

**EKSISTENSI
LEMBAGA BUMDESA
SEBAGAI LOKOMOTIF
PEMBANGUNAN DESA
di DAERAH ISTIMEWA
YOGYAKARTA**

Sugiyanto, S.T., MPA.



Eksistensi Lembaga BUMDesa
sebagai Lokomotif Pembangunan Desa
Di Daerah Istimewa Yogyakarta

SUGIYANTO, S.T., MPA.



Penerbit:

AHLIMEDIA PRESS

**EKSISTENSI LEMBAGA BUMDESA
SEBAGAI LOKOMOTIF PEMBANGUNAN DESA
DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Penulis:

Sugiyanto, S.T., MPA.

Editor:

Luluk Lailatul Mabruroh

Penyunting:

Masyrifatul Khairiyyah

Desain Cover:

Aditya Rendy T.

Penerbit:

Ahlimedia Press (Anggota IKAPI: 264/JTI/2020)

Jl. Ki Ageng Gribig, Gang Kaserin MU No. 36

Kota Malang 65138

Telp: +628523277747

www.ahlimediapress.com

ISBN: 978-623-6749-87-6

Cetakan Pertama, Januari 2021

Hak cipta oleh Penulis dan Dilindungi Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta, Pasal 72. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT sehingga buku ini dapat terselesaikan dan bisa dinikmati oleh publik. Buku ini merupakan tulisan dari hasil penelitian penulis bersama tim peneliti. Ide penulisan buku ini berawal dari keinginan penulis dalam mengembangkan Badan Usaha Milik Desa atau kerap disingkat dengan BUMDesa di berbagai daerah Indonesia. Disamping itu sebagai output dari penelitian dengan skema Penelitian Dosen Pemula (PDP) Direktorat Riset dan Pengabdian Kepada Masyarakat, Direktorat Jenderal Riset dan Pengembangan, Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Dengan melakukan studi kasus di empat BUMDesa di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), diantaranya: Kabupaten Sleman, Bantul, Kulon Progo, dan Gunungkidul, diharapkan mampu menjadi *benchmark* bagi BUMDesa lainnya di Indonesia.

Secara garis besar, buku ini menampilkan bagaimana BUMDesa di DIY berpotensi sebagai lembaga produktif dalam meningkatkan perekonomian, baik bagi masyarakat maupun pemerintah desa. Dengan mengevaluasi lembaga tersebut berdasarkan teori dan konsep evaluasi kelembagaan akan memperkaya pembahasan dan rekomendasi pengembangan. Harapannya semoga buku ini dapat berguna bagi *stakeholders* terkait, khususnya para pejuang pengembang BUMDesa. Di satu sisi, semoga buku ini menggugah semangat dan minat mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi “AAN” Yogyakarta untuk melakukan penelitian terkait kelembagaan desa. Tentu saja hal ini akan memberikan kontribusi dalam menggerakkan lembaga-lembaga desa dan meningkatkan eksistensi desa dengan tujuan akhirnya tercapai kesejahteraan masyarakat desa. Ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada rekan-rekan peneliti, utamanya RR. E. Anggraeni, S.IP., MPA dan dosen lainnya. Selain itu, asisten peneliti Esa Septian, S.AP, dan Kartika Chandra yang turut membantu peneliti untuk menghimpun data di lapangan. Tak lupa para jajaran pejuang BUMDesa, BUMDesa Tridadi Makmur, Panggung Lestari, Binangun Jati Unggul, dan Sejahtera serta pemerintah desa terkait. Ucapan terima kasih yang dalam penulis sampaikan kepada Istriku Lia dan Putriku Khalisha dalam mendukung dan menyemangati selama proses penelitian dan penulisan buku ini. Akhir kata, semoga buku ini dapat bermanfaat. Penulis menyadari bahwa buku ini memiliki banyak kelemahan, oleh sebab itu saran dan masukan yang membangun diharapkan untuk perbaikan dan penyempurnaan buku ini.

Yogyakarta, Januari 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR TABEL	iv
PROLOG	1
BAB 1. URGENSI BUMDES DI KAWASAN PERDESAAN	12
BAB 2. CERITA BUMDES DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA .	19
A. BUMDesa Tridadi Makmur	20
B. BUMDesa Panggung Lestari	27
C. BUMDesa Binangun Jati Unggul	34
D. BUMDesa Sejahtera	40
BAB 3. EVALUASI LEMBAGA BUMDES DI DAERAH ISTIMEWA	
YOGYAKARTA	47
A. BUMDesa Tridadi Makmur	48
B. BUMDesa Panggung Lestari	57
C. BUMDesa Binangun Jati Unggul	65
D. BUMDesa Sejahtera	75
E. Garis Merah Evaluasi Kelembagaan Di Kawasan Studi	82
EPILOG	91
DAFTAR PUSTAKA	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Peningkatan BUMDesa Di Indonesia Tahun 2014-2019	15
Gambar 2. Usaha Budidaya Agronema	22
Gambar 3. Suasana Puri Mataram	25
Gambar 4. Contoh Unit Usaha BUMDesa Panggung Lestari	28
Gambar 5. Logo BUMDesa Panggung Lestari	30
Gambar 6. Bagan Struktur Organisasi BUMDesa Panggung Lestari	31
Gambar 7. Kegiatan KUPAS	32
Gambar 8. Kegiatan Usaha BUMDesa Binangun Jati Unggul	38
Gambar 9. Rencana Unit Usaha Baru	39

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Prinsip Pembangunan & Pemberdayaan Masyarakat Desa	6
Tabel 2. Usaha BUMDesa Panggung Lestari	27
Tabel 3. Jumlah Penyertaan Modal	37
Tabel 4. Matriks Evaluasi Kelembagaan BUMDesa	85



PROLOG

Pembangunan sebagai fokus dalam tujuan mengedepankan hak-hak masyarakat untuk mendapatkan perlakuan yang sama. Prinsip keadilan sosial merupakan tujuan utama dari pembangunan, selain dari pertumbuhan ekonomi yang setinggi-tingginya. Pembangunan berarti memberikan hak setiap warga masyarakat untuk mengambil peran berdasarkan hak yang sama. Hadjisarosa (dalam Lutfi, 2006) mengatakan bahwa kriteria yang digunakan dalam menyatakan tingkat pertumbuhan suatu daerah ditentukan oleh “tingkat kemudahan” masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Hal ini berarti semakin besar tingkat kemudahan pada suatu tempat, berarti semakin besar daya tariknya untuk menarik sumber daya kegiatan ekonomi. Namun demikian, tidak semua daerah secara teoritis seperti hal tersebut, misalkan daerah perdesaan. Beberapa daerah perdesaan di Indonesia khususnya daerah yang tergolong termajinalkan tentu mengalami kendala-kendala dalam proses pembangunan. Tiap-tiap desa memiliki kategori dalam hal pembangunan terutama terkait dengan klasifikasi dan tipologi desa berdasarkan Instruksi Menteri Dalam No. 11 Tahun 1972 tentang Pelaksanaan Klasifikasi dan Tipologi Desa dan teori yang diungkapkan oleh Asy’ari (Yabbar & Hamzah, 2015) dalam Nain (2019: 85-86) , antara lain:

- a. Desa Swadaya yang merupakan desa terbelakang dengan budaya kehidupan tradisional dan erat dengan adat istiadat. Pada kegiatan lembaga-lembaga sosial desanya tidak berfungsi sebagaimana mestinya. Biasanya desa ini cenderung memiliki tingkat kesejahteraan yang sangat rendah, sarana dan prasarana minim, serta tergantung dengan kondisi alam;
- b. Desa Swakarya merupakan desa yang memiliki perkembangan lebih maju dibandingkan desa swadaya karena lebih kuat landasan dan perkembangannya. Lembaga-lembaga sosial mulai berfungsi.

Penduduknya cenderung melakukan peralihan mata pencaharian dari sektor primer ke sektor lainnya;

- c. Desa Swasembada merupakan desa yang memiliki kemandirian lebih tinggi dari aspek sosial dan ekonomi. Lembaga sosial desa telah berfungsi semestinya sehingga mampu mendorong partisipasi masyarakat di berbagai kegiatan pembangunan desa secara swasembada. Desa ini cenderung memiliki sarana dan prasarana lebih lengkap dengan perekonomian yang mengarah pada industri barang dan jasa. Dengan kata lain, sektor primer dan sekunder lebih berkembang.

Menurut UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa, pembangunan desa adalah upaya peningkatan kualitas hidup dan kehidupan untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Selain itu, tujuan lainnya adalah penanggulangan kemiskinan melalui pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana desa, pengembangan potensi ekonomi lokal, serta pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara berkelanjutan. Dengan demikian, seluruh *stakeholders* terkait dapat ikut serta berpartisipasi dalam proses pembangunan desa, terutama masyarakat dan pemerintah desa. Pada dasarnya, pembangunan desa mengedepankan kebersamaan, kekeluargaan, dan kegotongroyongan. Pelaksanaan pembangunan desa bisa dibiayai dari berbagai sumber sebagaimana dikutip dalam Pasal 72 ayat (1) UU No. 6 Tahun 2014, diantaranya:

- (a) Pendapatan asli desa terdiri atas hasil usaha, hasil aset, swadaya dan partisipasi, gotong royong, dan lain-lain pendapatan asli desa;
- (b) Alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara;
- (c) Bagian dari hasil pajak daerah dan retribusi daerah kabupaten/kota;

- (d) Alokasi dana desa yang merupakan bagian dari dana perimbangan yang diterima Kabupaten/Kota;
- (e) Bantuan keuangan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten/Kota;
- (f) Hibah dan sumbangan yang tidak mengikat dari pihak ketiga; dan
- (g) Lain-lain pendapatan desa yang sah.

Salah satu tantangan pembangunan desa adalah keterbatasan dari pemerintah desa dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Pemerintah desa tidak mampu memberikan pelayanan responsif terhadap kebutuhan masyarakat karena keterbatasan finansial dan sumber daya manusia (Sugiyanto, 2019:224). Oleh sebab itu, diperlukan prioritas pembangunan terhadap kebutuhan primer, pelayanan dasar, lingkungan, dan kegiatan pemberdayaan masyarakat desa (Pasal 74 ayat (2) UU No. 6 Tahun 2014). Lebih terperinci pembangunan desa berdasarkan penilaian terhadap kebutuhan masyarakat desa yang terkandung dalam Pasal 80 ayat (4), yaitu:

- (1) Peningkatan kualitas dan akses terhadap pelayanan dasar;
- (2) Pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur dan lingkungan berdasarkan kemampuan teknis dan sumber daya lokal yang tersedia;
- (3) Pengembangan ekonomi pertanian berskala produktif;
- (4) Pengembangan dan pemanfaatan teknologi tepat guna untuk kemajuan ekonomi; dan
- (5) Peningkatan kualitas ketertiban dan ketenteraman masyarakat desa berdasarkan kebutuhan masyarakat desa.

Sumber pembiayaan pembangunan desa saat ini banyak mengandalkan terhadap dana desa. Dana desa adalah dana APBN yang diperuntukkan bagi

desa yang ditransfer melalui APBD kabupaten/kota dan diprioritaskan untuk pelaksanaan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa (Kementerian Keuangan, 2017:12). Sementara menurut Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi No 17 Tahun 2019 tentang Pedoman Umum Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, dana desa adalah dana yang bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara yang diperuntukkan bagi desa yang ditransfer melalui anggaran pendapatan dan belanja daerah kabupaten/kota dan digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa. Irawan (2017) dalam Sugiyanto (2019) menyatakan bahwa UU No. 6 Tahun 2014 secara teoritis sebagai penguat keberadaan desa, tetapi pada kenyataannya subsidi dari Pemerintah melalui dana desa justru menciptakan ketergantungan desa sehingga jauh dari tujuan awal yaitu kemandirian desa.

Tujuan dana desa, antara lain: (1) meningkatkan pelayanan publik di desa; (2) mengentaskan kemiskinan; (3) memajukan perekonomian desa; (4) mengatasi kesenjangan pembangunan antardesa; serta (5) memperkuat masyarakat desa sebagai subyek dari pembangunan (Kementerian Keuangan, 2017:14).

Beberapa desa mulai mengandalkan dana desa sebagai sumber utama dalam pemodalan pembangunan desa, akan tetapi tujuan utama dana desa tidak memiliki nilai berkelanjutan. Penelitian Sorlenda (2018) dalam Sugiyanto (2019) membuktikan bahwa dana desa sebesar Rp. 283.984.000,00 di Desa Binuang, Kalimantan Utara belum mampu mengubah kehidupan masyarakat secara signifikan baik fisik maupun ekonomi. Menurut Nain (2019:117), pemahaman bantuan adalah “segalanya” harus dikesampingkan, karena dapat mengabaikan kekuatan modal sosial masyarakat desa dilihat dari potensi sosial, ekonomi, dan budaya untuk membangun diri dan

lingkungannya secara mandiri. Oleh sebab itu, keberadaan dana desa dipandang sebagai peluang dan tantangan dalam pembangunan desa bagaimana mengalokasikan dana bagi sektor pembangunan desa berkelanjutan.

