


Konservasi
Alam Nusantara
Untuk Indonesia Lestari



Sanggar
Inovasi Desa



ASSESSMENT REPORT

**KONDISI
PENGELOLAAN BUMK**

TABALAR MUARA, SUARAN &
PEGAT BATUMBUK





PENDAHULUAN

Kabupaten Berau dihuni oleh 235.979 penduduk yang tersebar di 100 kampung dari hulu, hilir, sampai pesisir. Pada umumnya kampung-kampung yang terletak di hulu sungai didiami oleh masyarakat yang homogen dan masih bergantung pada hutan. Sementara kampung-kampung di hilir sungai atau wilayah tengah masyarakatnya sudah heterogen, ketergantungan terhadap hutan lebih rendah, dan memiliki sumber penghasilan lain dari kegiatan berdagang, menjadi pegawai negeri atau buruh perkebunan. Ciri lainnya adalah letak kampung acapkali di lingkaran atau sekitar wilayah perkebunan sawit dan tambang. Sedangkan kampung-kampung pesisir, seperti halnya kampung bagian hilir, dicirikan dengan masyarakat yang lebih beragam, dan terbuka, banyak dijumpai pendatang asal Bugis, Bone, Makassar. Mereka rata-rata berprofesi nelayan. Dan, banyak kampung pesisir ini, sebelum ditetapkan secara administratif sebagai kampung, awalnya pemukiman transmigran lokal, Jawa, Nusa Tenggara, Sulawesi.

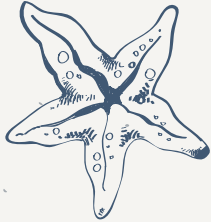
Dengan modal bentang alam, bentang budaya, bentang sosial yang berlimpah itulah Kabupaten Berau mempunyai potensi untuk melesat lebih cepat. Namun potensi besar tersebut belum tergarap maksimal, kemana dan bagaimana arah pembangunan berjalan.

Merancang pemajuan ekonomi kampung, yang salah satunya melalui BUMK menjadi penting dan mendesak. Perubahan perlu dirancang berdasar potensi dan peluang masing-masing kampung dengan mempertimbangkan keterpaduan rencana nasional dan daerah. Inisiatif penuntasan permasalahan pada BUMK (sumber daya, tata kelola, kelembagaan dan proses bisnis) telah diupayakan Yayasan Konservasi Alam Nusantara (YKAN) bekerjasama dengan DPMPD Provinsi Kalimantan Timur sejak tahun 2017. Mereka mendorong model pembelajaran ekosistemik antar-desa kepada 150 kampung di Kalimantan Timur.

Di tingkat sektoral lebih kecil, yakni Kabupaten Berau, pemerintah kabupaten mulai merancang program unggulan bernama Aksi Inspiratif Warga untuk Perubahan (SIGAP Sejahtera). Program ini menitikberatkan pada tiga sektor utama, (1) tata kelola pemerintahan kampung, (2) pengelolaan sumber daya alam, (3) kelembagaan ekonomi lokal. Sejak tahun 2021 itu pula, YKAN mulai menggandeng Yayasan Sanggar Inovasi Desa (YSID) sebagai mitra program dalam hal perubahan tata kelola pemerintahan kampung dan BUMK di Kabupaten Berau. Harapannya "hal-hal baik dari Pemerintah Desa dan BUMDesa Panggunharjo" itu dapat direplikasi di banyak kampung dan BUMK di Kabupaten Berau. Dan, tahun 2023, ini adalah tahun ketiga YSID melakukan kegiatan pendampingan serta pelatihan sampai tingkat tapak lewat skema program Akademi Kampung SIGAP (AKS). Proses yang selama ini dilalui secara langsung juga memberikan gambaran umum bagi tim YSID untuk lebih memahami konteks, peluang dan kausalitas masalah yang dihadapi BUMK di Kabupaten Berau. Perspektif dasar ini cukup membantu tim YSID meramu program Akademi Kampung Sigap Tahun Ketiga (AKS #3) agar lebih dekat dengan kebutuhan masing-masing Kampung dan BUMK.

Maka, kegiatan Assessment ini dilakukan untuk lebih mengenali kondisi pengelolaan BUMK, mendekatkan keterpaduan, & mengembangkan strategi berbasis tapak serta ekosistemik. Pemerintah kampung dan BUMK yang telah memainkan peranan penting dalam pembangunan dilibatkan aktif, dan diajak merancang inisiatif-inisiatif, itu dikarenakan beberapa alasan. Pertama, identifikasi kondisi BUMK, tentunya, merekalah yang paling tahu. Kedua, rute transformatif BUMK berdasarkan kapasitas sumber daya dan peluang yang dimiliki, Dan ketiga, perlu pendokumentasian praktik baik yang telah dilakukan.

RUANG LINGKUP & TUJUAN



Kegiatan assesment ini dilakukan terhadap 3 BUMK yang merupakan mitra potensial YKAN-IOP. Hasil uraian kemudian dipakai sebagai pemetaan kebutuhan pengembangan masing-masing BUMK. Tujuan kegiatan assesment ini, selain mencari detail persoalan, perubahan, dan kemajuan dari setiap aspek tata kelola BUMK, adalah melakukan kajian terhadap kesesuaian dokumen, jawaban, dan fakta lapangan. Melalui data yang didapatkan itulah, YSID kemudian menetapkan rekomendasi pola pendampingan yang aplikatif, sistematis, berkelanjutan. Jika memungkinkan, kedepannya, beberapa praktik baik yang telah dijalani BUMK juga dapat didokumentasikan dalam deck pembelajaran untuk disebar-tularkan guna mendorong pembelajaran ekosistemik antar BUMK.

PENDEKATAN & METODE ANALISIS

Gap analysis adalah pendekatan yang dipakai dalam proses assesment. Caranya, dengan menganalisa kesenjangan yang ada dengan target yang ditetapkan berdasarkan indikator-indikator kunci. Pendekatan *gap analysis* dipilih karena kami YSID ingin mendapatkan strategi intervensi berdasarkan kebutuhan masing-masing BUMK. Dan supaya kegiatan pendampingan/pelatihan lebih terarah dan efektif pada persoalan yang dihadapi setiap kampung dan BUMK. Atau dengan kata lain, gap analysis adalah proses identifikasi sistem kebutuhan dengan melihat faktor kesenjangan, hal yang diinginkan dan alternatif pengembangan.

Secara umum, kami mengelompokkan BUMK dalam 3 (tiga) klaster pemeringkatan posisi/ tahapan pengelolaannya, yaitu : 1. tahap rintisan menuju tumbuh, 2) tahap tumbuh menuju berkembang, dan 3.) tahap berkembang menuju maju. Temuan – temuan menarik lain, yang bersifat khas, berdasarkan pengalaman pengelolaan BUMKam juga kami dokumentasikan untuk menandai cerita dibalik layar yang menjadi pengungkit utama pengelolaan BUMK di masing-masing kampung. Hal ini dilakukan untuk menandai aspek-aspek dinamis agar dapat terelaborasi dalam proses assesment yang dilakukan.

Dengan demikian, metode analisis yang diterapkan dalam assesment ialah analisis deskriptif sekaligus analisis kuantitatif. Atau gabungan antara keduanya. Pertama, menganalisis jawaban yang didapat dengan cara deskripsi. Kedua, bagaimana data lapangan dapat diukur secara angka-angka, kuantifikasi.





