankan rencana usaha tersebut terdapat tantangan, terutama dari faktor internal desa. Bahwa saat ini Desa Sriwedari masih diawasi pihak Inspektorat Kabupaten Magelang disebabkan terdapat indikasi penyelewengan yang dilakukan oleh beberapa oknum aparat desa. Hal ini akan berdampak nantinya kepada BUMDes juga terutama berkaitan penyertaan modal.

Kemudian, tim kaji saat ini terkesan mendapat tekanan dan takut bilamana berhubungan dengan pihak desa. Ketakutan ini setidaknya berkaitan dengan kasus yang saat ini masih dilakukan proses pihak berwenang, sehingga pihak tim kaji terkesan kurang begitu yakin dan takut ketika rencana usaha ini diusulkan.

11.3.1.3 Rekomendasi

Beberapa upaya yang perlu ditindaklanjuti adalah sebagai berikut:

1. Perlu adanya mediator komunikasi (bisa dari eksternal desa) dengan pihak Pemerintah Desa dan BPD untuk membahas perihal BUMDes, terlepas dari isu yang saat ini terdapat di desa.
2. Tim kaji melakukan pendataan terhadap petani yang kesulitan mendapatkan akses pupuk. Kemudian juga tim kaji melakukan sosialisasi ke instansi-instansi pemerintah untuk memberikan penawaran bibit yang bisa dikerjasamakan.
3. Tim kaji BUMDes mencari mitra agen lpg atau pangkalan yang bisa diajak kerjasama dalam penjualan gas LPG

11.3.2 BUMDes Margomulyo Desa Giripurno

Selama proses penyusunan draft bisnis oleh tim kaji dan pengurus BUMDes Margomulyo berjalan efektif dan partisipatif, hal ini terlihat dari konsistensi tim kaji dan pengurus BUMDes mengikuti semua proses pelatihan, mulai mata latih pemetaan potensi hingga kalkulasi risiko.

Dalam proses identifikasi potensi dan peluang bisnis, tim kaji dan pengurus BUMDes Margomulyo kami minta untuk mengusulkan ide usaha yang sekiranya relevan dengan potensi yang ada, dan juga berdasarkan hasil *assessment*. Usulan ide tersebut kemudian kita pilih menjadi tiga rencana usaha yang paling potensial untuk dikembangkan. Tiga rencana bisnis yang telah dipilih oleh BUMDes Margomulyo adalah: 1) Penyedia barang dan jas, 2) Balkondes dan homestay, 3) Pamsimas.

Tiga rencana usaha tersebut kemudian kita analisa faktor internal dan eksternal guna untuk menentukan satu rencana usaha yang paling potensial dan realistis untuk dijalankan. Rencana usaha tersebut adalah Balkondes dan homestay. Alasan pemilihan usaha tersebut dikarenakan, infrastruktur sudah ada, terdapatnya potensi SDA, dan menjadi agregator ekonomi masyarakat.

11.3.2.1 Nilai Strategis

Kehadiran usaha balkondes dan *homestay* merupakan upaya untuk membangun medium penghubung ekonomi yang ada di masyarakat. Balkondes dan *homestay* adalah satu kesatuan dimana segmen pasarnya adalah wisatawan. Wisatawan yang berkunjung ke Borobudur dan ingin mendapatkan *experience* yang berbeda, maka bisa berkunjung ke Desa Giripurno, dengan tawaran paket wisata alam yakni wisata alam ketepeng, dan beberapa wisata budaya dan edukasi lainnya, seperti berkunjung ke peternakan susu kambing khas Giripurno.

Pun presidensi KTT G-20 yang salah satu penyelenggaraannya dilakukan di lingkaran desa Borobudur menjadi peluang bagi Giripurno untuk mendapat manfaat sebesar-besarnya. Pemerintah desa telah menjalin komunikasi dengan pihak penyelenggara untuk menempatkan rombongan delegasi dari salah satu negara untuk tinggal di Giripurno selama rangkaian acara berlangsung. Ini dapat menjadi potensi uang masuk, serta pengungkit aktivasi Balkondes yang saat ini mangkrak.

11.3.2.2 Tantangan

Tantangan utama dalam menjalankan rencana usaha tersebut adalah kebutuhan infrastruktur. Dikarenakan saat ini, fasilitas yang dimiliki hanya aula Balkondes dan gedung penginapan, sedangkan infrastruktur seperti kursi, kasur, meja, serta alat lainnya yang menunjang usaha tersebut belum ada. Terlengkapinya infrastruktur tersebut adalah prasyarat utama rencana bisnis tersebut dapat bisa dijalankan. Tim kaji dan pengurus BUMDes juga perlu melakukan persiapan secara matang dalam menyambut agenda internasional tersebut.