Pemerintah desa perlu mengubah persepsi bahwa desa berhak atas resapan dana pembangunan dari Pemerintah setiap tahunnya menjadi desa yang mandiri dalam pengelolaan sumber daya lokal dan dana dari Pemerintah hanya sebagai dana stimulan yang bersifat tambahan bukan sumber daya utama (Sugiyanto, 2019).

Permasalahan lain dalam pelaksanaan pembangunan desa adalah partisipasi dan pemberdayaan masyarakatnya. Definisi pemberdayaan masyarakat menurut Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi No 17 Tahun 2019 yaitu upaya mengembangkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat dengan meningkatkan pengetahuan, sikap, keterampilan, perilaku, kemampuan, kesadaran, serta memanfaatkan sumber daya melalui penetapan kebijakan, program, kegiatan dan pendampingan yang sesuai dengan esensi masalah dan prioritas kebutuhan masyarakat desa.

Tabel 1. Prinsip Pembangunan & Pemberdayaan Masyarakat Desa

Prinsip	Keterangan
Keadilan	Mengutamakan hak dan kepentingan seluruh warga desa tanpa membeda-bedakan.
Kebutuhan Prioritas	Mendahulukan kepentingan desa yang lebih mendesak, dan berhubungan langsung dengan kepentingan sebagian besar masyarakat desa.
Terfokus	Mengutamakan pilihan penggunaan dana desa pada 3 – 5 jenis kegiatan sesuai dengan kebutuhan masyarakat sesuai dengan prioritas nasional dan tidak dilakukan praktik penggunaan dana desa yang dibagi rata.
Kewenangan Desa	Berdasarkan hak asal usul dan kewenangan lokal

Prinsip	Keterangan
	berskala desa.
Swakelola	Mengutamakan kemandirian desa dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan desa yang dibiayai dana desa.
Berdikari/mandiri	Suatu proses yang dilakukan oleh pemerintah desa dan masyarakat desa untuk melakukan suatu kegiatan dalam rangka memenuhi kebutuhannya dengan kemampuan sendiri.
Berbasis Sumber Daya Desa	Mengutamakan pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya alam yang ada di desa dalam pelaksanaan pembangunan yang dibiayai dana desa.
Tipologi Desa	Keadaan dan kenyataan karakteristik geografis, sosiologis, antropologis, ekonomi, dan ekologi desa yang khas, serta perubahan atau perkembangan dan kemajuan desa.
Kesetaraan	Kesamaan dalam kedudukan dan peran.

Sumber: Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi No 17 Tahun 2019

Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa memberikan penjelasan bahwa program dan kegiatan pemberdayaan masyarakat dan desa (Nain, 2019), diantaranya:

a. Program Peningkatan Keberdayaan Masyarakat Perdesaan

- (1) Pemberdayaan lembaga dan organisasi masyarakat perdesaan;
- (2) Penyelenggaraan pendidikan tenaga teknis dan masyarakat; dan
- (3) Penyelenggaraan diseminasi informasi bagi masyarakat desa.

b. Program Pengembangan Lembaga Ekonomi Perdesaan

- (1) Pelatihan keterampilan usaha budidaya tanaman;
- (2) Pelatihan keterampilan manajemen BUMD;
- (3) Pelatihan keterampilan usaha industri kerajinan;
- (4) Pelatihan keterampilan usaha pertanian dan peternakan;

- (5) Fasilitasi permodalann bagi usaha mikro kecil dan menengah di perdesaan;
- (6) Fasilitasi kemitraan swasta dan usaha mikro kecil dan menengah di perdesaan; dan
- (7) Monitoring, evaluasi, dan pelaporan.

c. Program Peningkatan Partisipasi Masyarakat Dalam Membangun Desa

- (1) Pembinaan kelompok masyarakat pembangunan desa;
- (2) Pelaksanaan musyawarah pembangunan desa;
- (3) Pemberian stimulan pembangunan desa; dan
- (4) Monitoring, evaluasi, dan pelaporan.

d. Program Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintah Desa

- (1) Pelatihan aparatur pemerintah desa dalam bidang pembangunan dan kawasan perdesaan;
- (2) Pelatihan aparatur pemerintah desa dalam bidang pengelolaan keuangan desa;
- (3) Pelatihan aparatur pemerintah desa dalam bidang manajemen pemerintahan desa; dan
- (4) Monitoring, evaluasi, dan pelaporan.

e. Program Pembinaan dan Fasilitasi Pengelolaan Keuangan Desa

- (1) Evaluasi rancangan peraturan desa tentang APB Desa;
- (2) Evaluasi rancangan peraturan desa tentang Pendapatan Desa; dan
- (3) Penyusunan pedoman pengelolaan keuangan desa.

Purwaningsih (2008) dalam Mardhiah (2016) menyebutkan bahwa partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa sebagai nilai murni dalam menjalankan sistem pemerintahan yang model *bottom up*. Partisipasi

masyarakat dalam pembangunan desa dapat dilakukan pada tahapan perencanaan sampai dengan pelaksanaan pembangunan (Mardhiah, 2016). Tetapi Lisnawati & Lestari (2019) menambahkan bahwa masyarakat juga harus dilibatkan sebagai pengawas kegiatan dalam pembangunan desa. Dengan demikian, keterlibatan masyarakat tidak bisa hanya pada satu tahapan saja tetapi harus dari awal hingga akhir sehingga tercipta pembangunan yang berkelanjutan. Kelemahannya adalah mampukah masyarakat menjadi aktor pembangunan dilihat dari sisi kapasitas sumber daya manusianya. Penelitian Lisnawati & Lestari (2019) di Desa Bungu, Aceh Besar menunjukkan bahwa kelemahan pembangunan desa juga dikarenakan faktor bendahara yang belum paham dengan pembuatan laporan keuangan sehingga ketakutan ada kesalahan dalam pertanggungjawaban keuangan. Oleh sebab itu, muncul permasalahan bahwa masyarakat hanya dipandang sebagai obyek pembangunan saja sehingga akan menimbulkan ketergantungan dengan pemerintah supradesa dan pada gilirannya masyarakat jauh dari kemandirian (Nain: 2019). Hal ini tentu menodai tujuan ditetapkannya pengaturan desa yang ditegaskan dalam Pasal 4 UU No. 6 Tahun 2014 yang merupakan penjabaran lebih lanjut dari Pasal 18 ayat (7) dan Pasal 18B ayat (2) Undang-Undang Dasar Tahun 1945 yaitu memperkuat masyarakat desa sebagai subyek pembangunan dan mendorong prakarsa, gerakan, dan partisipasi masyarakat desa untuk pengembangan potensi dan aset desa guna kesejahteraan bersama. Salah satu aktor yang mendorong pembangunan adalah kepala desa. Peran kepala desa adalah sebagai motivator, fasilitator, dan inovator dalam pembangunan desa (Sarpin, 2017). Dengan demikian, masih terdapat tantangan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dalam mendukung pembangunan desa.

Salah satu strategi inovatif dalam pembangunan wilayah perdesaan di Indonesia adalah menyelenggarakan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). Dengan adanya BUM Desa yang diperkuat pula oleh dokumen kepranataan UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa maka desa bukan lagi dipandang sebagai latar belakang saja tetapi garda depan pembangunan nasional. Tujuan dari pendirian lembaga usaha desa ini adalah memperkuat perekonomian desa yang berimbas pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Penjelasan Dalam Pasal 87 Ayat (1) UU No. 6 Tahun 2014 menyebutkan bahwa BUM Desa dalam kegiatannya tidak hanya berorientasi pada keuntungan keuangan, akan tetapi juga berorientasi untuk mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Hal tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi No 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa bahwa BUM Desa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Implikasinya BUM Desa yang dibentuk oleh Pemerintah Desa harus mampu mendayagunakan segala potensi ekonomi, lembaga, sumber daya alam, dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dari lembaga usaha desa tersebut. Di satu sisi, keberadaan BUM Desa memberikan tantangan bagi masyarakat khususnya pengelola lembaga tersebut untuk mandiri dan berwirausaha. Hal ini sesuai dengan anggapan dari Agusta, et al (2014:25) bahwa akses kelembagaan lokal (BUM Desa) merupakan salah satu sumberdaya di sekitarnya yang mengarahkan pada kondisi kemandirian masyarakat untuk kemudian berusaha dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang mengembangkan lembaga tersebut.

Pada tahun 2017 terdapat 392 desa yang tersebar di empat kabupaten di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dan baru 140 desa yang telah memiliki BUM Desa (Hakim, 2017). Dalam proses pengembangan BUM Desa, kerap kali terkendala oleh berbagai aspek, seperti sumber daya manusia yang tentu akan berpengaruh terhadap kualitas lembaga tersebut (Hakim, 2017; Ismono, 2019; & Amri, 2015). Hal ini diakui pula oleh Priyo Handoyo selaku Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sleman banyak desa yang ingin membentuk BUM Desa dan BUM Desa yang saat ini ada masih terkendala oleh sumber daya manusianya (Aprita, 2018). Dampak kurangnya kapasitas sumber daya manusia terhadap BUM Desa seperti pengelola lembaga usaha tersebut akan bingung dan kesulitan untuk mengembangkan usahanya. Berbeda lagi kasus BUM Desa di Kabupaten Kulon Progo yang banyak tergolong tidak rutin dan 15 lembaga dimasukkan dalam kategori tidak sehat karena operasionalnya telah macet dan hanya mengandalkan sektor simpan pinjam (Dewantara, 2019). Hal ini dapat dilihat dari indikator tingkat pengembalian pinjaman anggotanya yang melebihi 5% dan besarnya biaya operasional dibandingkan dengan pendapatan. Dengan demikian, BUM Desa yang ada di DIY ditantang untuk mampu mengelola lembaga tersebut demi mencapai tujuan awal pendiriannya.

Tujuan khusus dalam penulisan buku ini adalah mengetahui karakteristik BUM Desa dan mengevaluasi penyelenggaraan BUM Desa di empat kabupaten di DIY serta memberikan sumbangsih ide dalam pengembangan BUM Desa lainnya di DIY. Buku ini merupakan hasil dari penelitian yang memiliki nilai positif terhadap agenda prioritas berskala nasional dalam Nawa Kerja (9 agenda prioritas) yaitu pembentukan dan pengembangan 5.000 BUM Desa oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi.



BAB I
URGENSI BUMDES
DI KAWASAN PERDESAAN

Pembangunan desa acap kali bukan menjadi prioritas dibandingkan dengan perkotaan dengan melihat indikator kesejahteraan masyarakat dan fasilitas yang dimilikinya. Kesenjangan ekonomi antarkedua daerah ini menjadi tantangan bagi negara. Oleh sebab itu, migrasi penduduk desa ke kota masih menjadi pilihan masyarakat terutama usia produktif. Implikasinya akan berimbas pada pembangunan desa yaitu tingkat partisipasi pembangunan daerah asalnya menjadi rendah. Rendahnya tingkat partisipasi masyarakat menyebabkan tertinggalnya suatu desa. Berdasarkan Kementerian Dalam Negeri tercatat masih adanya desa tertinggal sebanyak 32.379 (45,86%) yang terdiri dari 29.634 (41,97%) kategori tertinggal dan 2.745 (3,89%) kategori sangat tertinggal (Nain 2019).