INDIKATOR PENGUKURAN

Tata Kelola Badan Usaha Milik Kampung

A. Kapasitas Organisasi

- A.1. Legalitas
- A.2. Ketentuan Dasar Operasional
- A.3. Perencanaan Organisasi
- A.4. Struktur Organisasi
- A.5. Tata Kelola Organisasi
- A.6. Pemilihan Jenis Usaha

B. Perspektif Pasar

- B.1. Segmentasi Pasar
- B.2. Strategi Pemasaran
- B.3. Jaringan Distribusi
- B.4. Keunggulan Kompetitif
- B.5. Strategi Harga

C. Kinerja Manajemen

- C. Kinerja Manajemen
- C.1. Sistem Rekrutmen
- C.2. Sistem Remunerasi
- C.3. Komunikasi
- C.4. Sistem Pengarsipan
- C.5. Evaluasi Kinerja
- C.6. Pengorganisasian Pekerjaan

D. Kinerja Keuangan

- D.1. Omzet
- D.2. Aspek Pemodalan
- D.3. Mekanisme Penganggaran
- D.4. Kontrol Keuangan
- D.5. Manajemen Keuangan
- D.6. Pencatatan Keuangan
- D.7. Pelaporan

E. Proses Bisnis

- E.1. Perencanaan Bisnis
- E.2. Aset & Infrastruktur
- E.3. Teknologi & Digitalisasi
- E.4. Produksi
- E.5. Kerjasama Sektoral

F. Dampak Sosial dan Lingkungan

- F.1. Kontribusi Pembangunan Kampung
- F.2. Peningkatan Pendapatan Rumah Tangga
- F.3. Mengatasi Masalah di Desa
- F.4. Membangun Ketahanan Sosial
- F.5. Merawat Ekosistem untuk Keberlanjutan Usaha

PELAKSANAAN

Kegiatan assesment dilakukan melalui kunjungan langsung oleh tim YSID ke BUMK sasaran untuk memberikan penilaian atas masing-masing indikator, mengobservasi kondisi aktual, dan mengonfirmasi sejumlah pertanyaan. Assessor yang terlibat dalam proses ini adalah 2 orang. Observasi dan wawancara lapangan dilakukan dengan jadwal sebagai berikut :

- a.14 Februari 2023 : BUMK Mandiri Sejahtera, Tabalar Muara.
- b.15 Februari 2023 : BUMK Bina Mandiri, Suaran.
- c.17 Februari 2023 : BUMK Smart, Pegat Batumbuk.

Sebelumnya, pada 6 Februari 2023 tim YSID bersama YKAN melakukan kunjungan dan paparan program di kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung (DPMK) Kabupaten Berau untuk mendapatkan update gambaran umum perkembangan BUMK di Kabupaten Berau. Pertemuan tersebut dihadiri langsung oleh Ibu Tentram Rahayu (Kepala Dinas), Bapak Warji (Sekretaris Dinas), Bapak Sudirman (Kepala Bidang Pemerintahan Kampung), Bapak Attar (Kepala Bidang Pengembangan Ekonomi Kampung) dan Bapak Agus Salim (Kepala Seksi Bidang Badan Usaha Milik Kampung)





BUMK MANDIRI SEJAHTERA, TABALAR MUARA

BUMK Mandiri Sejahtera berdiri tahun 2017 kemudian melakukan rekruturisasi pertama pada tahun 2019, dimana Direktornya menjabat hingga saat ini. Pada awal pendiriannya, pemerintah kampung memberikan penyertaan modal sejumlah 145 juta kepada BUMK. Namun, sejak pertama didirikan hingga saat ini, BUMK belum pernah melaporkan pertanggung jawaban kepada pemerintah kampung. Meski demikian, ada beberapa usaha yang telah berjalan kemudian, yaitu tambak, penjualan beras dan toko usaha tani. Adapun seluruh proses bisnis yang telah berjalan terpusat dan dikelola langsung oleh Direktur BUMK tanpa melibatkan anggota. Pun pengelola (sekretaris dan bendahara) diminta menanda tangani surat pernyataan untuk tidak menuntut gaji dari BUMK. Karena berbagai persoalan tersebut, beberapa anggota memutuskan untuk keluar.

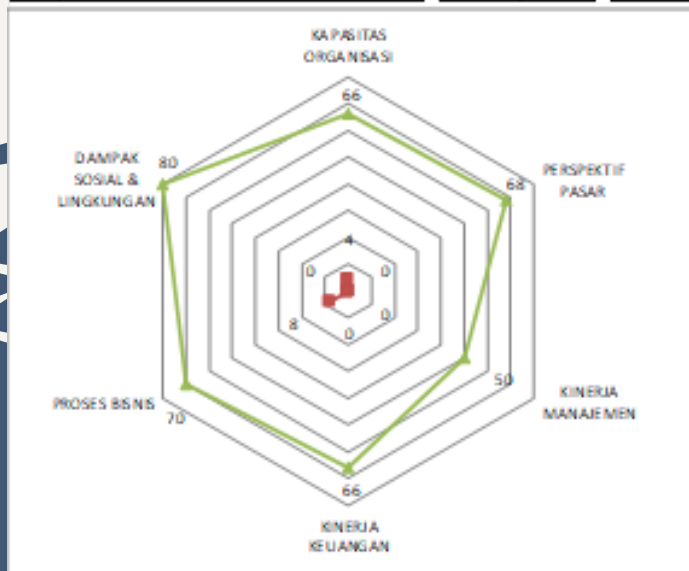
Pemerintah kampung tidak mengetahui secara pasti duduk persoalan yang terjadi di internal BUMK karena selama itu pula, komunikasi antara pemerintah kampung dan BUMK tidak terjalin dengan baik. Informasi terakhir terdapat dugaan kerjasama pembangunan dan pengelolaan tambak pada 2020 dengan YKAN, yang tanpa sepengetahuan/ koordinasi dengan Pemerintah Kampung. Sehingga, sejauh ini pemerintah kampung tidak dapat berbuat banyak untuk melakukan intervensi, restrukturisasi, apalagi penyertaan modal kepada BUMK karena hal tersebut. Beberapa kali pemerintah kampung berusaha menjalin komunikasi dengan Direktur BUMK namun hasilnya nihil.

Hingga saat ini BUMK belum melakukan restrukturisasi kembali mengingat terkendala LPJ dari pengurus yang sebelumnya belum bisa melaporkan kinerjanya. Pemerintah kampung sudah berkirim surat terkait hal tersebut, termasuk tembusan ke inspektorat kabupaten, namun belum ada titik terang dari pengelolaan BUMK.