11.3.2.3 Rekomendasi

Beberapa upaya yang perlu ditindaklanjuti adalah sebagai berikut:

1. Pihak Pemerintah Desa melakukan komunikasi dengan PT. Pupuk Indonesia sebagai mitra pembangunan Balkondes Giripurno. Komunikasi tersebut dalam rangka untuk dapat menggali kemungkinan dukungan lanjutan yang dapat diberikan (perlengkapan fasilitas Balkondes) mengingat KTT G-20 semakin dekat. Pun bagi PT. Pupuk Indonesia, hal ini dapat menjadi *“soft branding”* mereka dimata Internasional.
2. Tim kaji dan pengurus BUMDes segera melakukan komunikasi dengan pihak-pihak terkait seperti Ojek Pangkalan, masyarakat sekitar, dan pengelola wisata ketepeng untuk mengagregasi kerjasama optimalisasi paket Giripurno, yang tidak terlepas dari lingkup layanan Balkondes.

12 DINAMIKA PENYUSUNAN DRAFT LEGAL (PERDES AD & ART)

Dalam proses penyusunan draft Perdes AD dan ART untuk BUMDes ini secara teknis kami mengawali dengan paparan berkaitan dengan perubahan aturan regulasi BUMDes yakni Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Kemudian juga kita jelaskan maksud dan tujuan adanya AD dan ART dalam menjalankan BUMDes. Materi penyusunan draft tersebut kami mengacu pada draft lama yang sudah dimiliki oleh BUMDes masing-masing, yang kemudian kita rubah dan samakan dengan template terbaru sesuai regulasi yang berlaku. Harapannya dengan adanya draft baru disesuaikan dengan format terbaru, masing-masing BUMDes bisa berstatus sebagai BUMDes berbadan hukum.

Output pada tahap ini bukan terletak pada penyusunan Perdes pendirian, dikarenakan beberapa BUMDes sudah memiliki dokumen Perdes Pendirian. Sedangkan untuk Perdes Pendirian hanya untuk BUMDes Desa Pecakaran, dikarenakan BUMDes-nya belum terbentuk, maka dokumen Perdes pendirian dan AD menjadi satu dokumen yang tak terpisahkan. Sementara untuk kelima BUMDes lain, proses asistensi menitikberatkan pada penyusunan Perdes AD dan proses penyusunan ART.

Secara lebih rinci dinamika saat proses penyusunan draft legal tersebut akan kami jelaskan sebagai berikut.

12.1 KABUPATEN GUNUNGKIDUL

12.1.1 BUMDes Punokawan Tepus Kalurahan Tepus

Secara umum aturan regulasi yang sudah dimiliki BUMDes Punokawan Tepus sudah mencakup beberapa point penting yang mengatur keorganisasian BUMDes. Namun pada draft lama, secara eksplisit belum menjelaskan jenis usaha secara spesifik apa yang akan dijalankan. Sehingga kami melakukan perubahan pada jenis usaha yang akan dijalankan. Kemudian, perihal struktur keorganisasian kelembagaan, di draft terbaru sudah kami cantumkan struktur lengkap dari pengurus operasional, penasihat, dan pengawas. Dengan disertai hak dan kewajiban apa yang harus dilakukan sesuai posisi masing-masing. Tidak lupa juga perihal pembagian hasil usaha yang telah kami siapkan prosentasi pembagiannya mulai dari PADes, dampak sosial, dan lain-lain.

Kemudian, pada draft ART juga telah kita usulkan berkaitan dengan peran, wewenang, dan SOP kerja dari pengurus operasional BUMDes, penasihat, dan pengawas.

12.1.1.1 Progress Pendaftaran BUMDes Badan Hukum

Status pendaftaran BUMDes sebagai badan hukum untuk BUMDes Punokawan saat ini sampai pada proses pendaftaran nama BUMDes. Dimana nama yang diusulkan telah disetujui pihak Kementerian Desa PDTT. Kendati demikian, dikarenakan Desa Tepus belum melaksanakan MUSDES yang menyebabkan berkas-berkas persyaratan pendaftaran belum bisa di unggah, yakni perdes AD, ART, berita hasil MUSDES, dan rencana program BUMDes.

12.1.2 BUMDes Sumber Mulyo Kalurahan Songbanyu

BUMDes Sumber Mulyo Songbanyu ini secara umum perihal dokumen hukum telah lengkap. Mulai Perdes AD dan ART. Secara substantif dokumen-dokumen milik BUMDes telah lengkap, akan tetapi pada saat proses evaluasi dengan tim YSID ada beberapa hal yang perlu dirubah, seperti halnya usaha yang dipilih perlu direvisi penyesuaian dengan usaha yang berjalan dan akan dijalankan. Berkaitan dengan struktur organisasi juga yang belum secara eksplisit mencantumkan nama-nama yang menjadi pengurus operasional, penasihat, dan penasihat. Sehingga pada proses ini, kami melakukan perbaikan-perbaikan

Kemudian juga berkaitan dengan template dokumen yang masih mengacu pada format lama.