Pemerintah harus selalu berinovasi untuk memberikan pelayanan publik guna menggerakkan roda kehidupan desa, khususnya aspek ekonomi lokal (Sugiyanto, 2019). Salah satu inovasinya adalah memberdayakan lembaga tingkat desa/lokal, seperti BUMDesa. Menurut Esman & Uphoff (1984) dalam Qodir (2011:52) beberapa efisiensi yang didapat bila memberdayakan lembaga lokal untuk pembangunan, antara lain:

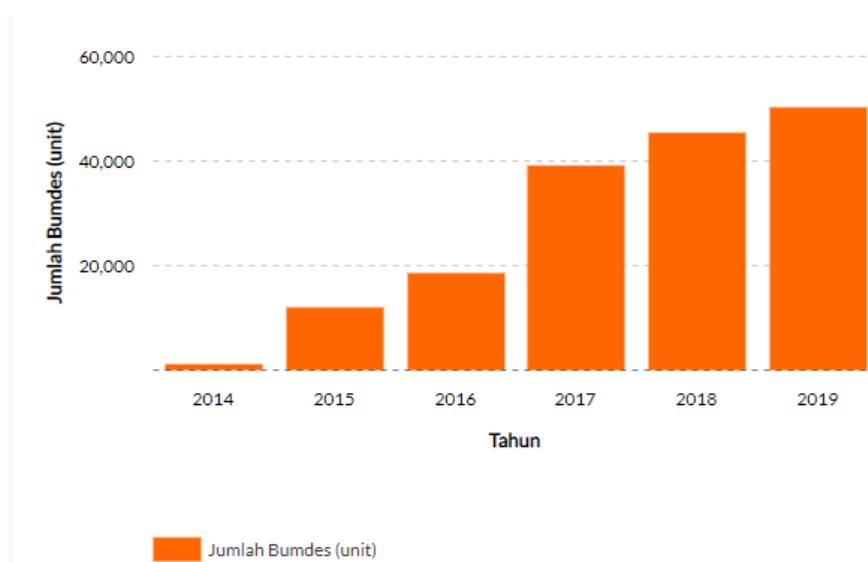
- a) Lembaga lokal membantu menyediakan informasi yang akurat dan representatif tentang kebutuhan, prioritas, dan kemampuan masyarakat;
- b) Lembaga lokal mampu memfasilitasi kemampuan adaptasi program pembangunan terhadap variasi lingkungan fisik dan sosial yang beragam;
- c) Lembaga lokal dapat membantu dalam komunikasi kelompok;
- d) Lembaga lokal memberdayakan sumberdaya manusia melalui gotong royong;
- e) Lembaga lokal mampu memberikan pengetahuan dan pengalaman kolektif;

- f) Lembaga lokal bisa diberdayakan dalam pemanfaatan dan pemeliharaan fasilitas dan pelayanan; dan
- g) Lembaga lokal mampu memberdayakan partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan program.

Menurut Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi No 17 Tahun 2019 tentang Pedoman Umum Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, BUMDesa adalah badan usaha yang seluruhnya atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui pernyataan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa, yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya untuk kemakmuran masyarakat desa. BUMDesa sebagai lembaga yang mempromosikan dan mengembangkan potensi-potensi sumber daya alam di desa sehingga menjadi solusi alternatif peningkatan pendapatan pemerintah desa dan juga sebagai lembaga pemberdaya masyarakat (Sugiyanto, 2019).

BUMDesa merupakan lembaga yang dibentuk untuk memberikan perubahan kepada masyarakat sekitarnya. Perubahan yang diimaksud adalah adanya peningkatan kesejahteraan terutama dalam hal ekonomi dan sosial. BUMDesa sendiri kebanyakan merupakan lembaga yang awalnya dibentuk oleh pemerintah kemudian dijalankan secara profesional oleh desa untuk mencapai misi peningkatan kesejahteraan masyarakat desa tersebut (Nugroho, 2015). Menurut Pasal 89 UU No. 6 Tahun 2014 bahwa hasil usaha BUMDesa dimanfaatkan untuk: (a) pengembangan usaha; dan (b) pembangunan desa, pemberdayaan masyarakat desa, dan pemberian bantuan untuk masyarakat miskin melalui hibah, bantuan sosial, dan kegiatan dana bergulir yang ditetapkan dalam APBDesa.

Saat ini setiap tahunnya, jumlah BUMDesa di Indonesia mengalami peningkatan jumlah unitnya. Dilansir dalam www.lokadata.id (diakses 15 September 2020) menyebutkan bahwa terjadi peningkatan jumlah BUMDesa dari tahun 2014 hingga tahun 2019 yaitu dari 1.022 unit menjadi 50.199 unit. Dengan demikian, setiap tahunnya terjadi peningkatan pembentukan BUMDesa di berbagai daerah di Indonesia.



Gambar 1. Peningkatan BUMDesa di Indonesia Tahun 2014-2019

Sumber: www.lokadata.id, diakses 15 September 2020

Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi menyebutkan bahwa BUMDesa bakal menjadi lokomotif untuk menggerakkan roda perekonomian perdesaan. Keuntungan tidak usaha yang dijalankan oleh BUMDesa bervariasi bahkan sampai ada yang memiliki keuntungan nominal milyaran seperti di daerah Pandeglang, Provinsi Banten. Akan tetapi, ada pula yang BUMDesa yang terkendala dalam usahanya sehingga tergolong pasif dan cenderung berhenti unit usahanya.

Tujuan dari pendirian BUMDesa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi No 4 Tahun 2015, ditujukan agar desa berpartisipasi dalam pembangunan. BUMDesa memiliki keanggotaan yang melibatkan masyarakat sekitarnya karena dianggap sebagai pihak yang paling mengetahui potensi wilayahnya (Adisasmita, 2006:2). Oleh sebab itu, sumber daya manusia sebagai pengelolanya menjadi pertimbangan penting dalam pendirian dan pengembangan BUMDesa. Menurut Brito & Oliveira (2016:105), sumber daya manusia merupakan investasi yang sangat berpengaruh terhadap performa sebuah organisasi. Selain dari sumber daya manusia terdapat pula masalah lainnya, seperti kondisi geografis, sumber daya alam yang kemudian berhubungan pada konteks pembangunan desa yang meliputi: partisipasi ketenagakerjaan, akses dan kesempatan terhadap faktor produksi/sumber daya, teknologi, sumber pembiayaan, dan informasi pasar (Nugroho & Dahuri, 2012:218). Salah satu contohnya BUMDesa Tepian Makmur yang terhalang perkembangannya karena faktor teknologi guna memaksimalkan hasil produksi (Rizki, 2018:56).

Menurut laman www.berdesa.com dalam Sugiyanto (2019), jenis-jenis usaha yang bisa dijalankan BUMDesa, diantaranya:

- (1) Bisnis sosial yaitu menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat, seperti: pengelolaan air minum, pengolahan sampah, dan sebagainya.
- (2) Keuangan/*banking* yaitu membangun lembaga keuangan untuk memudahkan masyarakat mendapatkan akses modal yang mudah dan bunga kecil.
- (3) Bisnis penyewaan kebutuhan warga, seperti: gedung serba guna, traktor, dan sebagainya.
- (4) Lembaga perantara antara komoditas yang dihasilkan warga pada pasar yang lebih luas dan memperpendek jarak distribusi komoditas menuju pasar (mengurangi kuasa tengkulak).

- (5) Lembaga perdagangan atau usaha penjualan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat, seperti: pom bensin bagi kapal nelayan, pabrik es untuk ikan, dan sebagainya.
- (6) Lembaga yang menyelenggarakan usaha bersama di desa, seperti mengelola wisata desa dan membuka akses seluasnya bagi masyarakat dalam kegiatan usaha wisata tersebut.
- (7) Menjalankan pola kerja kemitraan pada berbagai kegiatan desa seperti pelaksana proyek desa.

Upaya pengembangan BUMDesa tergolong tidak mudah. Beberapa BUMDesa tidak langsung mendapatkan keuntungan dari unit usaha tetapi perlu berinovasi dan konsisten dalam mencapai tujuan. Di berbagai daerah Indonesia terdapat banyak kelemahan dalam penyelenggaraan BUMDesa. Penelitian lain yang memberikan gambaran kelemahan penyelenggaraan BUMDesa yaitu Sumarjono (2018) dengan fokus efektivitas BUMDesa. Temuan penelitiannya adalah BUMDesa tersebut belum efektif dalam pengembangan desa wisata karena faktor: (1) terjadinya inkonsistensi dalam komunikasi; (2) penyalahgunaan wewenang; (3) penyimpangan para petugas; dan (4) tidak adanya *Standart Operating Procedures/SOP* dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Penelitian Sumarjono di atas menunjukkan adanya masalah penting di dalam internal BUMDesa yang ditakutkan akan berpengaruh terhadap produktivitas lembaga tersebut. Padahal lembaga seperti BUMDesa diharapkan menjadi penggerak roda pertumbuhan bidang ekonomi yang dikelola oleh warga desa sendiri sehingga tercapai desa mandiri dan otonom (Faedlulloh, 2018:2). Lebih ditekankan lagi bahwa BUMDesa sebagai lembaga yang memberikan ketahanan ekonomi sehingga mampu mendefinisikan kesejahteraan adaptif desa sebagai kesejahteraan yang sesuai dengan kearifan lokal desa tersebut (Fatimah, 2018:122).

Pada dasarnya, kunci sukses dalam rangka mensejahterakan masyarakat dalam membangun desa (bermodalkan BUMDesa) adalah kuatnya sentuhan

inisiasi, inovasi, kreasi dan kerjasama antara aparat desa dengan masyarakat (termasuk pengelola lembaga) dalam mewujudkan cita-cita bersama (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2017:3). Implikasinya adalah pembangunan desa tidak hanya dilakukan oleh aparat pemerintah desa dan pengelola BUMDesa tetapi butuh pula dukungan, prakarsa, dan partisipasi masyarakat itu sendiri.



BAB II
CERITA BUMDES
DI DAERAH ISTIMEWA
YOGYAKARTA

A. BUMDesa Tridadi Makmur

BUMDesa Tridadi Makmur didirikan pada tahun 2017 dengan dasarnya ingin membentuk lembaga usaha yang mampu meningkatkan kapasitas masyarakat dan pendapatan desa. Adapun dasar hukum pembentukan BUMDesa Tridadi Makmur adalah Peraturan Desa Tridadi Nomor 08 Tahun 2017 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa. Tujuan dari pendirian BUMDesa Tridadi Makmur karena ingin mengurangi pengangguran di desa tersebut sehingga tercipta kemakmuran Desa Tridadi. Penyelenggaraan BUMDesa ini juga didasarkan pada upaya Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang menginstruksikan setiap desa memiliki BUMDesa.

“Tujuan didirikannya BUMDesa Tridadi Makmur, antara lain: menambah PAD, meningkatkan kemakmuran Desa Tridadi, dan saat ini mampu menyerap tenaga kerja lokal sebanyak 80% dan 20% dari luar berdasarkan profesionalitas.” Wawancara dengan Amin (35 tahun).

Dalam laporan tahunan BUMDesa Tridadi Makmur secara lengkapnya, tujuan BUMDesa, meliputi:

1. Meningkatkan perekonomian desa;
2. Mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa;
3. Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa;
4. Mengembangkan kerjasama usaha antardesa;
5. Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga;
6. Membuka lapangan kerja;

7. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa; dan
8. Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa.

Menurut hasil wawancara dengan Amin (35 tahun) sebagai Kasi Pelayanan Pemerintah Desa Tridadi, berdasarkan instruksi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi kemudian dilakukan musyawarah internal desa, kasi-kaur, kecamatan, kepala desa untuk merancang pembentukan BUMDesa sesuai pedoman dari Pemerintah. Dalam musyawarah tersebut didapatkan informasi pembukaan rekrutmen pengurus BUMDesa dengan orang khusus profesional dan bisnis. Usaha pertama BUMDesa Tridadi Makmur adalah pengembangan tanaman hias sebelum adanya Puri Mataram dan berjalan hingga 3-6 bulan. Kegiatan pengembangan tanaman hias atau aglonema dilakukan selama 2 tahun untuk upaya pengembangannya tetapi baru ke tahun 3 bisa menjualnya. Saat ini jumlah karyawan sebanyak 5-6 orang dan semuanya berasal dari Desa Tridadi. Keuntungan yang didapat dari unit usaha ini fluktuatif tetapi ketika turun tidak drastis.



Gambar 2. Usaha Budidaya Agronema

Sumber: dokumentasi tim peneliti, 2020

Unit usaha kedua yang diselenggarakan oleh BUMDesa Tridadi Makmur adalah unit usaha berbasis wisata berupa Puri Mataram dengan konsep wisata alam dan kuliner. Dengan menggunakan seni jawa dan mengandalkan lingkungan alam sekitar maka terbentuklah suatu kawasan wisata. Pada tahun pertama target awal tidak ada bagi hasil dengan pemerintah desa dan masyarakat. Penyelenggaraan Puri Mataram didanai dengan sistem saham yaitu 51% milik pemerintah desa dan 49% milik masyarakat. Di tahun kedua, Puri Mataram sudah mampu menambah sejumlah karyawan di restoran, café, wahana, di luar tenaga teknis seperti tukang(sesuai kebutuhan).

Visi unit usaha BUMDesa Tridadi Makmur yaitu “menjadi destinasi wisata unggulan berbasis budaya mataram.” Untuk mewujudkan visi tersebut maka diperlukan misi, antara lain:

- a. Mengembangkan destinasi wisata berbudaya mataram tempo dulu;
- b. Memberikan pelayanan terbaik berbasis kearifan lokal;

- c. Mengembangkan pertanian berbasis wisata edukasi ;
- d. Mengelola usaha berbasis masyarakat dengan mengutamakan profesionalitas dan akuntabilitas;
- e. Mencetak wirausaha baru.