KAPASITAS PENGELOLAAN SAAT INI

SUMMARY ASSESSMENT BUMDES		Mandiri Sejahtera		Tabalar Muara	
No.	Standar	Skor	Bobot	Nilai (skor x bobot)	Temuan Kunci
1 KAPASITAS ORGANISASI					
1.1	Pengakuan Legal	0	4	0	BUMK belum memiliki perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang. Struktur organisasi tidak berjalan atau vakum sejak tahun 2018 hingga sekarang. Jenis usaha yang dipilih tidak dianalisis berdasarkan potensi maupun peluang yang ada. Kapasitas organisasi rendah karena seluruh pengelolaan organisasi terpusat pada direktur BUMK. Direktur BUMK mengilang dan tidak pernah berkoordinasi dengan Pemkam.
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	
2 PERSPEKTIF PASAR					
2.1	Segmentasi Pasar	0	10	0	Jenis usaha awal yang dipilih adalah toko usaha tari yang hanya berjalan 3-4 bulan sebelum vakum.
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	BUMK vakum sejak 2018, sehingga manajemen tidak berjalan. Beberapa anggota memutuskan keluar dari BUMK setelah sebelumnya Direktur BUMK mengundurkan surat pernyataan yang harus ditandatangani oleh anggota terkait kesediaan untuk tidak dupah selama bekerja di BUMK.
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	Orizet	0	12	0	Kinerja keuangan tidak terspor. Laporan ditunggu oleh DPMK tetapi belum pernah dikirim, sehingga Pemkam telah berkirim surat dengan tembusan Inspektorat kabupaten terkait masalah LPJ.
4.2	Aspek Pemodalhan	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	Proses bisnis gagal. Terdapat kerjasama sektoral antara BUMK dengan YKAN, namun BUMK tidak pernah melapor dan berkoordinasi dengan Pemkam, bahkan dengan pengurus BUMK lainnya.
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 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 untuk Keberlanjutan Usaha	0	11	0	



Nilai Total
12

Klasifikasi BUMK
RINTISAN-TUMBUH

Analisis :
BUMK Mandiri Sejahtera vakum dari tahun 2018 hingga saat ini. Di satu sisi, seluruh kegiatan operasional maupun manajemen usaha hanya diketahui oleh Direktur BUMK. Di sisi lain, komunikasi antara Direktur BUMK dengan Pemerintah Kampung tidak terjalin. Seluruh proses bisnis BUMK terhenti dan tidak dapat dilakukan restrukturisasi karena terlambat laporan BUMK yang belum dilaporkan dari penyertaan awal hingga saat ini.

Pada titik ini, dialog antara pemerintah kampung dengan pengelolaan BUMK perlu diupayakan dalam suasana dingin dan tanpa penghakiman, untuk menemukan solusi bersama.



ISU STRATEGIS

Hasil assessment selanjutnya kami kuantifikasi, tergambar dalam bagan diatas. Radar Merah menunjukkan kapasitas pengelolaan saat ini, sedangkan radar hijau menunjukkan nilai optimal pada setiap aspek penilaian. Artinya semakin besar radar merah, maka semakin sehat pula pengelolaan BUMK tersebut. Begitu pula sebaliknya.



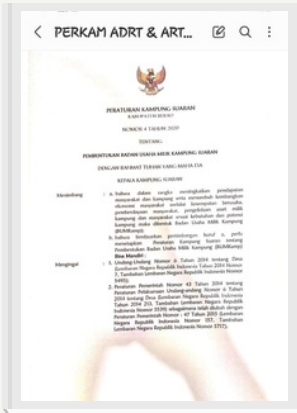
Tentunya, observasi dan wawancara yang telah dilakukan masih perlu ditelaah lebih jauh, melakukan tinjauan dokumen BUMK (yang sayangnya belum dapat kami akses), hingga mengkonfirmasi kondisi saat ini dari sudut pandang direktur BUMK. Namun berdasarkan analisis saat ini, dapat disimpulkan adanya kemunduran pada pengelolaan BUMK. Hal ini dapat ditandai dengan kondisi fraud usaha yang dijalankan. Pun dari sisi kecukupan SDM, terjadi penyempitan formasi dari kondisi semula saat didirikan.

Perencanaan tata organisasi dan bisnis BUMK juga perlu didudukkan kembali dalam kerangka regulasi yang ada dan semangat kebersamaan. Pun skala kebermanfaatan bagi pihak – pihak yang terlibat dapat ditata tanpa menanggalkan prinsip akuntabilitas pengelolaan BUMK. BUMK dan para stakeholdernya perlu duduk bersama, dalam suasana yang dingin untuk memecahkan masalahnya. Kehadiran pihak ketiga juga dimungkinkan untuk proses fasilitasi tanpa penghakiman pada salah satu pihak.





BUMK BINA MANDIRI, SUARAN

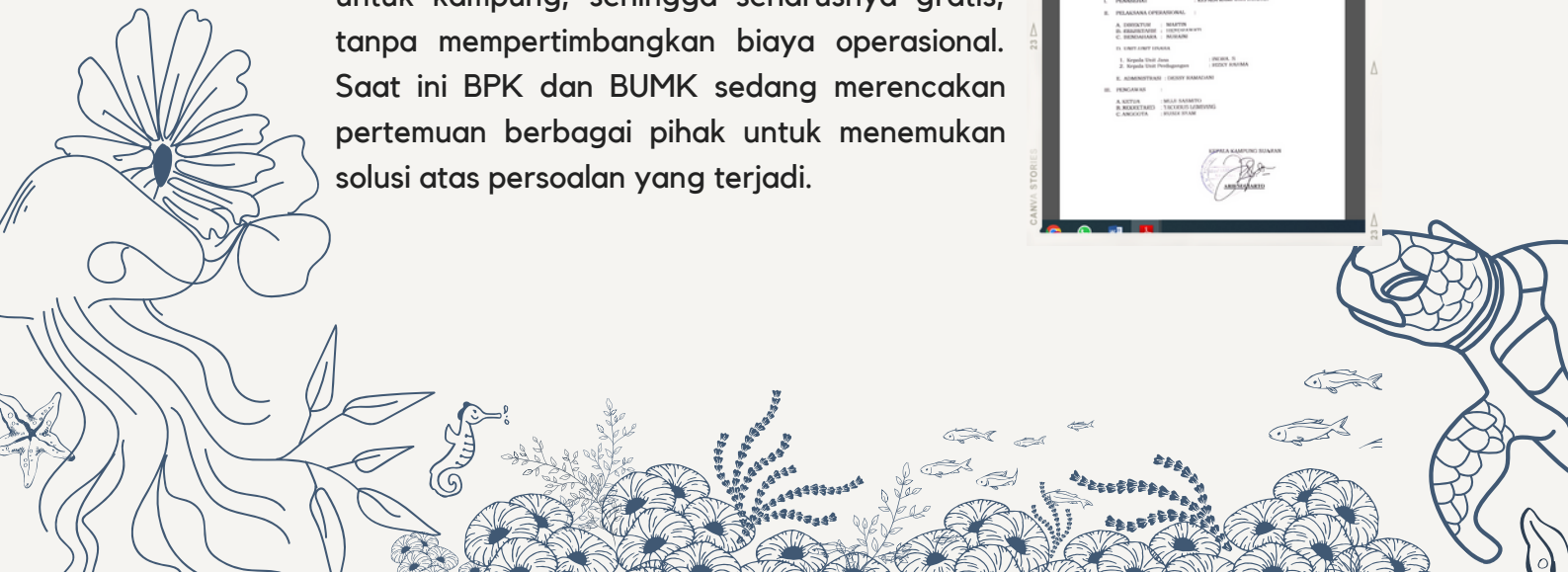
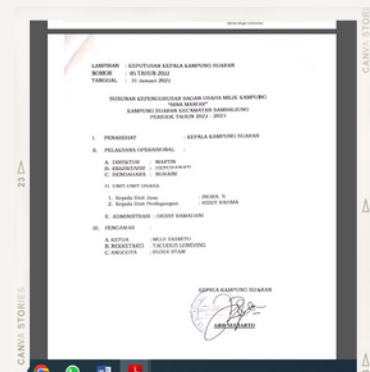