12.1.2.1 Progress Pendaftaran BUMDes Badan Hukum

BUMDes Sumber Mulyo saat ini adalah satu-satunya dari 6 desa yang kami dampingi yang sudah memiliki sertifikat badan hukum dari Kemenkumham. Proses mendapatkan sertifikat tersebut tidak bisa lepas dari perbaikan dokumen yang bersama-sama kita revisi pada proses pelatihan dan pendampingan. Seperti Halnya usaha yang dijalankan disesuaikan dengan klasifikasi baku lapangan usaha dan pembagian hasil usaha yang secara detail telah diatur dalam dokumen terbaru.

12.2 KABUPATEN PEKALONGAN

12.2.1 BUMDes Makmur Jaya Desa Jeruksari

Pada saat proses penyusunan draft legal kami mengacu pada draft lama yang sudah dimiliki BUMDes. Pada dokumen lama secara substansi regulasi sudah tercantum, akan tetapi memang perlu ada beberapa perbaikan. Perbaikan dokumen ini berkaitan dengan struktur organisasi BUMDes, yakni; pengurus operasional, pengawas, dan penasihat. Kemudian juga, pada dokumen lama belum secara spesifik menyebutkan usaha apa yang dijalankan sehingga, pada tahap ini kami melakukan penyesuaian dengan rencana usaha yang akan dijalankan nantinya oleh BUMDes. Karena pada kasus BUMDes desa Jeruksari sejak pendiriannya belum melakukan kegiatan ataupun aktivitas usaha, karena terdapat beberapa problem internal.

Pada draft AD dan ART juga telah kami atur berkaitan dengan hak dan kewajiban masing-masing individu yang nantinya masuk struktur kelembagaan BUMDes. Mulai dari penasihat, pengawas, dan pengurus operasional. Serta pembagian hasil usaha BUMDes, untuk PADes, sosial, dan lainnya.

12.2.1.1 Progress Pendaftaran BUMDes Badan Hukum

Status pendaftaran sebagai badan hukum untuk BUMDes Jeruksari, sampai saat ini pada tahap verifikasi nama BUMDes yang telah disetujui. Kemudian, untuk langkah selanjutnya adalah mengunggah persyaratan dokumen lainnya yang diperlukan. Dokumen-dokumen tersebut belum ada karena desa belum melaksanakan MUSDES.

12.2.2 BUMDes Lumintu Desa Pecakaran

Penyusunan draft legal untuk BUMDes Lumintu desa Pecakaran adalah penyusunan draft baru, karena sebelumnya belum ada draft yang tersedia. Sehingga pada proses penyusunannya sejak awal kita sesuaikan substansi regulasinya dengan PP 11/2021. Secara garis besar dalam dokumen draft baik Perdes Ad atau ART didalamnya telah diatur secara detail berkaitan dengan usaha yang dipilih disesuaikan dengan KBLU dan rencana usaha dalam draf rencana bisnis. Struktur organisasi kelembagaan BUMDes juga telah dicantumkan secara lengkap mulai dari pengurus operasional, penasihat, dan pengawas. Serta diatur nominal yang nantinya akan diberikan masing-masing posisi dalam struktur tersebut. Tentunya perihal *reward* dan *punishment* telah diatur dalam draft tersebut. Dan juga pembagian hasil usaha untuk PADes, sosial, dan lain sebagainya telah dicantumkan.

12.2.2.1 Progress Pendaftaran BUMDes Badan Hukum

Status pendaftaran BUMDes sebagai badan hukum untuk BUMDes Lumintu Desa Pecakaran belum diajukan. Pengajuan nama BUMDes juga belum diajukan. Hal ini dikarenakan pihak desa belum melakukan MUSDES untuk membahas pendirian BUMDes.

12.3 KABUPATEN MAGELANG

12.3.1 BUMDes Berkah Mandiri Desa Sriwedari

Dalam proses penyusunan draft baik AD dan ART kami mengacu pada dokumen lama BUMDes Mandiri Berkah Sriwedari. Namun perbaikan baik substansi ataupun format penulisan telah kami revisi dalam proses pelatihan dan pendampingan. Dalam dokumen lama belum menyebutkan secara detail usaha yang dijalankan BUMDes. Dan juga struktur organisasinya belum secara lengkap menjelaskan hak dan kewajiban dari pengurus, baik operasional, penasihat, dan pengawas. Sehingga dalam dokumen baru telah dimasukkan beberapa substansi yang harus diatur, diantaranya tugas dan wewenang dari pengurus, jenis usaha secara spesifik yang mengacu pada KBLU, dan lain sebagainya. Pada prinsipnya dokumen terbaru tersebut tidak mengubah apa yang ada pada draft lama, kami sesuaikan dengan template terbaru dan nomenklaturannya. Sehingga nantinya saat MUSDES, tim kami dapat menjelaskan bahwa dokumen terbaru tersebut adalah pengembangan dari draft lama.