Strategi yang digunakan dalam mengembangkan unit usaha, diantaranya:

1. Menyelenggarakan wisata unggulan berbasis kearifan lokal secara profesional;
2. Menciptakan spot wisata alam, taman hewan dan tanaman berbasis budaya dan edukasi;
3. Menciptakan kuliner dengan konsep tradisional;
4. Mengembangkan sumber daya lokal berkualitas optimal.

Keunggulan BUMDesa Tridadi Makmur adalah dimulai dari nol dari tanpa memiliki usaha kemudian pemimpin BUMDesa melakukan perencanaan, mengajak masyarakat sekitar, hingga pengelolaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kholik (47 tahun) selaku direktur BUMDesa Tridadi Makmur program lembaga berdasarkan analisa pasar dan potensi sumber daya. *Pertama*, Yogyakarta merupakan kota wisata menarik dan terbuka lebar bagi wisatawan. *Kedua*, analisa potensi sumber daya yang dimiliki seperti potensi tanah kas desa untuk dikelola dengan baik. Pada unit usaha budidaya agronema dianggap nilai ekonomisnya mengalami harga naik turun. Sewaktu harga turun, keuntungan hasil penjualan agronema masih diangka 150%. Dengan demikian, tidak ada kata rugi bagi petani agronema. Dari sisi masyarakatnya banyak yang bersedia menjadi petani agronema karena suka menanam. Pada analisis pasar, wisatawan saat ini menyukai konsep *back to nature* sehingga menjadi potensi pengembangan wisata alam dan budaya.

Pemodalan usaha bagi BUMDesa pada awalnya berasal dari dana desa sebanyak Rp. 68.000.000,00. Sisanya hasil dari menghimpun dana sukarela masyarakat untuk menutupi kekurangan. Tidak hanya dari masyarakat saja tetapi juga perangkat desa, kepala dusun, ketua RT/RW, dan tokoh masyarakat diminta untuk berkorban secara sukarela dalam hal pendanaan kegiatan BUMDesa. Bagi direktur BUMDesa, lembaga BUMDesa jarang bisa mengakses pemodalan ke bank karena harus ada syarat jaminan padahal tanah kas desa tidak mungkin bisa dijadikan jaminan. Tahun kedua pemodalan dari dana desa naik menjadi Rp. 101.801.750,00. Tentu saja ini sudah baik dalam hal pemodalan usaha BUMDesa. Kemudian tahun ketiga dan direncanakan pemodalan bagi BUMDesa per tahunnya sebesar Rp. 300.000.000,00. Meski demikian, bagi direktur BUMDesa masih tergolong kecil karena untuk menambah sarana prasarana dengan konsep destinasi wisata membutuhkan modal besar. Pemerintah Desa tetap akan membantu dalam hal penyertaan modal BUMDesa Tridadi Makmur sesuai dengan Peraturan Desa Tridadi Nomor 4 Tahun 2018 tentang Penyertaan Modal Pemerintah Desa Tridadi Kepada Badan Usaha Milik Desa Tridadi Makmur yang isinya akan menyertakan modal hingga tahun 2034 keseluruhan sebanyak Rp. 4.500.000.000,00 yang diturunkan secara bertahap per tahun.

“Sarana dan prasarana masih terus kita tingkatkan karena destinasi wisata itu modalnya besar. Coba untuk menjadikan Gembira Loka, Taman Pintar, SKY, Tebing Breksi berapa milyar yang dikeluarkan. Kalau tinggal mengelola tidak memikirkan uang, ini kita membangun destinasi wisata dari nol bikin kolam dan sebagainya. Kami dari BUMDes tidak mempunyai kemampuan untuk itu tapi kita merambah sedikit demi sedikit.” Wawancara dengan Kholik (47).

Rata-rata kunjungan wisatawan per bulan sebelum pandemik sebanyak 18.000 sampai dengan 20.000 orang. Jika *peak season*, seperti liburan jumlah wisatawan naik hingga 60.000 sampai dengan 70.000 per bulan. Namun

demikian, saat pandemik mengalami penurunan drastis yaitu hanya 2.000 orang per bulan.



Gambar 3. Suasana Puri Mataram

Sumber: hasil dokumentasi tim peneliti, 2020

Permasalahan BUMDesa Tridadi Makmur terletak pada sumber daya manusia sebagai pengelolanya. Masih banyak sumber daya manusianya yang belum bisa baca karena dahulu tidak sekolah. Dari sisi kualitas secara formal, SDM pengelola hanya lulusan SD, SMP, dan SMA. Hal ini berimbas pada kurang optimalnya untuk melayani wisatawan dan pengelolaan lembaga terkait keuangan. Oleh sebab itu, diberikan pelatihan dalam hal pelayanan ramah kepada wisatawan bagi pengelolanya. Meskipun teknis tetapi pelayanan yang baik akan berimbas pada minat kunjungan wisatawan dan citra Puri Mataram. Di satu sisi, diperlukan peningkatan kapasitas dalam pengelolaan keuangan dan manajemen lembaga.

Ada beberapa target atau tujuan besar dan utama dengan berdirinya BUMDesa Tridadi Makmur menurut pendapat Kholik (47), diantaranya:

- (b) Memberikan kontribusi kepada pendapatan asli desa dengan nominal lebih dari yang diberikan Pemerintah kepada pemerintah desa.
- (c) Berorientasi menjadi petani agronema terbesar di Indonesia.

BUMDesa Tridadi Makmur masih berupaya dalam mewujudkan tujuannya. Tujuan pertama, dalam waktu lima tahun ke depan BUMDesa harus mampu memberikan pendapatan asli desa lebih besar dari yang diberikan Pemerintah kepada pemerintah desa. Meskipun saat ini sudah memberikan kontribusi pendapatan asli desa sebanyak Rp. 300.000.000,00. Hal ini ditujukan ketika dana desa berhenti karena kebijakan politik yang berbeda maka BUMDesa selalu siap ikut serta dalam pembangunan desa. Tujuan kedua, saat ini BUMDesa Tridadi Makmur diakui oleh direktur BUMDesa telah masuk 10 besar. Namun demikian, masih dianggap kurang karena BUMDesa tersebut yakin bisa menjadi nomor satu. Kendalanya adalah kurangnya pemodal dan memang saat ini masih impor sehingga diperlukan pelatihan pula bagi sumber daya manusianya dalam membudidayakan tanaman agronema.

BUMDesa Tridadi Makmur berupaya agar unit usahanya mampu dikenal lebih luas oleh publik. Salah satu caranya adalah memaksimalkan promosi wisata melalui media sosial seperti *facebook*, *instagram*, jasa endorse, dan sebagainya. Selain itu, kerjasama juga dengan pihak ketiga yaitu biro jasa *travel agent*, kantor, dan perguruan tinggi. Dahulu kegiatan promosi awalnya menggunakan sistem lama yaitu *marketing* ke jalan agar lebih diketahui oleh publik. Hal yang paling penting untuk ajang promosi adalah membuat sesuatu menjadi viral sehingga mudah menarik perhatian wisatawan. Salah satu yang menjadi titik viral adalah ketika kunjungan Wakil Presiden Jusuf Kalla beserta jajaran pejabat kementerian/lembaga yang datang berkunjung ke Puri

Mataram. Tidak hanya dari peningkatan jumlah wisatawan tetapi juga mulai mendapatkan perhatian karena kucuran dana desa dari Pemerintah.

B. BUMDesa Panggung Lestari

BUMDesa Panggung Lestari dibentuk pada bulan Maret 2013 sebagai upaya pendayagunaan potensi desa dan diharapkan menjadi entitas yang mampu mengungkit perekonomian masyarakat. Ada berbagai macam usaha yang dilakukan oleh BUMDesa Panggung Lestari menurut Peraturan Desa Panggunharjo Nomor 9 Tahun 2015 Tentang Badan Usaha Milik Desa Panggung Lestari yang bisa dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. Usaha BUMDesa Panggung Lestari

No	Jenis Usaha	Unit Usaha
1	Bisnis sosial ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan sampah & limbah rumah tangga; - Penyediaan air minum; - Penyediaan energi alternatif dan usaha listrik desa; - Pelayanan jasa resi gudang; dan - Sumber daya lokal dan teknologi tepat guna lainnya.
2	Bisnis penyewaan	<ul style="list-style-type: none"> - Los pasar desa; - Gudang & pertokoan; - Gedung pertemuan dan gedung olahraga; - Perkakas pesta; - Tanah milik BUMDesa Panggung Lestari; dan - Barang sewaan lainnya.
3	Bisnis Jasa Perantara	<ul style="list-style-type: none"> - Jasa pembayaran listrik; - Jasa pelayanan lainnya.
4	Bisnis Produksi dan Berdagang	<ul style="list-style-type: none"> - Hasil pertanian; - Hasil olahan produk pertanian; - Sarana produksi pertanian; dan

		- Kegiatan bisnis produktif lainnya.
5	Bisnis keuangan	- Hasil konsolidasi semua lembaga keuangan mikro
6	Bisnis Usaha Bersama	- Desa wisata; - Kegiatan usaha bersama yang mengkonsolidasikan jenis usaha lokal lainnya.

Sumber: Peraturan Desa Panggungharjo Nomor 9 Tahun 2015



Gambar 4. Contoh Unit Usaha BUMDesa Panggung Lestari

Sumber: hasil survei lapangan, 2020

Unit usaha yang dilakukan oleh BUMDesa Panggung Lestari tergolong banyak. Menurut Pamuji (45 tahun) selaku Direktur BUMDesa tahun 2013 sampai tahun 2016 mengembangkan beberapa unit usaha seperti agro dan pertanian, pengolahan minyak nyamplung (tamanu oil) yaitu minyak nabati yang dihasilkan dari proses pemerasan biji nyamplung sebagai bahan biodiesel/biosolar sejumlah 500-600 liter per bulan, swalayan desa (swadesa), wisata edukasi, kuliner kampung mataraman, sistem aplikasi pasar yaitu website pasardesa.id yang menjual hasil pertanian BUMDesa, dan unit usaha berbadan hukum yaitu PT. Sinergi Panggung Lestari yang bergerak dalam pengolahan minyak goreng bekas untuk bahan bakar yang bekerja sama dengan *Danone Aqua*. Dari hasil beberapa unit usaha tersebut, BUMDesa

Panggung Lestari meraup keuntungan sebanyak 1,2 Milyar tahun 2016. Tahun 2017 meningkat menjadi 2,8 Milyar kemudian meningkat lagi tahun 2018 sebanyak 4,2 Milyar, dan tahun 2019 menjadi 5,7 Milyar. Namun demikian, bagi Direktur BUMDesa tingkat keuntungannya tetap relatif kecil karena tidak hanya profit yang dicari tetapi benefitnya pula. Maksud dari pernyataannya adalah tidak hanya mengejar keuntungan dari sisi pemasukan lembaga tetapi keberjalannya unit usaha bisa maju/berkembang atau tidaknya.

Sementara dalam hal bagi hasil usaha BUMDesa dibagi menurut ketentuan sebagai berikut:

- a. Tiga puluh lima per seratus (40%) digunakan untuk penambahan modal BUM Desa 'Panggung Lestari';
- b. Empat puluh per seratus (35%) disetorkan kepada Pemerintah Desa sebagai Pendapat Asli Desa;
- c. Dua puluh per seratus (20%) digunakan untuk tunjangan prestasi bagi pengurus dan karyawan;
- d. Lima per seratus (5%) digunakan untuk dana sosial.

Dalam Peraturan Desa Panggungharjo Nomor 9 Tahun 2015 Tentang Badan Usaha Milik Desa Panggungharjo, maksud pembentukan BUMDesa adalah (1) untuk meningkatkan nilai guna atas aset dan potensi desa untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa; dan (2) untuk meningkatkan kemampuan Pemerintah Desa Panggungharjo dalam penyelenggaraan pemerintahan dan meningkatkan pendapatan masyarakat melalui berbagai kegiatan ekonomi masyarakat. Sementara itu, tujuan pembentukan BUMDesa Panggungharjo tercantum dalam Pasal 4, meliputi:

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

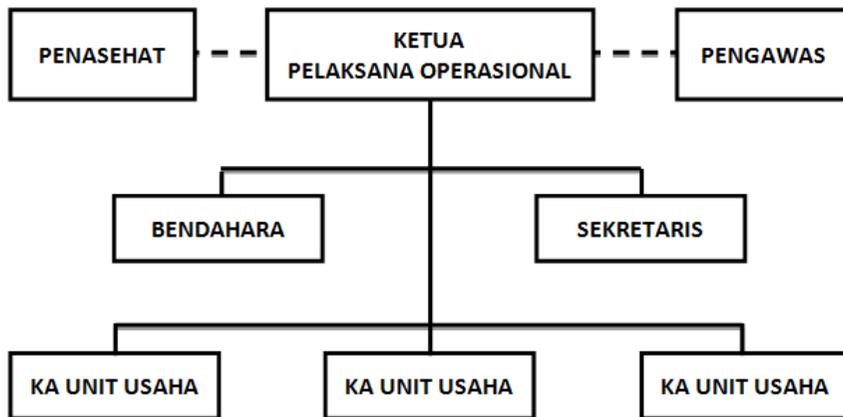


BUMDes Panggung Lestari

Gambar 5. Logo BUMDesa Panggung Lestari

Sumber: dokumentasi BUMDesa Panggung Lestari, 2020

Secara struktur organisasi BUMDesa Panggung Lestari terdiri dari satu orang ketua, satu orang sekretaris, satu orang bendahara, kepala unit usaha, dan anggota. Di atasnya, terdapat penasehat yaitu Lurah Desa dan pengawas yang merupakan unsur BPD.