BUMK Bina Mandiri berdiri tahun 2019 dan melakukan restrukturisasi pertama di tahun 2020. Kemudian melakukan restrukturisasi kembali di tahun 2021 dengan pengurus yang menjabat hingga saat ini. Kampung Suaran sendiri memiliki potensi bentang alam berupa perkebunan kakao, dan sungai yang bisa dimanfaatkan sebagai wahana arung jeram. Sedangkan dari bentang pasar, Kampung Suaran merupakan area lingkaran tambang yang dikelilingi 3 perusahaan

Pada awal pendiriannya, pemerintah kampung menyertakan modal sejumlah 160 juta kepada BUMK yang kemudian digunakan untuk pengadaan aset berupa molding kayu. Setelah itu belum ada penyertaan modal lagi berupa uang. BUMK juga mendapatkan bantuan hibah dari perusahaan termasuk didalamnya yaitu pembangunan kantor BUMK dan mobil angkutan sekolah. Berdasarkan hibah tersebut yang kemudian dimanfaatkan oleh BUMK untuk membuka unit usaha yaitu toko ATK dan jasa antar jemput anak sekolah. Unit usaha ATK didirikan atas dasar untuk memenuhi kebutuhan kantor kampung saja, belum berdasar pemetaan potensi pasar yang lebih luas. Sehingga, setelah berjalan kurang lebih 1 tahun pengelolaannya cenderung merugi karena ongkos operasional yang tinggi tidak seimbang dengan pendapatan usaha.

Selain itu, usaha angkutan anak sekolah yang baru berjalan beberapa bulan ini mandeg karena beberapa hal. Pertama, mobil operasional yang digunakan rusak ditengarai karena kesengajaan sopir/karyawan. Kedua, ada miskomunikasi antara pengurus dengan orang tua siswa. Sebagian dari orang tua siswa menawarkan nilai iuran yang sudah ditetapkan tiap anak dengan berbagai alasan.

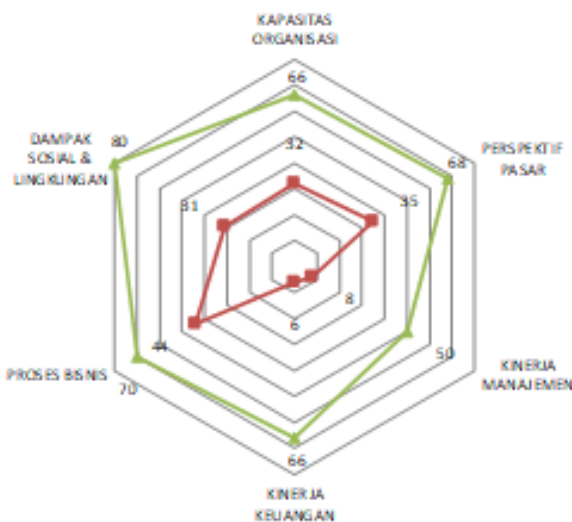
Tidak sedikit pula yang menganggap bahwa mobil tersebut merupakan hibah atau bantuan untuk kampung, sehingga seharusnya gratis, tanpa mempertimbangkan biaya operasional. Saat ini BPK dan BUMK sedang merencanakan pertemuan berbagai pihak untuk menemukan solusi atas persoalan yang terjadi.



KAPASITAS PENGELOLAAN SAAT INI



SUMMARY ASSESSMENT BUMDES		Bina Mandiri		Suaran	
No.	Standar	Skor	Bobot	Nilai (skor x bobot)	Temuan Kunci
1 KAPASITAS ORGANISASI					
1.1	Pengakuan Legal	2	4	8	Kapasitas organisasi masih rendah, perlu peningkatan dan pengembangan. Perencanaan masih bersifat jangka pendek dan parsial. Pemilihan jenis usaha belum sampai perencanaan bisnis yang jelas dan belum ada kajian usaha.
1.2	Keteraturan Dasar Operasional	1	4	4	
1.3	Perencanaan Organisasi	1	7	7	
1.4	Struktur Organisasi	1	6	6	
1.5	Tata Kelola Organisasi	0	5	0	
1.6	Pemilihan Jenis Usaha	1	7	7	
2 PERSEKTIFF PASAR					
2.1	Segmentasi Pasar	1	10	10	Jenis usaha yang dipilih adalah bus sekolah dari hibah perusahaan, tetapi hanya berjalan 2 bulan lalu stop. Terjadi konflik antara pengurus dan pemkam serta pengurus dan orang tua siswa. Manajemen operasional usaha masih belum berjalan baik. Perspektif pasar sangat terbatas, belum ada value/keuntungan. Potensi Kakao belum disasar oleh BUMK.
2.2	Strategi Pemasaran	0	6	0	
2.3	Jaringan Distribusi	1	4	4	
2.4	Keunggulan Kompetitif	1	7	7	
2.5	Strategi Harga	2	7	14	
3 KINERJA MANAJEMEN					
3.1	Sistem Rekrutmen	0	4	0	Rekrutmen berdasar hasil penunjukan ad hoc Kepala Kampung. Remunerasi masih berupa bagi hasil akhir tahun.
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	Proses pencatatan keuangan masih konvensional karena sebelumnya tidak memiliki komputer untuk pencatatan. Saat ini sudah memiliki namun perlu pendampingan untuk proses manajemen keuangan dari mulai pencatatan hingga pelaporan. Pemodalannya didapatkan juga dari perusahaan lingkaran tambang, terdapat 3 perusahaan yang ada di sekitar kampung. Modal usaha dari kampung masih sulit. Namun perencanaan dan manajemen usaha masih belum berjalan baik sehingga belum menghasilkan.
4.2	Aspek Pemodalannya	1	4	4	
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	1	8	8	Aset dan infrastruktur banyak didapat dari bantuan perusahaan tambang, mulai dari Kantor BUMK, mobil, dll. Pemilihan unit usaha terbatas berdasarkan bentuk hibah perusahaan dan modal kampung yang berupa mesin foto copy.
5.2	Aset dan Infrastruktur	1	6	6	
5.3	Teknologi dan Digitalisasi	0	6	0	
5.4	Produksi	2	7	14	
5.5	Kerjasama Sektoral	2	8	16	
6 DAMPAK SOSIAL & LINGKUNGAN					
6.1	Kontribusi Pembangunan Desa	1	11	11	Belum ada PAK yang dihasilkan dari BUMK. Usaha transportasi publik sebenarnya cukup membantu masyarakat, secara harga lebih murah jika dibandingkan dengan ojek motor. Namun proses perencanaan dan manajemen usaha yang rendah menimbulkan masalah di kemudian hari.
6.2	Peningkatan Pendapatan Rumah Tangga	0	9	0	
6.3	Mengatasi Masalah di Desa	1	4	4	
6.4	Membangun Ketahanan Sosial	1	5	5	
6.5	Merawat Ekosistem utk Keberlanjutan Usaha	1	11	11	



Nilai Total

156

Klasifikasi BUMK

TUMBUH-BERKEMBANG

Analisis :

BUMK Bina Mandiri memiliki potensi kerja sama sektoral yang cukup besar karena berada di area lingkaran tambang (3 perusahaan). Meski demikian, proses bisnis yang ada belum berjalan baik. Unit usaha yang dijalankan belum mendapatkan laba karena omzet yang didapat belum mampu menutupi biaya operasional yang dikeluarkan. Sehingga masih perlu diverifikasi ulang kelayakan usahanya. Pemilihan unit usaha juga masih sebatas berdasar adanya hibah perusahaan dan/atau penyertasan modal (barang) kampung berupa mesin foto copy. Sedangkan potensi yang ada di kampung belum digarap oleh BUMK. Proses manajemen keuangan baik pencatatan dan pelaporan belum terdapat standar baku.