12.3.1.1 Progress Pendaftaran BUMDes Badan Hukum

BUMDes Berkah Mandiri Sriwedari belum melakukan pengajuan BUMDes badan hukum. Pengajuan nama untuk BUMDes pun belum diajukan, hal dikarenakan pihak tim kami tidak diberikan akses untuk melakukan pengajuan ke situs kementerian. Dengan adanya draft-draft terbaru tersebut, pihak pemerintah desa segera melakukan pengajuan untuk BUMDes berbadan hukum. Minimal nama untuk BUMDes sudah diverifikasi oleh pihak Kementerian Desa PDTT.

12.3.2 BUMDes Margomulyo Desa Giripurno

Proses penyusunan draft untuk BUMDes Margomulyo mengacu pada draft lama yang sudah ada. Akan tetapi pada draft lama kita lakukan penyesuaian dengan format terbaru sesuai PP 11/2021. Secara substansi dalam dokumen lama sudah dijelaskan secara detail, namun telah kita penambahan beberapa pasal untuk agar dokumen tersebut dapat menjadi landasan BUMDes melakukan kegiatan usaha. Beberapa substansi yang dikembangkan adalah diantaranya perihal struktur organisasi BUMDes, hak dan kewajiban pengurus BUMDes, dan bagi hasil usaha BUMDes. Yang kesemuanya telah kami sajikan dalam draft dokumen terbaru baik di AD ataupun ART.

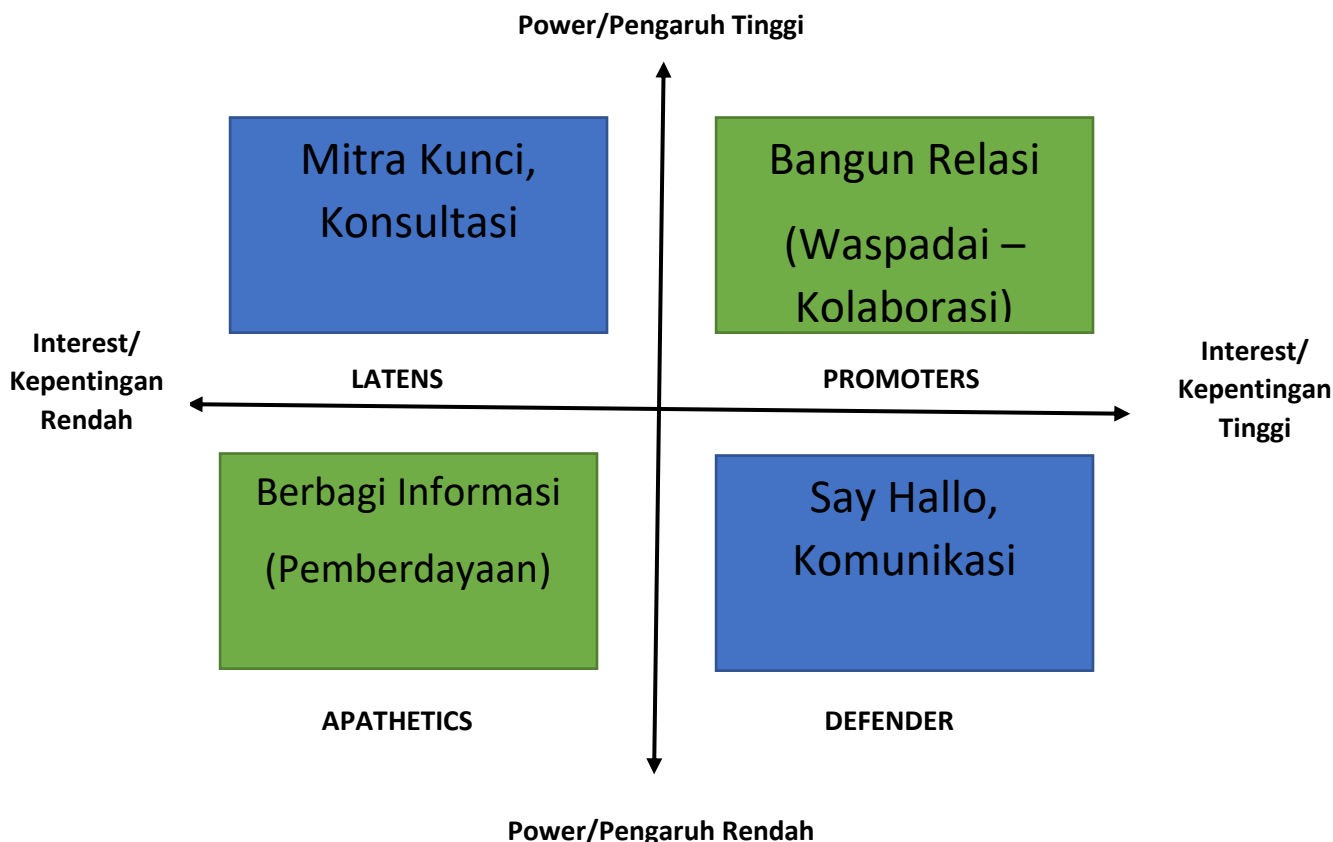
12.3.2.1 Progress Pendaftaran BUMDes Badan Hukum