Gambar 6. Bagan Struktur Organisasi BUMDesa Panggung Lestari

Sumber: Peraturan Desa Panggunharjo Nomor 9 Tahun 2015

Produk unggulan BUMDesa Panggung Lestari adalah Kelompok Usaha Pengelolaan Sampah atau dikenal dengan istilah KUPAS. Hal ini dilakukan dengan dasar dua perspektif, yaitu kesehatan lingkungan dan bisnis (usaha). Di Desa Panggunharjo terjadi kondisi yang memprihatinkan yaitu semakin menurunnya tingkat kebersihan lingkungan karena semakin banyak volume sampah yang dihasilkan oleh rumah tangga domestik. Hal ini sesuai dengan pernyataan Pamuji (45 tahun) bahwa warga kerap membuang sampah di pinggir jalan sehingga pemerintah desa berinisiatif mendirikan BUMDesa yang tugasnya mengelola sampah. Oleh sebab itu, perlu penanganan aksi yang nyata dalam pengelolaan sampah. Dengan kehadiran KUPAS diharapkan

menyelesaikan masalah sampah terhadap lingkungan hidup dan meningkatkan manfaat ekonomi bagi masyarakat sekitar.

“Warga desa itu pelaku penghasil sampah belum bisa mengelola dan mengolah sehingga saat itu banyak sekali di wilayah Panggungharjo ditemukan sampah di pinggir jalan, atas dasar itu diinisiasi pemerintah desa mendirikan BUMDesa.” Wawancara dengan Pamuji (45 tahun)

Pada awalnya KUPAS hanya bekerja di tingkat padukuhan melalui program pemberdayaan masyarakat. Namun demikian, atas prestasinya yang diapresiasi oleh Pemerintah Desa Panggungharjo kemudian lingkup wilayahnya meningkat menjadi tingkat desa, tepatnya tanggal 25 Maret 2013. Dasar pembentukan BUMDesa Panggungharjo Lestari adalah Peraturan Desa Panggungharjo Nomor 7 Tahun 2013 yang kemudian diperbaharui dengan Peraturan Desa Panggungharjo Nomor 9 Tahun 2015 Tentang Badan Usaha Milik Desa Panggungharjo Lestari. Adapun slogan BUMDesa ini adalah “Peduli Sampah untuk Masa Depan Anak Cucu Kita.”



Gambar 7. Kegiatan KUPAS

Sumber: hasil survei lapangan, 2020

Ada beberapa manfaat dari kegiatan KUPAS, antara lain:

- 1) Terkelolanya sampah rumah tangga di desa sehingga tercipta lingkungan hidup perdesaan yang sehat;
- 2) Terserapnya lebih banyak tenaga kerja yang ada di desa;
- 3) Memberikan percontohan sistem pengelolaan sampah rumah tangga yang inovatif dan produktif bagi desa-desa lain di Indonesia.

KUPAS telah melayani 1.090 titik penjemputan di 13 padukuhan di Desa Panggunharjo. Modal awal KUPAS adalah Rp. 37.000.000,00 yang kemudian meningkat menjadi 9 kali lipat yaitu sebesar Rp. 344.363.500,00. Menurut Peraturan Desa Panggunharjo Nomor 9 Tahun 2015 Tentang Badan Usaha Milik Desa Panggun Lestari permodalan diatur sekurang-kurangnya 60% merupakan kekayaan milik desa yang dipisahkan dari pemerintah desa. Ada pula permodalan dari perbankan Bank Negara Indonesia (BNI) dengan cara menyalurkan Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang menjamin BUMDesa dan tidak perlu mengajukan agunan dengan maksimal Rp. 5.000.000,00. Namun demikian, dengan memperhatikan laba yang didapat BUMDesa tidak ada lagi penyertaan modal karena dianggap telah mampu menurut Pemerintah Desa Panggunharjo. Oleh sebab itu, BUMDesa Panggun Lestari mampu menambah tenaga kerja lagi yang saat ini memiliki tenaga kerja sebanyak 20 orang khusus KUPAS. Kehadiran Unit KUPAS juga menginspirasi bagi terbentuknya kelembagaan-kelembagaan ekonomi maupun sosial berbasis lingkungan di tingkat RT maupun pedukuhan seperti Bank Sampah di Pedukuhan Glugo, Bank Tigor (Tilasan Gorengan) di Pedukuhan Dongkelan, pendidikan anak usia dini dengan pembiayaan berbasis sampah di Pedukuhan Pandes dan Sawit, serta pengrajin daur ulang. Di unit usaha bank sampah terdapat program menabung sampah mendapatkan emas bagi nasabah yang bekerjasama dengan pegadaian.

Secara keseluruhan total pegawai di BUMDesa Panggung Lestari sebanyak 98 orang. Sistem perekrutannya diutamakan warga lokal dan tidak mengikat pada jenjang pendidikan untuk tenaga operasionalnya. Sementara tenaga manajemennya disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan. Dalam proporsi tenaga kerja, sebanyak 90% berasal dari dalam desa sementara 10% dari luar desa. Menurut Pamuji (45 tahun) untuk SDM memang dari sisi pendidikan kurang tetapi dirasa cukup, terkait dengan kapasitas pengelolaan SDM semuanya harus berjenjang. Hal ini juga dirasakan oleh Yulitrisniati (47 tahun) selaku Sekretaris Desa Panggung Harjo bahwa SDM masih perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Oleh sebab itu, Pemerintah Desa Panggung Harjo kerap mengadakan pelatihan bagi anggota BUMDesa. Siasat ini juga yang digunakan meningkatkan kapasitas anggota BUMDesa dengan cara tiap unit dianggarkan pelatihan/workshop bagi karyawannya setiap tahunnya.

Masalah yang saat ini dihadapi oleh BUMDesa Panggung Lestari adalah konflik internal karena kesalahpahaman antarpersonil dan adanya Covid-19 yang menuntut untuk penutupan kuliner kampung mataraman selama 3 bulan. Oleh sebab itu, selaku direktur harus mampu menyelesaikan masalah dengan cara komunikasi intens kepada seluruh anggotanya.

C. BUMDesa Binangun Jati Unggul

BUMDesa Binangun Jati Unggul didirikan pada tahun 2016 dengan dasar hukumnya adalah Peraturan Desa Jatirejo Nomor 4 Tahun 2016 Tentang Badan Usaha Milik Desa Binangun Jati Unggul Jatirejo. Menurut Santoso (60 tahun) selaku Kepala Seksi Pemerintahan Desa Jatirejo dulunya berawal dari Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Binangun Desa Jatirejo yang kemudian berkembang atas saran dan bantuan dari Pemerintah Kabupaten

Kulon Progo menjadi BUMDesa Binangun Jati Unggul. Tujuan pembentukan BUMDesa ini dalam peraturan tersebut, antara lain:

- a. Meningkatkan perekonomian desa;
- b. Mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa;
- c. Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa;
- d. Mengembangkan rencana kerja sama usaha antardesa dan/atau dengan pihak ketiga;
- e. Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga;
- f. Membuka lapangan kerja;
- g. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa; dan
- h. Meningkatkan pendapatan masyarakat dan pendapatan asli desa.

Dalam pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh BUMDesa Binangun Jati Unggul, modal BUMDesa tersebut berasal dari penyertaan modal desa dan penyertaan modal masyarakat desa. Ada berbagai usaha yang dijalankan oleh BUMDesa menurut Peraturan Desa Jatirejo Nomor 4 Tahun 2016, meliputi:

- a. Bisnis jasa keuangan;
- b. Bisnis sosial sederhana;
- c. Bisnis penyewaan;
- d. Bisnis yang memproduksi dan/atau berdagang;
- e. Bisnis usaha bersama;
- f. Bisnis lain yang lazim dilakukan oleh BUMDesa.

Jumlah penyertaan modal sampai dengan tahun 2020 sebanyak Rp. 688.504.000,00. Saat ini unit usaha BUMDesa Binangun Jati Unggul menurut dokumen profil BUMDesa Binangun Jati Unggul terdiri dari dua, yaitu: unit usaha jasa keuangan dan unit usaha perdagangan dan produksi pertanian. Jumlah keuntungan BUMDesa tahun 2019 sebanyak Rp. 256.386.523,21, dari keuntungan tersebut yang diberikan kepada Pendapatan Asli Desa sebanyak Rp. 128.193.262,00. Menurut Peraturan Desa Jatirejo Nomor 4 Tahun 2016, keuntungan yang diperoleh BUMDesa setelah dipotong pajak dibagi menjadi beberapa hal sebagai berikut:

- a. Pemilik modal sebesar 50%;
- b. Cadangan umum sebesar 15%;
- c. Cadangan tujuan sebesar 10%;
- d. Dana kesejahteraan pegawai sebesar 10%;
- e. Jasa produksi sebesar 10%;
- f. Tanggungjawab sosial perusahaan sebanyak 2,5%; dan
- g. Dana pembinaan sebesar 2,5%.

Pada unit usaha jasa keuangan jumlah modalnya Rp. 561.496.000,00 dengan omset per bulannya Rp. 40.000.000,00. Jumlah aset pada unit jasa keuangan sebanyak 2,7 Milyar dari awalnya hanya Rp. 561.000,00. Kegiatan yang dilakukan oleh unit usaha jasa keuangan, yaitu: kredit usaha mikro dan tabungan Simpanan Masa Depan (Simapan). Kredit usaha mikro ditujukan agar masyarakat terhindar dari rentenir dan dapat memajukan serta meningkatkan omset usaha masyarakat. Jenis kredit usaha kecil tersebut, meliputi: pinjaman bulanan dan *cash tempo*. Sementara untuk Simapan ditujukan bagi masyarakat yang ingin menabung secara aman, cepat, mudah, dan tanpa potongan bulanan.

Pada unit perdagangan dan produksi pertanian yang didirikan secara resmikan pada tanggal 18 Januari 2018. Jenis kegiatan yang dilakukan yaitu: perdagangan dan produksi pertanian. Produk yang dihasilkan seperti: beras dengan merk jati unggul, media tanam dengan merk jati unggul, bekatul, sekam mentah dan sekam bakar, dan penjualan paket parcel dan sembako. Dengan kegiatan tersebut omset per bulannya yaitu Rp. 300.000.000,00. Untuk modal awalnya adalah Rp. 38.504.000,00 yang kemudian tahun berikutnya semakin meningkat. Berikut tabel jumlah penyertaan modal dari tahun 2017 sampai dengan 2020:

Tabel 3. Jumlah Penyertaan Modal

Tahun	Jumlah Modal
2017	38.504.000
2018	50.000.000
2019	250.000.000
2020	350.000.000

Sumber: dokumen profil BUMDesa Binangun Jati Unggul

Pada kegiatan pembelian hasil bumi masyarakat Kalurahan Jatirejo didasarkan karena banyak petani yang menjual hasil bumi masyarakat kepada tengkulak. Permasalahan yang dihadapi oleh tengkulak ada 2, yaitu: harga jual rendah dan barang tidak langsung dibayar bahkan menunggu hingga berbulan-bulan. Oleh sebab itu, BUMDesa Binangun Jati Unggul berusaha memotong rantai distribusi tersebut. BUMDesa bahkan membeli gabah, menggiling, mengemas, dan memasarkan hasil bumi ke warung dan mini market. Varian produk beras yang dijualbelikan antara lain: Beras C4, Beras Mapan, Beras Menthik Wangi, Beras Merah, dan Beras Hitam. Menurut Santoso (60) BUMDesa membeli hasil pertanian dengan harga yang lebih

tinggi daripada tengkulak agar petani mendapatkan laba. Dalam kegiatan ini, BUMDesa Binangun Jati Unggul bekerjasama dengan: Gapoktan Jati Makmur, Bulog, Vokasi UGM, Tomira, PT. Lentera, DPM Muhammadiyah Kulon Progo, dan Bakor PKP. Sementara untuk kegiatan pemasaran bekerjasama dengan berbagai badan usaha, antara lain: Bulog, Tomira, Maga Swalayan, WS Swalayan, Toserba Prima, Toserba Atmaja, Toserba Warno Warni, Puri Aglonema BUMDesa Tridadi Makmur, Puri Mataram, dan toko/rumah makan di wilayah Yogyakarta.