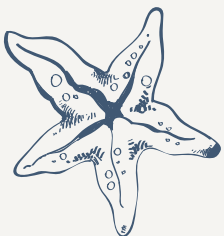
ISU STRATEGIS

Berdasarkan hasil assessment, terdapat kecenderungan BUMK bergantung pada sumber modal dari perusahaan dan kampung, namun belum mampu menyajikan basis analitis proyeksi usaha yang akan dikembangkan. Unit usaha yang dijalankan juga dilatari adanya hibah barang yang diberikan. Saat ini, BUMK berharap dukungan penyertaan modal pemerintah kampung untuk pengembangan usaha yang ada dan ideasi jenis usaha lain. BUMK berencana menjadi induk pengelolaan penyedia catering ramadhan untuk perusahaan sekitar, dimana selama ini disediakan oleh beberapa pihak/lembaga di kampung. Juga rencana untuk membuka wisata arung jeram di area sungai.

Pada kasus ini, rumusan analisa kelayakan usaha merupakan bagian integral perencanaan pengembangan usaha yang hendak dilakukan BUMK. Perbandingan antara besaran investasi yang dibutuhkan dan potensi pendapatan yang diproyeksikan perlu lebih dikalkulasi dengan cermat agar tidak mengulang kesalahan masa lalu, yang berakibat meruginya aktivitas usaha.

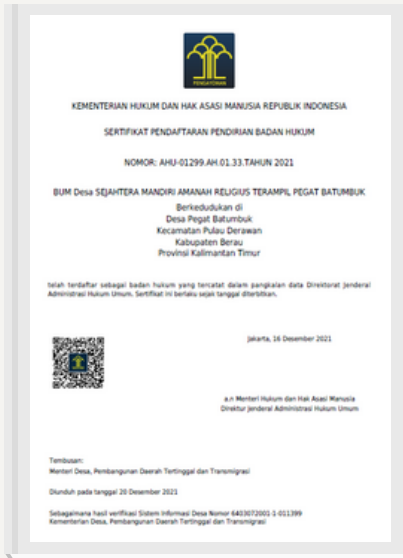


Perencanaan usaha yang matang juga menjadi bahan negosiasi BUMK dengan Muskam, serta kontrak kinerja antara pengelola dengan pengawas dan penasihat. Dengan jalan ini, upaya sinergitas peran dan dukungan lintas pihak menjadi ideal, sekaligus pola monitoring dan evaluasi berkala dapat dirancang.





BUMK SMART, PEGAT BATUMBUK

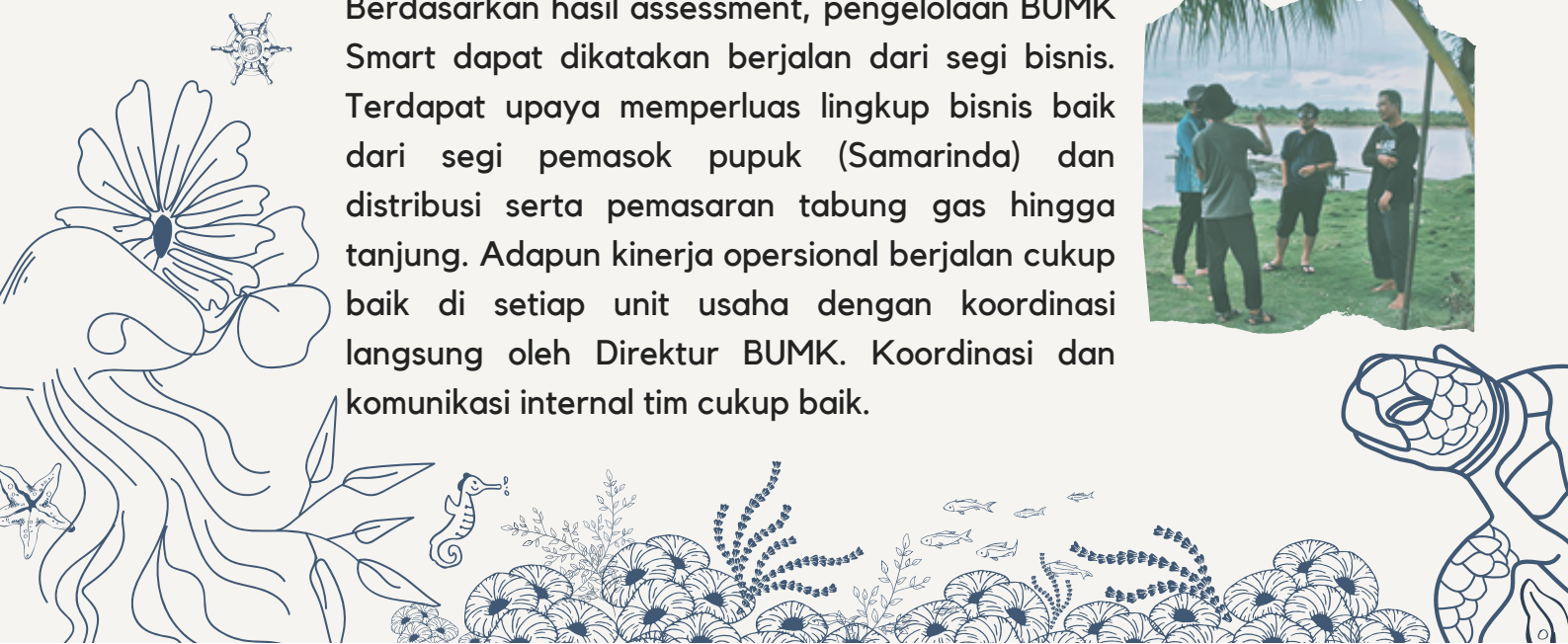


BUMK Smart berdiri tahun 2016. Pada awal pendiriannya, BUMK memiliki modal awal sejumlah 800 ribu dari swadaya masyarakat yang kemudian dipergunakan untuk usaha mengelola lampu jalan dan pengadaan bibit mangrove. Kemudian pada tahun 2018, BUMK mengajukan penyertaan modal ke pemerintah kampung sebesar 32 juta untuk usaha peyediaan pupuk yang berjalan hingga sekarang. Saat ini pupuk diambil dari pemasok Samarinda untuk memenuhi kebutuhan pupuk di kampung. BUMK Smart juga telah memulai usaha penyediaan LPG. Seiring dengan pengelolaan operasional usaha yang cukup sulit, akhirnya BUMK memutuskan untuk mengalihkannya ke penyewaan tabung LPG. Saat ini penyewaan tersebut tidak hanya berada di lingkup kampung namun juga tersebar hingga ke Tanjung Redeb. Adapun tabung yang dimiliki BUMK sekitar 298 tabung.