BUMDes Margomulyo belum melakukan pendaftaran BUMDes berbadan hukum. Hal ini dikarenakan pihak BUMDes menunggu forum MUSDes diselenggarakan. Dalam tempo dekat ini berdasarkan informasi dan kesepakatan dengan pengurus dan tim kaji akan segera mengusulkan agar pelaksanaan MUSDES segera diselenggarakan. Agar secara legal formal BUMDes dapat beroperasi secara efektif dan efisien.

13 REKOMENDASI TINDAK LANJUT

13.1 REKOMENDASI RENCANA USAHA

Rekomendasi untuk pengembangan usaha BUMDes di masing-masing desa akan dijelaskan pada point-point dibawah ini. Akan tetapi rekomendasi yang paling *urgent* adalah pemetaan *stakeholder*. Kami merekomendasikan pemetaan *stakeholder* untuk pengembangan usaha dan rencana usaha nantinya. Dikarenakan tidak semua *stakeholder* harus mendapat perhatian yang sama. Perhatian perlu dititikberatkan kepada *stakeholder* utama (*latens* dan *promoters*), karena kunci keberhasilan dalam organisasi publik (BUMDes) adalah bagaimana organisasi tersebut dapat membangun sinergitas dengan para *stakeholder*. Berikut kami jelaskan secara umum tingkat pengaruh dan kepentingan pemetaan *stakeholder*.



1. **Promoters**, yaitu yaitu kelompok stakeholder yang memiliki kepentingan besar terhadap program dan juga kekuatan untuk membantu membuatnya berhasil (atau menggagalkannya). Contoh: Pemerintah, Investor, Mitra Usaha, dll.
2. **Latents**, merupakan kelompok stakeholder yang tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam kegiatan, tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi program jika mereka menjadi tertarik. Contoh: Perusahaan swasta dan perusahaan BUMN melalui CSR, BUMD, dll
3. **Defenders**, adalah kelompok stakeholder yang memiliki kepentingan pribadi dan dapat menyuarakan dukungannya dalam komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi kegiatan. Contoh: *Event organizer*, komunitas, UMKM, perguruan tinggi, partai politik, dll.
4. **Apathetics**, merupakan kelompok stakeholder yang kurang memiliki kepentingan maupun kekuatan, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya kegiatan. Contoh: organisasi masyarakat, dll.

Secara sederhana pemetaan *stakeholder* sebagaimana diatas.

Promoters: Kepentingan Besar, Kekuatan Besar.	Latents: Kepentingan Kecil, Kekuatan Besar.
Defenders: Kepentingan Besar, Kekuatan Kecil.	Apathetics: Kepentingan dan Kekuatan Kecil

13.2 KABUPATEN GUNUNGKIDUL

13.2.1 BUMDes Punokawan Kalurahan Tepus

Berikut beberapa rekomendasi untuk usaha Desa Wisata (Dewi Kampus).

1. Tim Kaji BUMDes dan Pokdarwis melakukan koordinasi untuk menyepakati dan menentukan skema bilamana Dewi Kampus nantinya akan dikelola oleh BUMDes
2. Melakukan kunjungan dan sosialisasi ke Instansi Pemerintah untuk mengenalkan Dewi Kampus agar dapat dibantu, minimal membantu promosi.
3. Menjalinkan kerjasama dengan *agent travel* dan *influencer* untuk memperluas pemasaran produk dan layanan dapat diketahui lebih luas *customer*.
4. Mencari dan melakukan kerjasama dengan investor.

13.2.2 BUMDes Sumber Mulyo Kalurahan Songbanyu

Berikut beberapa usulan rekomendasi rencana usaha toko peralatan nelayan dan pancing.

1. Pengurus BUMDes masih perlu memetakan segmen pasarnya secara detail.
2. Bilamana rencana usaha ini dapat berjalan, persoalan internal pengurus BUMDes harus diselesaikan terlebih dahulu.
3. Pihak desa menyelenggarakan forum untuk membahas kondisi BUMDes dan rencana usaha yang diusulkan.

13.3 KABUPATEN PEKALONGAN

13.3.1 BUMDes Makmur Jaya Desa Jeruksari

Berikut beberapa usulan rekomendasi usaha pengelolaan air bersih.