Gambar 8. Kegiatan Usaha BUMDesa Binangun Jati Unggul

Sumber: hasil survei lapangan, 2020

BUMDesa Binangun Jati Unggul merencanakan untuk merambah unit usaha restoran dan pariwisata di Bukit Cubung. Beberapa jenis pengembangan yang akan dilakukan, antara lain: (a) pembangunan tempat makan, pendopo pertemuan dan limasan, sarana prasarana pendukung, *jogging*

track dan sarana olahraga, taman dan penataan wilayah, jalan setapak, dan gardu pandang.



Gambar 9. Rencana Unit Usaha Baru

Sumber: profil BUMDesa Binangun Jati Unggul

Masalah yang terjadi di BUMDesa Binangun Jati Unggul adalah SDM yang tergolong kurang. Saat ini hanya terdapat 12 anggota saja yang diambil di Desa Jatirejo.. Oleh sebab itu perlu dilakukan peningkatan kapasitas guna berpartisipasi dalam memajukan BUMDesa. Hal ini senada dengan pernyataan dari perwakilan Pemerintah Desa Jatirejo.

“Sumber daya manusia yang harus berkembang untuk memajukan BUMDesa.” Wawancara dengan Santoso (60 tahun).

Tidak hanya dari sisi SDM yang kurang tetapi juga kondisi internal lembaga BUMDesa Binangun Jati Unggul. Dalam struktur organisasi, BUMDesa Binangun Jati Unggul tergolong belum lengkap karena belum ada sekretaris dan bendahara. Hal ini seperti yang diutarakan oleh Sinta (-) selaku Direktur BUMDesa Binangun Jati Unggul.

“Permasalahan dari segi modal kita kekurangan modal. Dari segi alat masih kurang dari SDM juga sebetulnya kurang. Struktur kita belum baku kaya BUMDesa lainnya yang sudah memiliki sekretaris dan bendahara. Masih ingin memperbaiki struktur yang atas dalam waktu dekat mau menambah untuk sekretaris dan bendahara.” Wawancara dengan Sinta (-).

Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas SDM di BUMDesa Binangun Jati Unggul adalah dengan melakukan studi banding ke lembaga lainnya. Misalkan kunjungan lapangan ke BUMDesa Tridadi Makmur untuk memperdalam ilmu manajemen pariwisata yang digunakan untuk pengembangan unit usahabaru. Selain itu, terdapat pula pelatihan bagi anggotanya dalam peningkatan produktivitas kinerjanya.

D. BUMDesa Sejahtera

BUMDesa Sejahtera dibentuk atas dasar Peraturan Desa Bleberan Nomor 1 Tahun 2007 tentang Badan Usaha Milik Desa yang diperbaharui menggunakan Peraturan Desa Bleberan Nomor 7 Tahun 2016. Lebih tepatnya, BUMDesa Sejahtera di Desa Bleberan telah ada sejak 4 Januari 2007. Pembentukan lembaga ini dikarenakan masalah kesulitan air bersih ketika musim kemarau yang tidak pernah terselesaikan meskipun sudah diupayakan berbagai cara dari Pemerintah Desa Bleberan.

“Pada awalnya pemerintah desa mempunyai beban berat karena 9 padukuhun di Desa Bleberan mengalami kesulitan air bersih ketika musim kemarau yang menjadi tantangan bagi kami pemerintah desa. Banyak yang sudah dilakukan dari pemdes, waktu itu belum ada perda. Namun pemdes mempunyai inisiatif untuk meningkatkan kebutuhan air bersih masyarakat. Dalam berjalannya waktu di daerah Desa Bleberan terdapat mata air yang diangkat kelebihan namun belum dimanfaatkan oleh masyarakat. Melalui proses panjang walaupun belum ada payung hukum namun sudah dibentuk pengurus yang kemudian terbentuklah BUMDesa Sejahtera.” Wawancara dengan Hartono (56) selaku Kepala Seksi Kesejahteraan Pemerintah Desa Bleberan.

Maksud pendirian BUMDesa ini adalah upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh desa dan/atau kerjasama antardesa. Tujuan dari pembentukan BUMDesa Sejahtera, antara lain:

- a. Meningkatkan perekonomian desa;
- b. Mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa;
- c. Memberdayakan kapasitas masyarakat dalam meningkatkan perekonomian sesuai dengan arah kebijakan desa;
- d. Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga;
- e. Mewujudkan kelembagaan perekonomian masyarakat desa yang mandiri dan tangguh untuk memberikan pelayanan kebutuhan masyarakat;
- f. Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan/atau pendapatan asli desa; dan
- g. Mengembangkan rencana kerjasama usaha antardesa dan/atau dengan pihak ketiga.

Ada berbagai sektor usaha yang dikelola oleh BUMDesa Sejahtera sebagaimana tercantum dalam Peraturan Desa Bleberan Nomor 7 Tahun 2016, meliputi:

- a. Pengelolaan dana bergulir;
- b. Perdagangan;
- c. Industri kecil dan kerajinan rumah tangga;
- d. Pengelolaan air bersih;
- e. Pariwisata;
- f. Jasa dan penyewaan gedung/bangunan; dan

g. Kegiatan perekonomian lainnya.

Dari sektor di atas kemudian dirinci untuk jenis usaha yang dikelola oleh BUMDesa Sejahtera, diantaranya:

- a. Usaha sosial sederhana berupa usaha yang memberikan pelayanan umum kepada masyarakat dengan memperoleh keuntungan, misalkan air minum desa, listrik desa, lumbung pangan, dan usaha lainnya;
- b. Usaha penyewaan barang ditujukan untuk melayani kebutuhan masyarakat desa, misalkan: alat transportasi, perkakas pesta, gedung pertemuan, toko/kios desa, tanah milik BUMDesa, dan barang sewaan lainnya;
- c. Usaha perantara merupakan usaha yang memberikan jasa pelayanan masyarakat, meliputi: jasa pembayaran listrik, pasar desa, dan jenis pelayanan lainnya;
- d. Usaha produksi dan/atau dagang barang-barang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dipasarkan pada skala luas, meliputi: industri kecil, hasil pertanian, sarana produksi pertanian, dan kegiatan usaha produktif lainnya;
- e. Usaha keuangan ditujukan untuk memenuhi kebutuhan usaha skala mikro yang dijalankan oleh pelaku usaha ekonomi desa, misalkan memberikan pinjaman yang mudah bagi masyarakat; dan
- f. Usaha bersama sebagai induk dari usaha-usaha yang berkembang di masyarakat desa baik dalam skala lokal maupun kawasan, meliputi: desa wisata yang mengorganisir jenis kegiatan usaha dari kelompok masyarakat dan kegiatan usaha bersama lainnya.

Pengurus BUMDesa Sejahtera terdiri dari ketua, sekretaris 1 dan 2, bendahara, dan kepala unit usaha. Sementara itu, BUMDesa ini juga memiliki

pelaksana operasional sebagaimana BUMDesa lainnya. Beberapa syarat individu menjadi pelaksana operasional, antara lain: (1) masyarakat desa yang mempunyai jiwa wirausaha; (2) berdomisili dan menetap di desa sekurang-kurangnya 2 tahun; (3) berkepribadian baik, jujur, adil, cakap, dan perhatian terhadap usaha ekonomi desa; serta (4) pendidikan formal minimal setingkat SMU/Madrasah Aliyah/SMK atau sederajat. Saat ini jumlah pegawai di BUMDesa Sejahtera sebanyak 110 orang. Sistem yang digunakan untuk mengadakan karyawan dengan cara seleksi.

Modal awal BUMDesa Sejahtera bersumber dari APB Desa yang terdiri atas penyertaan modal desa dan penyertaan modal masyarakat. Untuk penyertaan modal desa bersumber dari (1) pendapatan asli desa; (2) bantuan Pemerintah, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten; (3) kerjasama usaha dengan pihak swasta; (4) aset desa yang diserahkan atau hibah kepada BUMDesa; dan (5) bantuan atau hibah pihak ketiga yang tidak mengikat. Sampai saat ini permodalan berasal dari berbagai sumber yaitu hibah Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Gunungkidul, Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul, dan usaha perbankan (BNI & BRI) serta bantuan dari Korea Selatan. Menurut Hartono (56), Pemerintah Desa Bleberan dalam mengalokasikan dana desa untuk BUMDesa Sejahtera bukan berbentuk dana langsung tetapi lebih berbentuk barang seperti sarana dan prasarana, namun demikian khusus unit usaha simpan pinjam diberikan dalam bentuk dana untuk menambah modal. Pemerintah Desa Bleberan juga berkontribusi dalam memberikan modal berupa tanah untuk membangun gedung dan kantor BUMDesa Sejahtera.

Unit usaha pariwisata pendapatannya berasal dari tarif paket/jasa pelayanan wisata (retribusi sebesar Rp. 13.000,00/wisatawan), tiket perahu pulang pergi (Rp. 10.000,00/wisatawan), dan tiket perahu sekali jalan (Rp.

5.000,00/wisatawan). Unit ini merupakan unit unggulan BUMDesa Sejahtera karena mampu memperkerjakan sebanyak 20 orang dengan pendapatannya rata-rata diangka 1,9 Milyar. Angka tersebut justru menopang 80% dari total keseluruhan keuntungan yang didapat oleh BUMDesa yaitu rata-rata diangka 2,2 Milyar. Meski demikian, menurut Harjono bahwa sarana prasarana sektor pariwisatanya dianggap masih kurang. Hal ini juga senada dengan pendapat Harjono dari sisi Pemerintah Desa Bleberan bahwa di obyek wisata itu meskipun dianggap sudah banyak kemajuan sampai dengan peningkatan pengunjung, tetapi masih kurang lengkap sarana dan prasarana. Tidak hanya dari sisi keuntungan tetapi unit usaha ini bisa memberdayakan masyarakat dan mampu menyerap tenaga kerja.

“Masyarakat Bleberan setiap musim kemarau kesulitan akan air bersih, dari situ kita menggali dari sisi potensi yang mendukung dan bisa menyelesaikan masalah tadi, ternyata kita punya potensi wisata air terjun Sri Ghetuk Goa Rancang Kencana dan punya sumber mata air sehingga merancang terwujudnya desa wisata.”
Wawancara dengan Harjono (-) selaku Kepala Unit Sri Gethuk.

Unit usaha pengelolaan air bersih berasal dari biaya sambungan rumah, biaya berlangganan air bersih 10m³ pertama, kedua, dan ketiga serta seterusnya, dan biaya beban. Unit ini merupakan unit usaha pertama yang dikelola oleh BUMDesa Sejahtera karena permasalahan kekeringan yang kerap terjadi setiap tahunnya. Pengelolaan air bersih sebenarnya sudah ada sejak tahun 2005 yang kemudian menjadi modal utama dalam menetapkan usaha bagi BUMDesa. Jumlah pengelolanya dalam unit usaha ini sebanyak 9 orang.

Unit usaha simpan pinjam berasal dari bunga pinjaman sebesar 18% per tahun. Unit ini muncul karena banyaknya keluhan masyarakat, khususnya petani yang ingin meminjam modal ke lembaga keuangan tetapi terkendala

karena agunan. Oleh sebab itu, Pemerintah Desa Bleberan berinisiatif untuk memberikan pelayanan simpan pinjam. Di unit ini terdapat 3 orang pengurus yang bekerja melayani masyarakat untuk kegiatan simpan pinjam. Kendala saat ini unit usaha simpan pinjam macet karena kondisi Pandemi Covid-19. Hal ini dikarenakan penghasilan masyarakat cukup berkurang.

Pendapatan BUMDesa Sejahtera diatur dalam Peraturan Desa Bleberan Nomor 7 Tahun 2016. Untuk kontribusi kepada pendapatan asli desa sebanyak sekurang-kurangnya 25% dari pembagian sisa hasil usaha. Pembagian sisa hasil usaha pengelolaan wisata ditetapkan sebagai berikut:

- a. Tiket jasa pelayanan wisata sebesar Rp. 12.000,00 per wisatawan yang disetorkan kepada Pemerintah Desa Bleberan sebanyak Rp. 2.000,00/wisatawan dan Rp. 1.000,00/wisatawan masuk ke pendapatan Yayasan Rancang Kencono, serta sisanya dikelola oleh unit usaha pariwisata.
- b. Pembagian hasil usaha pengelolaan air bersih adalah pendapatan dikurangi biaya-biaya dan biaya penyusutan disetor ke BUMDesa setiap akhir bulan;
- c. Pembagian hasil usaha pengelolaan simpan pinjam adalah pendapatan dikurangi biaya-biaya dan biaya penyusutan disetor ke BUMDesa setiap akhir bulan.
- d. Pembagian SHU setiap akhir tahun ditetapkan dengan mengikuti aturan, yaitu: (1) pengembangan modal 15%; (2) pendapatan asli desa 25%; (3) pengembangan potensi padukuhan 25%; (4) jasa pengurus BUMDesa 15%; (5) pendidikan 5%; (6) dana cadangan 5%; dan (7) sosial religi 10%.