Pegat Batumbuk sendiri merupakan kampung kepulauan yang terdiri dari dua wilayah utama pemukiman. Wilayah Pegat, mayoritas penghidupan warganya sebagai nelayan. Dan wilayah Batumbuk, mayoritas warganya menyandarkan penghidupan utama dari aktivitas tambak. Dengan demikian, pemenuhan kebutuhan pasar dalam kampung, baik yang terkait kebutuhan rumah tangga maupun kebutuhan aktivitas ekonomi warga menjadi peluang prospektif yang dapat digarap BUMK.

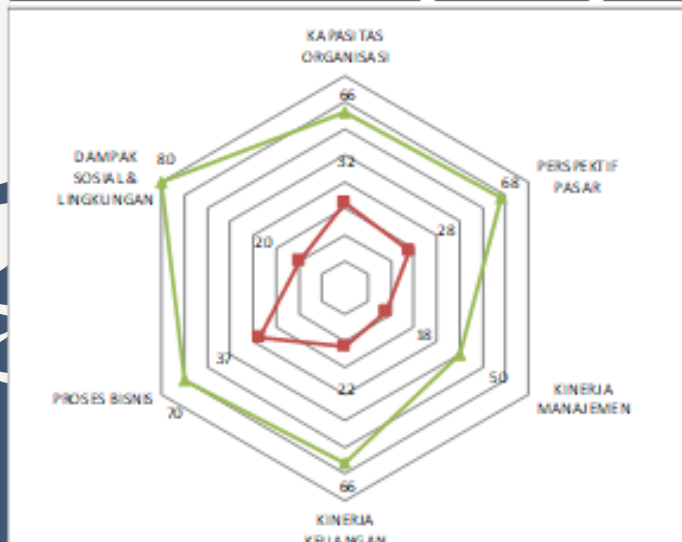
BUMK juga pernah menjalankan usaha simpan pinjam, namun terkedala sulitnya proses penagihan sehingga usaha tidak berjalan baik. Hingga saat ini masih ada piutang sekitar 10 juta yang ada di luar BUMK. Karena tidak ada keuntungan yang dapat diproyeksikan kedepannya, BUMK memutuskan untuk mengalihkan uang dari usaha simpan pinjam tersebut ke pengadaan ATK sambil memproses penagihan piutang 10 juta yang masih tersisa. Usaha lain dari SMART yaitu BRILink. Usaha tersebut dipilih di tahun 2020 karena saat itu belum ada BRILink maupun jasa sejenis yang masuk di kampung. Dengan dikelola oleh 1 orang pengelola unit usaha, BRILink mampu menghasilkan laba hingga 36 juta setiap tahunnya.

Berdasarkan hasil assessment, pengelolaan BUMK Smart dapat dikatakan berjalan dari segi bisnis. Terdapat upaya memperluas lingkup bisnis baik dari segi pemasok pupuk (Samarinda) dan distribusi serta pemasaran tabung gas hingga tanjung. Adapun kinerja opsional berjalan cukup baik di setiap unit usaha dengan koordinasi langsung oleh Direktur BUMK. Koordinasi dan komunikasi internal tim cukup baik.



KAPASITAS PENGELOLAAN SAAT INI

No.	Standar	Skor	Bobot	Nilai (skor x bobot)	Temuan Kunci	
1 KAPASITAS ORGANISASI						
1.1	Pengakuan Legal	2	4	8	BUMK sudah memiliki Perkam yang telah didasarkan pada hasil proses musyawarah kampung. Pada tahun 2022 BUMK sudah tersertifikasi Kumham. AD/ART yang dimiliki baru sebagian kecil dapat diaplikasikan dalam operasional BUMK. Melalui kepemimpinan direktur, BUMK menjalankan usaha yang sesuai dengan dasar pemetaan potensi.	Nilai 1
1.2	Ketertuan Dasar Operasional	1	4	4		32
1.3	Perencanaan Organisasi	1	7	7		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		-34
2 PERSPEKTIF PASAR						
2.1	Segmentasi Pasar	1	10	10	Pengembangan pasar masih berjalan. Jaringan distribusi terbentuk, tetapi belum mengcover seluruh target pemasaran. Produk yang dihasilkan BUMK mampu bersaing di pasar, namun belum mampu menjadi yang terdepan karena usaha yang dijalankan BUMK mulai dijalankan juga oleh masyarakat. Kebijakan harga BUMK diikuti oleh masyarakat sekitar (menjadi tren pasar).	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		66
2.5	Strategi Harga	1	7	7		Gap
						-40
3 KINERJA MANAJEMEN						
3.1	Sistem Rekrutmen	1	4	4	Mekanisme rekrutmen melalui penunjukan langsung dan musyawarah. Mekanisme gaji/bulan untuk belum ada. Komunikasi internal antar pengurus sudah berjalan. Kerja sama tim cukup baik. Pengorganisasian pekerjaan sudah mulai berjalan.	Nilai 3
3.2	Sistem Remunerasi	0	4	0		18
3.3	Komunikasi	1	6	6		Nilai Max
3.4	Sistem Pengarsipan	1	2	2		60
3.5	Evaluasi Kinerja	0	3	0		Gap
3.6	Pengorganisasian Pekerjaan	1	6	6		-32
4 KINERJA KEUANGAN						
4.1	Omzet	1	12	12	Modal (kas) meringkat dari modal semula yang disertakan, yang kemudian diinvestasikan kembali dalam pengembangan usaha. Kontrol keuangan ada tetapi belum sistematis. Prosedur pengadaan dan manajemen aset telah didokumentasikan dengan baik. Namun, belum format baku tentang laporan keuangan. Rekonsiliasi laporan keuangan antara BUMK dan setiap unit usaha belum berjalan baik.	Nilai 4
4.2	Aspek Pemodal	1	4	4		22
4.3	Mekanisme Penganggaran	1	3	3		Nilai Max
4.4	Kontrol Keuangan	1	3	3		66
4.5	Manajemen Keuangan	0	4	0		Gap
4.6	Pencatatan Keuangan	0	2	0		-44
4.7	Pelaporan	0	5	0		
5 PROSES BISNIS						
5.1	Perencanaan Bisnis	2	8	16	Proses bisnis berjalan dengan cukup baik karena operasional yang belum begitu kompleks. Salah satu unit usaha (simpan pinjam) sulit berjalan sehingga direncanakan akan dialihkan untuk usaha pengadaan ATK. Sempat kerja sama dibantu Beras coal - bibit untuk tambak namun gagal dalam prosesnya.	Nilai 5
5.2	Aset dan Infrastruktur	1	6	6		37
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
						-33
6 DAMPAK SOSIAL & LINGKUNGAN						
6.1	Kontribusi Pembangunan Desa	1	11	11	PAK dari tahun ke tahun semakin meringkat. 2020 (7 jt), 2021 (17 jt), 2022 (32 jt)	Nilai 6
6.2	Peningkatan Pendapatan Rumah Tangga	1	9	9		20
6.3	Mengatasi Masalah di Desa	0	4	0		Nilai Max
6.4	Membangun Ketahanan Sosial	0	5	0		60
6.5	Merawat Ekosistem utk Keberlanjutan Usaha	0	11	0		Gap
						-80