1. Secara aspek kebermanfaatannya bagi masyarakat usaha ini sangat penting. Sehingga pihak pengurus BUMDes dapat memperluas lingkup layanannya agar bisa mencakup semua masyarakat desa.
2. Pihak pengurus BUMDes menjalin kerjasama dengan pihak ketiga agar mendapat support pendanaan yang lebih. Dikarenakan bilamana ada kerusakan alat, anggaran yang harus dikeluarkan sangatlah besar.
3. Pihak BUMDes dan pengelola air bersih yang sekarang melakukan koordinasi melalui forum yang diselenggarakan desa, membahas perihal transisi pengelolaan ke BUMDes.

13.3.2 BUMDes Lumintu Desa Pecakaran

Berikut beberapa usulan rekomendasi rencana usaha budidaya ikan lele.

1. Terlebih dahulu status pendirian BUMDes harus diselesaikan melalui forum MUSDES.
2. Tim kaji BUMDes perlu memetakan calon customer baik tengkulak, bakul, ataupun perorangan.
3. Tim kaji survei pasar terlebih dahulu untuk dapat bisa menentukan strategi harga yang ada di pasaran.
4. Dikarenakan di awal proses pendirian BUMDes dan rencana usaha akan diambil dari DD ketahanan pangan 20%. Tim kaji dan pihak desa perlu menyepakati mekanisme penggunaannya, karena alokasi DD 20% tersebut harus memiliki dampak dan keterlibatan masyarakat.

13.4 KABUPATEN MAGELANG

13.4.1 BUMDes Berkah Mandiri Desa Sriwedari

Berikut beberapa usulan rekomendasi rencana usaha perdagangan barang eceran.

1. Tim kaji BUMDes perlu melakukan menjalin kerjasama dengan instansi pemerintah untuk produk bibit. Selain mencari segmen pasar reguler.
2. Tim kaji BUMDes perlu mendata masyarakat petani di desa Sriwedari yang kesusahan untuk akses pupuk ke agen.

3. Tim Kaji BUMDes menjalin kerjasama dengan pihak agen pupuk untuk bisa mengakses dan distribusi barang.
4. Tim Kaji BUMDes cari dan bekerjasama dengan pihak agen atau pangkalan gas, agar tabung gas dapat didistribusikan kembali.

13.4.2 BUMDes Margomulyo Desa Giripurno

Berikut beberapa usulan rekomendasi rencana usaha pengelolaan Balkondes dan *Homestay*.

1. Pengurus BUMDes dan tim kaji mengusulkan forum MUSDES segera diselenggarakan untuk membahas kelembagaan BUMDes dan rencana usaha.
2. Tindak lanjut support pendanaan dari PT Pupuk Indonesia perlu di *follow up* kembali.
3. Mitra-mitra terkait rencana usaha ini perlu diadakan koordinasi untuk membahas lingkup kerjasama. Seperti halnya ojek pangkalan dan pengelola wisata bukit ketepeng, serta beberapa mitra lainnya.

13.5 REKOMENDASI DRAFT LEGAL (AD & ART)

13.5.1 Kabupaten Gunungkidul

13.5.1.1 BUMDes Punokawan Kalurahan Tepus

Berikut beberapa usulan rekomendasi perihal draft legal sebagaimana berikut:

1. Restrukturisasi pengelola BUMDes dari pengurus sebelumnya ke pengurus baru segera dilaksanakan.
2. Pihak desa segera menyelenggarakan MUSDES untuk membahas dan menyepakati draft-draft tersebut.
3. Proses pendaftaran BUMDes badan hukum belum bisa diajukan karena belum ada kelengkapan dokumen yang harus di unggah. Karena dokumen-dokumen tersebut merupakan hasil dari MUSDES.

13.5.1.2 BUMDes Sumber Mulyo Kalurahan Songbanyu

Berikut beberapa usulan rekomendasi perihal draft legal sebagaimana berikut:

1. Pihak pengurus BUMDes perlu menyesuaikan dengan dokumen yang telah diupload. Karena fakta dilapangan tidak sesuai dengan apa yang dituliskan dalam dokumen hukum tersebut.
2. Meski sudah memiliki sertifikat BUMDes badan hukum, akan tetapi pihak pengurus BUMDes tidak tahu dan tidak memiliki akses ke dokumen tersebut. Sehingga perlu adanya penyamaan persepsi antara pihak Pemdes dengan BUMDes.

13.5.2 Kabupaten Pekalongan

13.5.2.1 BUMDes Makmur Jaya Desa Jeruksari

Berikut beberapa usulan rekomendasi perihal draft legal sebagaimana berikut:

1. Pengurus BUMDes segera mengkonfirmasi ke pihak desa agar segera diselenggarakan MUSDES untuk membahas BUMDes.
2. Proses pendaftaran BUMDes badan hukum, saat ini statusnya nama sudah terverifikasi. Langkah selanjutnya adalah melengkapi dokumen-dokumen lainnya, yakni berita acara MUSDES, AD, ART, dan program kerja. Sehingga perlu secepatnya MUSDES diselenggarakan.