Sebagaimana diatur dalam Pasal 37 Peraturan Desa Bleberan Nomor 7 Tahun 2016 bahwa kepala desa melakukan pembinaan teknis terhadap

BUMDesa sesuai dengan unit usahanya. Dengan demikian, pemerintah desa wajib memberikan pelatihan maupun sosialisasi terkait dengan hal-hal yang teknis untuk meningkatkan kapasitas anggota BUMDesa Sejahtera. Di satu sisi, anggaran dalam BUMDesa Sejahtera juga mengalokasikan dana pendidikan yang berarti ditujukan untuk meningkatkan kapasitas pengelola BUMDesa Sejahtera, bisa pula dilakukan dengan cara pelatihan sesuai dengan kebutuhan BUMDesa. Hal ini juga sependapat dengan Harjono (-) yang memang diakui bahwa permasalahan BUMDesa Sejahtera selain permodalan juga SDMnya yang perlu ditingkatkan. Sementara itu, menurut Hartono (56) mengatakan bahwa ada beberapa kendala di BUMDesa, seperti:

- (1) Sarana dan prasarana yang belum memadai seperti pada unit penyulingan air bersih yang kerap terjadi kebocoran;
- (2) Modal yang masih kurang;
- (3) SDM yang masih memerlukan pendampingan misalkan administrasi;
- (4) Banyaknya anak muda yang merantau sehingga kekurangan SDM produktif.

Saat ini BUMDesa Sejahtera sedang merencanakan untuk pengembangan unit usaha perdagangan dan jasa yaitu pusat budidaya jamur yang bekerjasama dengan NJO Korea Selatan. Alasan kerjasamanya adalah Korea Selatan sedang mencari desa-desa yang menjadi obyek pendampingan. BUMDesa ini telah memiliki UMKM yang bergerak dalam budidaya jamur sebanyak 30 rumah sebagai upaya pengembangan ekonomi lokal tingkat desa. Pengembangan unit usaha diupayakan agar BUMDesa selalu berinovasi dalam meningkatkan lembaga ini.



BAB III
EVALUASI LEMBAGA
BUMDES DI DAERAH
ISTIMEWA YOGYAKARTA

A. BUMDesa Tridadi Makmur

BUMDesa Tridadi Makmur secara umum lebih fokus pada kegiatan unit usaha pariwisata. Dapat dikatakan bahwa unit usahanya dimulai dari nol yaitu berawal dari pembentukan pengurus kemudian perencanaan konsep pengembangan usaha. Lahan kosong diubah menjadi unit usaha pariwisata dengan melihat potensi sungai di sekitarnya.

1. Pengaruh BUMDesa Terhadap Lingkungan Sekitarnya

Unit usaha yang dikelola oleh BUMDesa Tridadi Makmur tergolong inovatif karena mengedepankan tren wisata alam dan budaya serta mengakomir pecinta tanaman Aglomera. BUMDesa Tridadi Makmur tahu perhitungan kebutuhan pasar bahwa saat ini masyarakat lebih menyukai alam. Selain itu, penyediaan spot *selfie* merupakan ide yang bagus sehingga meningkatkan minat wisatawan terutama bagi pecinta foto yang bisa diunggah dalam media sosial. BUMDesa Tridadi Makmur tahu bahwa kebutuhan wisatawan adalah berfoto ria untuk menjadi sebuah kebanggaan tersendiri di depan publik.

Dalam satu kawasan terdapat beberapa kegiatan yaitu wisata alam, taman, hewan, dan tanaman berbasis budaya dan edukasi. Istilahnya satu paket wisata yang lengkap yaitu wisatawan dapat menikmati perjalanan wisata alam yang ditawarkan oleh BUMDesa Tridadi Makmur serta menikmati kuliner dengan menu tradisional. Tema destinasi wisata ini lebih cocok untuk wisata keluarga karena mengedepankan pula edukasi, seperti pengenalan ikan dan tanaman, kegiatan *outbound*, berenang, dan bermain di sungai/danau. Lokalitas menjadi utama yang ditonjolkan oleh BUMDesa Tridadi Makmur.

Program usaha pariwisata yang dilakukan oleh BUMDesa Tridadi Makmur memberikan dampak positif terhadap masyarakat sekitar maupun

lembaga itu sendiri. Bagi masyarakat tentu ada penyerapan tenaga kerja yang cukup besar karena di kawasan tersebut terdapat 4 unit usaha kuliner. Tiap unit usaha kuliner mampu menampung 4-12 tenaga kerja masyarakat lokal. Belum lagi dengan unit usaha wisata dan tanaman agronema, seperti parkir, penjaga loket masuk, kebersihan, keamanan, *souvenir*, dan sebagainya. Oleh sebab itu, tujuan dasar pembentukan BUMDesa Tridadi Makmur yaitu mengurangi angka pengangguran telah tercapai. Bagi masyarakat di luar kawasan usaha BUMDesa Tridadi Makmur berjualan dengan mendirikan warung kelontong atau sekedar menjual hasil panen kebunnya. Hal ini dirasakan oleh salah satu warga yang tinggal di sekitar Kawasan Puri Mataram yaitu Ibu Tukinem (50 tahun) yang telah membuka warung di pinggir jalan sejak tahun 2007 atau sebelum adanya BUMDesa Tridadi Makmur.

“Ya tambah rame yang beli, setelah adanya Puri Mataram, ada penambahan penghasilan sebanyak Rp. 100.000,00 sampai dengan Rp. 200.000,00 setiap hari. Dahulu hanya bisa sekitar Rp. 300.000,00 sampai dengan Rp. 400.000,00 tetapi sekrang bisa mencapai maksimal Rp. 500.000,00 per harinya.” Wawancara dengan Tukinem (50) selaku pedagang sekitar unit usaha BUMDesa Tridadi Makmur.

Berdasarkan kutipan wawancara di atas dengan adanya keberadaan Puri Mataram ternyata memberikan manfaat tidak hanya bagi masyarakat yang bekerja di area Puri Mataram saja tetapi juga di luar kegiatan BUMDesa Tridadi Makmur. Sementara itu, dampak program bagi lembaga BUMDesa Tridadi Makmur sendiri adalah mampu mendapatkan laba yang bisa meningkatkan perekonomian bagi anggotanya. Di satu sisi juga dapat berpartisipasi dalam menambah PAD Desa Tridadi sebanyak Rp. 300.000.000,00.

Keberadaan BUMDesa Tridadi Makmur memberikan dampak bagi masyarakat dari sisi ekonomi. Beberapa respon masyarakat sekitar terhadap lembaga ini tergolong baik. Hal ini dapat dilihat dari beberapa kutipan

wawancara selama tim peneliti survei di lapangan. Misalkan Ibu Tukinem (50) yang tinggal di sekitar lokasi kegiatan BUMDesa Tridadi Makmur.

“Saya tahu BUMDesa ini (Tridadi Makmur) dan sangat baik ya keberadaannya meskipun saya tidak ikut terlibat langsung. Bagi saya, sejak ada BUMDesa ya dapat meningkatkan perekonomian saya ya tetapi tidak signifikan. Saya rasa setelah adanya BUMDesa tidak ada permasalahan yang selama ini.” Wawancara dengan Tukinem (50).

Berdasarkan wawancara dengan salah satu warga di luar keanggotaan BUMDesa Tridadi Makmur menunjukkan bahwa keberadaan lembaga tersebut diakui dan dapat dinilai positif memberikan perubahan. Hal ini juga menandakan bahwa di mata masyarakat, lembaga tersebut memiliki citra yang baik. Bagi pemerintah desa, BUMDesa Tridadi Makmur juga dianggap memiliki citra yang baik sebagaimana kutipan wawancara di bawah ini.

“BUMDesa ini mampu merekrut karyawan yang banyak di Desa Tridadi. Untuk ke depannya, lembaga ini bisa mengembangkan program CSR. Meskipun saat ini setiap ada kegiatan selalu melibatkan masyarakat desa. Sementara bagi pemerintah desa jelas mendapatkan keuntungan setiap tahunnya. Di satu sisi, desa ini memiliki icon pariwisata.” Nurul (35) selaku Kasi Pelayanan Pemerintah Deas Tridadi.

Bagi masyarakat yang menjadi anggota BUMDesa Tridadi Makmur mendapatkan gaji sebesar 1-2 juta standar UMR. Bahkan organisasi lokal setara karang taruna juga dilibatkan sebagai tukang parkir sehingga menambah kas karang taruna. Dengan adanya sejumlah manfaat kehadiran BUMDesa Tridadi Makmur maka lembaga ini tergolong diakui oleh

masyarakat dan lembaga lainnya. Bahkan hasil yang didapat dari eksistensi BUMDesa ini dianggap sukses dengan program-programnya. Kesuksesan lembaga ini terfokus pada penataan lingkungan dengan memanfaatkan lokalitas dan hasilnya berdampak pada peningkatan kondisi ekonomi dan sosial masyarakat.

2. Dukungan Lembaga Lain Terhadap BUMDesa

BUMDesa Tridadi Makmur tergolong memiliki banyak jaringan kemitraan, baik sektor publik maupun swasta bahkan sesama BUMDesa lainnya. Menurut Kholik (47) kerjasama yang dilakukan oleh BUMDesa Tridadi Makmur dilakukan dengan berbagai lembaga, misalkan *travel agent* untuk mendatangkan wisatawan sekedar makan di sini, sementara dengan pihak swasta sebagai *sponsorship* kegiatan yang ada di Puri Mataram. Untuk kerjasama dengan pemerintah lebih pada pemberian pinjaman modal khusus pemerintah desa, sebanyak Rp. 300.000.000,00 per tahun melalui dana desa. Kerjasama juga dilakukan antarBUMDesa seperti BUMDesa Binangun Jati Unggul sebagai pemasok beras dan sekam.

“Banyak kerjasama, misal dengan *travel agen* untuk mendatangkan wisatawan makan kesini. Kerjasama dengan pihak swasta *sponsorship* kegiatan yang ada di puri mataram. Kerjasama dengan pemerintah dalam membuat lahan baru. Dengan BUMDes lain juga ada dengan BUMDes binangun jati unggul untuk suplai sekam.”
Kholik (47)

Dari sisi kerjasama dengan lembaga lain, BUMDesa Tridadi Makmur telah melaksanakan kemitraan baik dengan sektor publik maupun privat. Bahkan BUMDesa ini juga bekerjasama dengan BUMDesa lain sebagai penguatan antarlembaga BUMDesa. Selain menjalin kemitraan dengan berbagai pihak, BUMDesa Tridadi Makmur juga mendapatkan bantuan agar meningkatkan eksistensi dari lembaga ini. Bantuan tersebut rata-rata berupa permodalan. Misalkan saja kutipan wawancara dari Pemerintah Desa Tridadi

yang memberikan lahan untuk pengembangan kegiatan BUMDesa Tridadi Makmur.

“Pemerintah Desa Tridadi memberikan lahan sekitar 4,5 Hektar yang dahulunya hanya sawah dan tegalan, belum lagi termasuk hitungan dana desa sebagai modal per tahunnya.” Nurul (35)

Bantuan berupa uang untuk BUMDesa Tridadi Makmur juga bersumber dari donatur, bisa masyarakat maupun pemerintah. Pada awal terbentuknya BUMDesa modal uang pertama juga didapat dari masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara bersama pengurus BUMDesa Tridadi Makmur.

“Modal kita dari desa sama masyarakat yang ikut bergabung. Jadi dibiayain bareng-bareng oleh masyarakat saya wajibkan dulu dari pengurus kalau kita yakin untuk membangun usaha ini kita tunjukkan kepada masyarakat bahwa kita ini serius dengan juga menghibahkan uangnya untuk diinvestasikan di puri mataram. Pemerintah desa juga saya himbau karena ini milik desa ini pengurus sudah berkorban mohon perangkat desa juga berkorban. Tokoh masyarakat, kepala dusun keta RT/RW kita tembusin lalu baru kepd masyarakat desa. Itu memang strategi karena untuk meyakinkan masyarakat juga kalau sudah jadi mungkin enak cari investor tapi kalau tadinya cuma sawah coba bayangkan keluarkan uang ya kalau jadi kalau gajadi uangnya hilang.” Kholik (47)

Dari sisi bantuan, BUMDesa Tridadi Makmur tergolong mendapatkan dukungan dari berbagai kalangan, baik pemerintah hingga masyarakat. Kemampuan meyakinkan kepada donatur untuk berusaha mengembangkan unit usahanya dapat dikatakan baik.