Nilai Total

157

Klasifikasi BUMK

TUMBUH-BERKEMBANG

Analisis :

BUMK SMART dapat dikatakan berjalan dari segi bisnis. Terdapat upaya memperluas lingkup bisnis baik dari segi pemasok pupuk (Samarinda) dan distribusi serta pemasaran tabung gas hingga tanjung. Adapun kinerja operasional berjalan cukup baik di setiap unit usaha dengan koordinasi langsung oleh Direktur BUMK. Koordinasi dan komunikasi internal tim cukup baik. Peningkatan nilai PAK dari BUMK dari tahun ke tahun cukup signifikan, menunjukkan perkembangan bisnis yang baik. Namun, diketahui masih adanya kesulitan dalam segi pencatatan dan pelaporan keuangan karena belum ada standar baru untuk manajemen keuangan.



ISU STRATEGIS



Tren kontribusi terhadap PAK dari BUMK meningkat setiap tahun, menunjukkan perkembangan bisnis yang baik. Dari hasil analisis, dapat ditarik kesimpulan bahwa proses bisnis yang dijalankan BUMK saat ini lumayan berkinerja baik, namun belum ditopang dengan sistem manajemen dan keuangan yang memadai. Pada tahap ini, upaya pengembangan bisnis perlu mengedepankan penatan pada sistem manajemen dan penguatan profitabilitas usaha. Menimbang minimnya rumah tangga miskin/ rentan di Kampung Pegat Batumbuk, dampak (benefit) sosial belum menjadi prioritas yang harus diselesaikan BUMK dalam waktu dekat.

Diskusi terbatas dengan Direktur BUMK terungkap fakta bahwa Direktur BUMK saat ini berstatus ASN, dan sebenarnya belum mendapatkan izin dari atasannya untuk terlibat di pengelolaan BUMK. Namun hal ini belum dapat terpecahkan karena sulitnya menemukan figur pengganti yang sesuai, seiring dengan misi Pemerintah Kampung. Sulitnya regenerasi pengelola ini juga disebabkan karena kurangnya ketertarikan warga Pegat Batumbuk untuk mengurus BUMK.

Selain hal di atas, pengelolaan BUMK juga masih terpusat pada Direktur BUMK. Penyusunan laporan keuangan pun masih dipegang Direktur BUMK. Pun laporan yang dihasilkan belum memenuhi standar Permendes No.3 Tahun 2021, kurang komprehensif dan tidak terjamin keakurasiannya.





AREA PENGEMBANGAN STRATEGIS

Berdasarkan isu strategis yang telah dideskripsikan di setiap BUMK, kami merekomendasikan kebutuhan tematik pada setiap kampung. Kiranya intervensi pada sisi dibawah ini sedikit banyak mampu mengungkit perubahan yang lebih sistemik. Kebutuhan tematik tersebut adalah sebagai berikut :

1. Tabalar Muara : Revitalisasi tata kelembagaan.
2. Suaran : Rekalkulasi struktur pendapatan dan biaya.
3. Pegat Batumbuk : Penguatan manajemen keuangan

Selain kebutuhan tematik diatas, terdapat beberapa problem struktural pada pengelolaan BUMK di tiga kampung yang perlu segera ditangani, yaitu :

1. REFORMULASI TATA KELOLA BUMK

Terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 dan Permendesa PDTT Nomor 3 Tahun 2021 menjamin kedudukan dan memberikan petunjuk praktis Tata Kelola BUMK. Banyak kegamangan yang selama ini ditemui, terutama berkaitan dengan bentuk kelembagaan, penataan peran antar organ, mekanisme pengambilan keputusan, hingga model pertanggungjawaban dapat terjawab merujuk dari dua regulasi tersebut. Pada lingkup ini, beberapa agenda yang perlu dikedepankan adalah :

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

PP 11/2021 juga mendudukan kembali sinergitas peran antara BUMK, Pemerintah Kampung, dan Masyarakat dengan menempatkan Musyawarah Kampung (Muskam) sebagai pemegang kekuasaan tertinggi, yang mengatur dan memutuskan 24 hal-hal pokok dan strategis pengelolaan BUMK, mulai dari perencanaan hingga pertanggung jawaban. Oleh karenanya, salah satu kunci utama keberhasilan BUMK terletak pada kualitas Muskam. Walaupun masih terdapat tantangan didalamnya, yakni kecenderungan forum musyawarah yang umumnya didominasi elit. Penyediaan data dan informasi sebagai bagain evaluasi dan arah kebijakan pengembangan BUMK perlu diupayakan untuk memperbaiki kualitas muskam menjadi ruang diskusi yang lebih inklusif dan partisipatif.





2. PELAKSANA OPERASIONAL TIDAK GAJIAN (?)

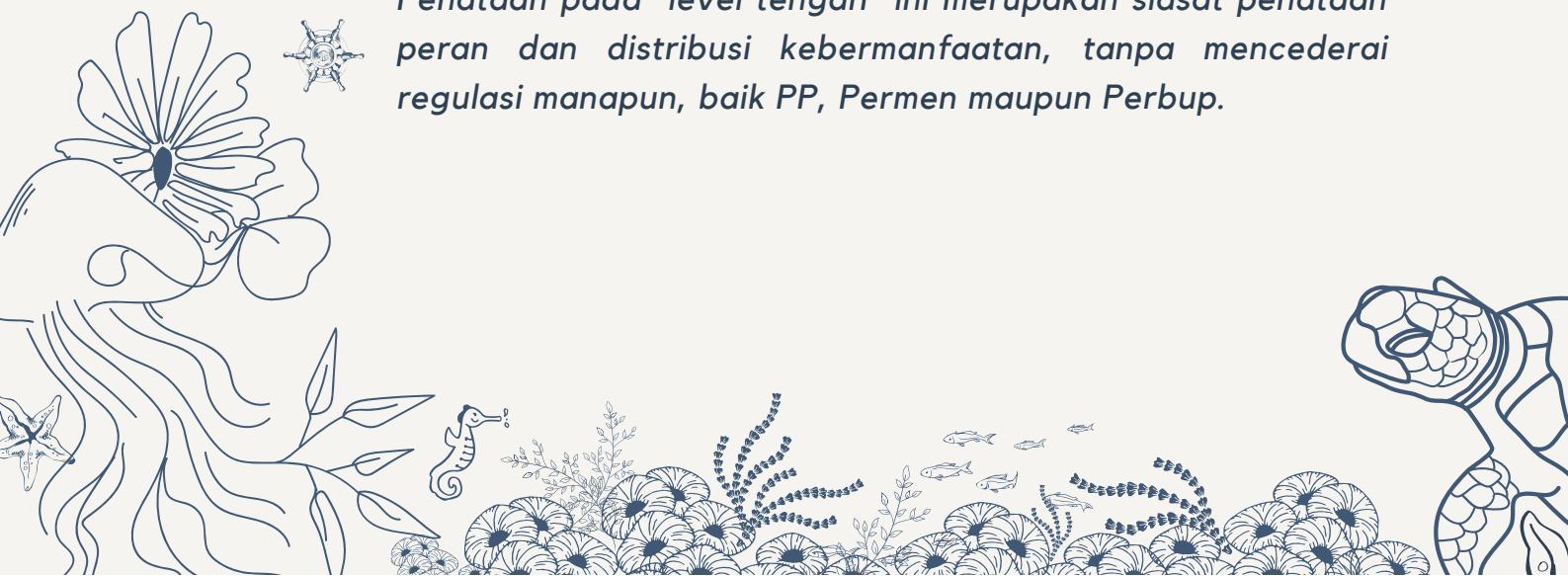
Terbengkalainya pengelolaan BUMK di mayoritas Kampung di Berau patut menjadi perhatian. Beberapa penyebabnya antara lain : minimnya ketersediaan SDM yang "mau" mengelola BUMK, kinerja pelaksanaan yang lemah, hingga kinerja kepenasihatatan dan kepengawasan juga belum berjalan optimal. Hasil pendalaman yang kami lakukan menemukan fakta menarik lain. Di satu sisi, pemerintah mengharapkan BUMK membuktikan terlebih dahulu kinerja bisnisnya, dalam hal ini skenario bagi hasil yang didorong untuk diterapkan. Namun di sisi lain, pengelola BUMK 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 ?