13.5.2.2 BUMDes Lumintu Desa Pecakaran

Berikut beberapa usulan rekomendasi perihal draft legal sebagaimana berikut:

1. Secara draft dokumen legal sudah lengkap sehingga tinggal menunggu forum MUSDES diselenggarakan untuk membahas dokumen-dokumen tersebut.
2. Pihak Pemdes dan Tim kaji BUMDes segera melakukan pengajuan nama untuk BUMDes. Dikarenakan terdapat indikasi ada kesamaan nantinya dengan BUMDes lain.

13.5.3 Kabupaten Magelang

13.5.3.1 BUMDes Berkah Mandiri Desa Sriwedari

Berikut beberapa usulan rekomendasi perihal draft legal sebagaimana berikut:

1. Sebelum menyelenggarakan MUSDES, perlu kiranya pihak tim kaji BUMDes, Pemdes, dan BPD melakukan pertemuan internal terlebih dahulu untuk membahas draft-draft tersebut. Dengan didampingi pihak BINTARI dan YSID.
2. Tim kaji BUMDes segera meminta akses ke situs Kementerian untuk pengajuan nama BUMDes agar terverifikasi terlebih dahulu, sebelum mengajukan badan hukum.

13.5.3.2 BUMDes Margomulyo Desa Giripurno

Berikut beberapa usulan rekomendasi perihal draft legal sebagaimana berikut:

1. Pihak desa segera menyelenggarakan MUSDES untuk membahas draft-draft legal terbaru.
2. Tim kaji BUMDes segera meminta akses ke situs Kementerian untuk pengajuan nama BUMDes agar terverifikasi terlebih dahulu, sebelum mengajukan badan hukum.

PENUTUP

14 EPILOG

Kami menyadari bahwa upaya dalam rangka memperkuat ekosistem kemandirian desa dalam bidang ekonomi melalui BUMDes membutuhkan komitmen kuat, serta dukungan dari berbagai pihak. terselesaikannya kegiatan pelatihan dan pendampingan BUMDes yang mandiri, inklusif, dan berkelanjutan ini telah menghasilkan dokumen draft rencana bisnis dan draft legal formal. Apresiasi setinggi-tingginya kami haturkan kepada para pihak yang telah bekerjasama dalam kegiatan pelatihan dan pendampingan BUMDes ini. Ucapan terima kasih kami haturkan kepada:

1. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ)
2. Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia
3. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah
4. Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta
5. Yayasan Bina Karta Lestari (BINTARI)
6. Arbeiter Samariter Bund (ASB)
7. Pemerintah Kalurahan Tepus
8. Pemerintah Kalurahan Songbanyu
9. Pemerintah Desa Jeruksari
10. Pemerintah Desa Pecakaran
11. Pemerintah Desa Sriwedari
12. Pemerintah Desa Giripurno
13. BUMDes Punokawan Tepus
14. BUMDes Sumber Mulyo Songbanyu
15. BUMDes Makmur Jaya Jeruksari
16. BUMDes Lumintu Pecakaran
17. BUMDes Berkah Mandiri Sriwedari
18. BUMDes Margomulyo Giripurno
19. Dan segenap pihak lain yang memberikan sumbangsih dan terlibat dalam pelatihan dan pendampingan BUMDes mandiri, inklusif, dan berkelanjutan.

14.1 KATA KITA

Atin Prihatin – Sekretaris BUMDes Sumber Mulyo



“Pelatihan dan Pendampingan BUMDes bersama teman-teman YSID sangat bermakna.

Materi yang diberikan secara serius tapi dikemas dengan suasana yang santai.

Ilmu yang diberikan sangat bermanfaat baik ilmu bisnis, birokrasi, maupun administrasi”.

Turistyo Abimanyu – Tim Kaji BUMDes Punokawan



“Materi detail, penyampaian dan diskusi dua arah membuat pelatihan menjadi satu kemasan yg menarik, edukatif dan melibatkan semua peserta. Sehingga waktu pendampingan kurang lebih 4 bulan terasa sangat singkat...!!

Terima kasih YSID, sukses selalu”.

Muis Abdullah – Sekretaris Desa Pecakaran



“Alhamdulillah berkat pelatihan BUMDes dari YSID. Desa kami menjadi lebih paham secara detail tentang mekanisme pembentukan BUMDes, mulai dari kajian usaha sampai pendaftaran BUMDes yang

berbadan hukum. Semoga ilmu dan pengalaman yang diberikan dari YSID bermanfaat bagi warga Desa kami khususnya, Terimakasih”.

Suryono – Carik Kalurahan Tepus



“Pendampingan yang luar biasa karena memberikan pemahaman yang lebih luas terkait konsep manajemen BUMKAL.

Penyampaian yang komunikatif dan mengedepankan partisipatif membuat materi yang disampaikan terasa ringan bagi peserta”.