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 menjamin adanya gaji bulanan bagi pengelola BUMK (Direktur, Sekretaris dan Bendahara). Hal ini tercantum dalam pasal 33 ayat (2) yang menyebutkan bahwa ketentuan mengenai gaji dan tunjangan diatur sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan mempertimbangkan kemampuan BUMDesa/ BUMDesa bersama, serta dilandasi semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan. Ketentuan ini kemudian diperkuat dengan pasal 3 dan 19 Permendesa PDDT Nomor 3 Tahun 2021.

Peraturan Bupati Berau Nomor 61 Tahun 2019 tidak secara eksplisit melarang sistem penggajian tetap bulanan bagi pengelola BUMK. Namun intervensi dilakukan (secara struktural) untuk mengeliminasi gaji tetap dan mendorong skema bagi hasil (bila profit) bagi pengelola BUMK.

Pelunakan terhadap problem struktural tersebut sebenarnya dapat disiasati dengan penataan keterlibatan pelaksana operasional sebagai pekerja langsung dalam aktivitas kegiatan (atau unit) usaha yang dijalankan BUMK. Tentu perlu dicermati proyeksi pendapatan dan biayanya. Perlu dipahami pula bahwa pendapatan dan biaya hendaknya bersifat proporsional, dan gaji merupakan salah satu komponen biaya. Pengelola BUMK yang sedang berada pada fase rintisan menuju tumbuh tidak perlu terlalu gemuk agar efisiensi biaya dapat terjaga.

Penataan pada "level tengah" ini merupakan siasat penataan peran dan distribusi kebermanfaatatan, tanpa mencederai regulasi manapun, baik PP, Permen maupun Perbup.





3. PENATAAN SKEMA HIBAH DAN INVESTASI PIHAK KETIGA

Perlu pendalaman dari berbagai sumber (dan regulasi) untuk dapat memahami model hibah kepada kampung dan BUMK dari berbagai perspektif. Kemudian, upaya membangun dialog dengan berbagai pihak terkait perlu dikedepankan untuk menjamin prinsip akuntabilitas penyaluran hibah. Bila memungkinkan, berbagai hibah dari pihak swasta, lembaga sosial ekonomi kemasyarakatan dan/ atau lembaga donor dapat disalurkan melalui mekanisme APBK.

Terkait kerjasama usaha atau investasi dari pihak lain, pelaksana operasional wajib mengajukan rencana kerjasama untuk mendapatkan persetujuan dari Musyawarah Kampung.

4. PENYEDIAAN BERBAGAI TOOLS PRAKTIS MANAJEMEN BUMK

Membangun iklim pemampu bagi BUMK untu terus bertumbuh juga tidak terlepas dari dukungan penyederhanaan kerja-kerja administratif pengelolaan BUMK. Kegagalan (atau fraud) pengelolaan BUMK acapkali bukan dikarenakan kecurangan, namun lebih kepada kesalahan atau ketidak mampuan pengelola BUMK untuk menyajikan kinerjanya dalam sebuah dokumen. Pun petunjuk-petunjuk dan bimbingan teknis yang dilakukan kebanyakan hanya menyajikan bentuk akhir dokumen yang dikehendaki, tanpa menyentuh proses bagaimana dokumen tersebut disusun.

Terutama pada pengelolaan keuangan, problem ini ditemukan di mayoritas BUMK. Ketersediaan alat bantu pelaporan keuangan yang otomatis tersusun dari aktivitas pencatatan transaksi belum banyak tersedia dan terdiseminasi. Penyediaan berbagai template dan tools praktis perlu terus diupayakan untuk menjamin tata kelola BUMK yang baik, transparan dan akuntabel. Beberapa diantaranya adalah :

- *Template Perkam, AD, dan ART BUMK.*
- *Template Program Kerja dan Rencana Usaha BUMK.*
- *Tools Analisa Kelayakan Usaha BUMK.*
- *Tools Pengelolaan Keuangan BUMK, dan*
- *Berbagai Template dan Tools Lain, sesuai karakteristik usaha BUMK.*





PENUTUP

Hasil penilaian kondisi pengelolaan BUMK ini kiranya bisa menjadi rujukan untuk melakukan dukungan programatik upaya penguatan BUMK pada sisi strategis yang akan memiliki daya ungkit besar. Namun, kami menyadari bahwasanya apa yang kami sajikan bukanlah bentuk akhir. Identifikasi–identifikasi lain tentunya akan sangat berguna untuk melengkapi, bahkan memverifikasi temuan dan analisa yang kami sajikan diatas. Analisa rantai pasok, analisa pasar, analisa dampak sosial, atau bahkan analisa-analisa lain tentunya akan sangat berguna untuk mempertegas posisi BUMK saat ini, dan kemana rute pengembangan sebaiknya ditempuh.

Membangun kapasitas lokal dalam mendayagunakan segala sumber daya yang dimiliki dalam mencapai kemandirian kampung merupakan satu hal. Namun disisi lain, strategi akseleratif penciptaan iklim pemampu bagi kampung untuk terus bertumbuh perlu terus diupayakan. Kiranya, cara kerja ekosistemik ini merupakan strategi terbaik dalam pemajuan kampung. Membangun kapasitas lokal, dan secara bersamaan merangkai interkoneksi program dari lintas sektor.

Akhirnya, kami mengucapkan terima kasih kepada Masyarakat, Pemerintah Kampung, dan Pengurus BUMK di Tabalar Muara, Suaran, dan Pegat Batumbuk, yang telah berbagi cerita dan pengalaman. Tak lupa, apresiasi setinggi - tingginya patut kita sematkan kepada Pemerintah Kabupaten Berau, serta YKAN sebagai mitra pembangunan yang terus konsisten membangun kemandirian kampung - kampung di Berau.

YAYASAN SANGGAR INOVASI DESA
MARET, 2023