Anamil Choir – Direktur BUMDes Makmur Jaya



“Alhamdulillah, setelah mendapat bimbingan dari YSID, kami dari tim Bumdes makmur jaya dapat mengaplikasikan ilmu yang didapat. Guna mengembangkan BUMDes kami melalui strategi bisnis yang

terarah, terukur serta terkonsep sesuai dengan administrasi yang baik. Terimakasih YSID atas ilmunya yang sangat bermanfaat”.

Ginanjari S – Tim Kaji BUMDes Lumintu



“Alhamdulillah, luar biasa bapak atau ibu. Banyak ilmu dan pengalaman yang aku dapat.

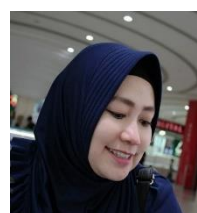
Semoga bisa menjadi wawasan & inovasi bagi kami”.

Dwi Suryandani – Tim Kaji BUMDes Mandiri Berkah



“Terimakasih buat team YSID sudah membersamai kami , YSID memang TOP. Semoga ilmu yg kami dapat bisa dipergunakan dan berguna untuk semua. Sekali lagi terimakasih”.

Hanik Rahayu – Direktur BUMDes Margomulyo



“Intinya kami sangat mengapresiasi pelatihan kemarin. Karena kami bisa belajar hal-hal yang kedepan Insyaallah dapat bermanfaat Untuk kemajuan desa kami.

Terimakasih sudah berbagi ilmu untuk kami.

LAMPIRAN

15 LAMPIRAN DOKUMENTASI

15.1 DOKUMENTASI KABUPATEN GUNUNGKIDUL



Gambar 1 Tim Kaji BUMDes Ponokawan saat preliminary assessment



Gambar 2 BUMDes Sumbermulyo saat preliminary assessment



Gambar 3 Paparan hasil analisa identifikasi rencana usaha oleh tim kaji BUMDes Ponokawan



Gambar 4 Pengurus BUMDes sumbermulyo sedang melakukan identifikasi dan analisa rencana usaha



Gambar 5 Fasilitasi materi kalkulasi risiko usaha



Gambar 6 Proses pengisian pada tools kalkulasi risiko BUMDes Punokawan



Gambar 7 Proses analisa kalkulasi risiko usaha BUMDes Sumbermulyo



Gambar 8 Proses pembuatan draft rencana bisnis Dewi Kampus



Gambar 9 Proses fasilitasi penyusunan draft legal AD & ART



Gambar 10 Foto bersama setelah penyusunan draft legal



Gambar 11 Simulasi MUSDES presentasi hasil rencana usaha



Gambar 12 Presentasi hasil rencana usaha oleh BUMDes Punokawan



Gambar 13 Presentasi hasil rencana usaha oleh BUMDes Sumbermulyo



Gambar 14 Foto bersama BUMDes Punokawan dan Sumbermulyo

15.2 DOKUMENTASI KABUPATEN PEKALONGAN



Gambar 15 Proses assessment Desa Jeruksari dan Pekcakaran



Gambar 16 Paparan hasil analisa usaha oleh BUMDes Lumintu



Gambar 17 Paparah hasil analisa usaha oleh BUMDes Makmur Jaya



Gambar 18 Proses fasilitasi penyusunan rencana bisnis



Gambar 19 Fasilitasi analisa kalkulasi risiko usaha



Gambar 20 Kalkulasi risiko usaha BUMDes Makmur Jaya



Gambar 21 Fasilitasi draft legal AD & ART BUMDes Lumintu



Gambar 22 Fasilitasi penyusunan draft legal AD & ART BUMDes Sumber Mulyo



Gambar 23 Presentasi hasil rencana usaha oleh BUMDes Lumnitu



Gambar 24 Presentasi hasil rencana usaha oleh BUMDes Makmur Jaya



Gambar 25 Foto bersama diakhir materi pelatihan BUMDes Lumnitu dan Makmur Jaya

15.3 DOKUMENTASI KABUPATEN MAGELANG



Gambar 26 Proses preliminary assessment BUMDes Mandiri Berkah dan Margomulyo



Gambar 27 Analisa rencana usaha oleh BUMDes Margomulyo



Gambar 28 Analisa rencana usaha oleh BUMDes Mandiri Berkah



Gambar 29 Paparan hasil analisa usaha oleh BUMDes Mandiri Berkah



Gambar 30 Paparan hasil analisa usaha oleh BUMDes Magromulyo



Gambar 31 Analisa kalkulasi risiko rencana usaha



Gambar 32 Fasilitasi perhitungan kalkulasi risiko



Gambar 33 Fasilitas penyusunan draft legal AD & ART



Gambar 34 Proses fasilitasi penyusunan draft legal AD & ART



Gambar 35 Sharing session dan paparan regulasi terbaru oleh DPMD Kabupaten Magelang



Gambar 36 Presentasi hasil rencana usaha oleh BUMDes Mandiri Berkah