Permodalan tidak hanya mencakup bantuan dari luar lembaga tetapi juga melihat dari sisi dukungan internal, yaitu sumberdaya yang dimilikinya seperti sumberdaya alam, manusia, modal, dan keuangan. Hal ini penting untuk diulas karena berkaitan dengan jaminan kelangsungan hidup bagi lembaga tersebut. BUMDesa Tridadi Makmur dari sisi sumberdaya alam

tergolong memiliki variasi, baik dukungan keberadaan sawah, sungai, *outbound*, taman, dan danau buatan. Keanekaragaman flora (tanaman hias) dan fauna (ikan) juga mampu mendukung sebagai atraksi wisata. Sumberdaya alam ini bisa menjadi modal bagi unit usaha lembaga tersebut.

Dari sisi sumberdaya manusia dapat dikatakan berdasarkan jenjang pendidikan dapat dikatakan masih belum tinggi. Hal ini dikarenakan hanya berkisar dari jenjang SD-SMP. Namun demikian, tingkat gotong royongnya bagus sehingga antarpengurus dan anggota dapat bekerjasama dengan optimal. Di satu sisi, sosok pemimpin yang menyandang lulusan S2 mampu menggerakkan anggotanya untuk berkembang. Pemimpin juga berupaya untuk meningkatkan kapasitas anggotanya dengan cara mengikuti pelatihan dan studi banding ke BUMDesa lainnya. Kesadaran pemimpin tentang permasalahan SDM dianggap sebagai tantangan meskipun jenjang pendidikannya rendah tetapi ada solusi untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia.

Dari sisi sumberdaya keuangan, lembaga BUMDesa Tridadi Makmur tergolong maju untuk sampai saat ini. Dengan melihat pemasukan dan kontribusi kepada Pemerintah Desa Tridadi, BUMDesa ini mampu menjalankan berbagai programnya. Bahkan saat ini, tidak lagi mendapatkan dana desa karena dianggap telah mencapai kondisi yang mandiri. Meski demikian, masih diakui oleh ketua BUMDesa Tridadi Makmur tergolong masih butuh dana lebih untuk mengembangkan unit usahanya.

“Sarana dan prasarana masih terus kita tingkatkan karena destinasi wisata itu modalnya besar. Coba untuk menjadikan gembiraloka, tamanpintar, SKY, tebing breksi berapa milyar yang dikeluarkan. Kalau tinggal mengelola tidak memikirkan uang, ini kita membangun destinasi wisata dari nol bikin kolam dan sebagainya. Kami dari BUMDes tidak mempunyai kemampuan untuk itu tapi kita merambah sedikit-sedikit.” Kholik (47)

Berdasarkan hasil analisis, berkaitan dengan jaminan kelangsungan hidup maka BUMDesa Tridadi Makmur tergolong telah mandiri dan memiliki kapasitas dalam menjalankan program-programnya. Meski diakui masih membutuhkan modal lebih tetapi secara perlahan-lahan menambah sarana prasarana. Hal ini membuktikan bahwa lembaga ini memiliki jaminan kelangsungan hidup dilihat dari ketersediaan sumberdayanya.

3. Karakteristik Kepemimpinan BUMDesa

Pemimpin BUMDesa Tridadi Makmur tergolong memiliki karakter pekerja keras, *bisnis oriented*, profesional, tegas, visioner, mandiri, pantang menyerah, optimis, kreatif, inovatif, dan memandang masalah sebagai tantangan. Karakter inilah yang bisa menjadi percontohan bagi anggotanya sehingga akan tergerak mengikuti jejak pemimpinnya. Hal ini dapat dilihat dari beberapa kutipan wawancara dengan ketua lembaga tersebut.

“Berpikir kreatif dan inovasi tidak mudah menyerah. Kita mulai jalan dulu sambil saya kembangkan kita maksimalkan dengan potensi diri.” Kholik (47)

Dari kutipan wawancara di atas menandakan bahwa pemimpin BUMDesa Tridadi Makmur harus berfikir kreatif dan inovatif dalam mengembangkan unit usahanya. Sikap pantang menyerah ketika ada masalah, justru masalah diubah *mindset*nya menjadi sebuah tantangan. Segala potensi dari sumberdaya diharapkan selalu diberdayakan untuk mendukung kemajuan dari lembaga. Hal ini menandakan bahwa pemimpin memiliki dalam bertindak untuk efisiensi penanganan masalah dengan cara memberdayakan sumberdaya yang dimilikinya. Namun demikian tetap memandang tingkat efisiensi sumberdaya agar ke depannya tidak berdampak negatif bagi lembaga. Bahkan dalam suatu kondisi, ketua dan anggotanya pada awal pembentukannya rela tidak menerima gaji dan pemotongan gaji di saat

Pandemik Covid-19 ini, uangnya digunakan untuk modal pengembangan unit usaha.

“Awalnya pengurus BUMDes sudah mapan dan profesional berani untuk tidak menerima gaji sebelum BUMDes ini menghasilkan keuntungan termasuk dalam kondisi pandemik.” Nurul (35)

Berdasarkan hasil kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa pemimpin mampu menggerakkan anggotanya dalam efisiensi penanganan masalah. Tentu saja keputusan yang dibuat ini berdasarkan kesepakatan dengan anggotanya. Setiap keputusan diambil secara *bottom up* meskipun idenya berasal dari ketua BUMDesa Tridadi Makmur.

Karakter pemimpin yang baik dari ketua BUMDesa Tridadi Makmur adalah memikirkan kemajuan lembaga ke depannya. Dengan perencanaan strategis diharapkan BUMDesa ini mencapai tujuan atau visi yang diharapkan. Ketua lembaga mampu berfikir jangka panjang dalam perencanaan strategis. Hal ini sebagai potensi untuk menjamin bahwa lembaga tersebut memiliki cita-cita dan selalu berkembang.

“Harus *all out* untuk meningkatkan kemajuan di BUMDes harus memiliki perencanaan yang strategis dan bisa memberikan soluis-solusi terhadap permasalahan yang ada. Cita-cita saya 5 tahun ke depan saya harus bisa memberikan pendapatan asli desa lebih besar dari yang diberikan pusat kepada desa.” Saat ini memang saya baru bisa ngasih 300 juta lebih sehingga besok seandainya dana desa berhenti karena kebijakan politik yang berbeda, bumdes tridadi selalu siap” Kholik (47)

Untuk memajukan BUMDesa Tridadi Makmur, pemimpin mampu menjaring lembaga-lembaga kemitraan. Tidak hanya sektor publik tetapi juga sektor privat dengan dasar kemitraan yang saling menguntungkan. Misalkan saja dengan *travel agent*, pihak BUMDesa mendapatkan wisatawan yang berkunjung dan pihak *travel agent* mendapatkan jaringan kerjasama.

Percontohan lagi kerjasama dengan BUMDesa Binangun Jati Unggul yang diberikan kesempatan untuk *supply* beras bagi wisatawan di wisata kuliner. Peneliti melihat bahwa ketua BUMDesa mampu melakukan politik dengan baik dalam menjaring kemitraan dengan menawarkan capaian keberhasilan dari unit usahanya.

Peneliti melihat bahwa ketua BUMDesa Tridadi Makmur memiliki kompetensi manajemen. Kesadaran bahwa kelemahan anggotanya adalah jenjang pendidikannya maka untuk meningkatkan kompetensinya diberikan pelatihan. Hal ini dapat dilihat pada hasil wawancara berikut ini:

“Kita selalu adakan pelatihan dan pembinaan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan. Kita juga memberikan motivasi bagi karyawan ada bonus *reward* dan *punishment* juga. Apa yang kurang di dalam pelayanan kurang ramah bisa diberikan pelatihan” Kholik (47)

Ketua BUMDesa Tridadi Makmur yang memiliki latar belakang pendidikan S2 memberikan pengaruh besar terhadap perkembangan lembaganya. Misalkan saja, penyusunan perencanaan strategis jangka panjang (*business plan*) dan upaya peningkatan kualitas SDM. Upaya yang dilakukan oleh pemimpin ini bisa disebutkan sebagai profesionalisme dengan keahlian bisnis dan keterampilan memimpin sebuah lembaga. Di satu sisi, pemimpin juga mampu melakukan perubahan dari awal pembentukan BUMDesa Tridadi Makmur hingga saat ini yang tergolong mandiri dalam pengelolaan unit usahanya. Hal ini dapat dikatakan bahwa pemimpin memiliki tekanan untuk reformasi terhadap lembaga yang dikelolanya.

“Dalam pendirian usaha itu orientasinya pemberdayaan dan bisnis lebih sulit daripada bisnis secara pribadi. Tantangannya lebih besar harus melalui perencanaan yang matang dalam membuat bisnis plan. Jangan menganggap usaha milik pemerintah desa anggaplah ini milik usaha sendiri sehingga kita berani berspekulasi dan rasa

memiliki kalau anggap ini milik desa akan menjadi tidak semangat.” Kholik (47)

Secara garis besar kepemimpinan yang dimiliki oleh ketua BUMDesa Tridadi Makmur telah mampu membawa perubahan bagi lembaga yang dikelolanya. Bahkan memberikan dampak luar biasa, seperti kemandirian BUMDesa untuk mampu mengkoordinir semua anggotanya demi mewujudkan cita-cita BUMDesa. Pemimpin juga mewujudkan perencanaan ke depannya untuk BUMDesa Tridadi Makmur melalui buku *business plan*. Adanya dokumen ini sebagai wujud keseriusan pemimpin untuk mengembangkan lembaganya sesuai dengan perencanaan awal dan tujuan didirikannya lembaga tersebut.

B. BUMDesa Panggung Lestari

BUMDesa Panggung Lestari tergolong memiliki berbagai macam program diantara BUMDesa lainnya. Dengan bermodalkan berbagai program tentu akan meningkatkan kontribusi terhadap pendapatan lembaga tersebut. Berikut ini ulasan analisis kelembagaan BUMDesa Panggung Lestari.

1. Pengaruh BUMDesa Terhadap Lingkungan Sekitarnya

Program unit usaha yang dikelola oleh BUMDesa Panggung Lestari dapat dikatakan inovatif. Hal ini dikarenakan program-program BUMDesa tersebut disesuaikan dengan solusi permasalahan yang terjadi di lingkungannya dan kebutuhan masyarakat. Misalkan saja program KUPAS sebagai solusi untuk penyelesaian masalah persampahan di lingkungan sekitar. Keunikan program ini adalah dengan menabung sampah di KUPAS, anggotanya akan mendapatkan kartu dan hasilnya dapat ditukar dengan emas. Istilah yang digunakan adalah menabung sampah menjadi emas.

“Ada juga kartu yang didapatkan yaitu atm dengan menabung sampah di KUPAS ditukar dengan emas.” Suharti (61)

Penyelenggaraan KUPAS yang dikelola oleh BUMDesa Panggung Lestari diapresiasi oleh pemerintah desa. Menurut Pamuji (45), program tersebut sebagai upaya menyelesaikan permasalahan pengelolaan sampah. Dari program inilah kemudian BUMDesa tersebut mengembangkan unit usaha lainnya, seperti wisata Kampoeng Mataraman yaitu wisata kuliner menu tradisional dengan penyaji makanannya menggunakan baju khas Yogyakarta, budidaya agro dan pertanian, pengelolaan limbah rumah tangga yaitu pengelolaan minyak goreng bekas untuk bahan bakar, pengolahan minyak nyamplung/nabati dari proses pemerasan dari biji nyamplung yang dikeringkan sebagai bahan biodiesel/biosolar, *rest area* dan swalayan desa (swadesa). Hal ini menjadi bukti bahwa dengan program KUPAS berdampak pula pada pengembangan unit usaha lainnya.

Dampak program yang diselenggarakan oleh BUMDesa Panggung Lestari dan dirasakan oleh masyarakat sekitar adalah penyerapan tenaga kerja sebanyak 98 orang yang dahulu hanya 6 orang dengan gaji seadanya. Tenaga kerja yang diserap tidak hanya dari dalam tetapi juga dari luar dengan proporsi 90% berasal dari dalam desa sementara 10% dari luar desa. Bagi masyarakat yang menjadi anggotanya mendapatkan fasilitas peminjaman modal maksimal 5 juta tanpa agunan di BNI melalui program KUR. Hal ini dikarenakan pihak BUMDesa yang dianggap sebagai peminjam bukan nama anggotanya secara individu. Selain itu, anggota BUMDesa tersebut juga mendapatkan gaji berkisar 1-2 juta sesuai standar UMR dan masih ada bonus ketika mendapatkan keuntungan yang melebihi target. Di satu sisi, dengan adanya program KUPAS maka dalam satu desa mulai muncul embrio unit usaha yaitu beberapa bank sampah di tingkat desa. Selain itu, keberadaan BUMDesa Panggung Lestari juga memberikan dana sosial bagi masyarakat

sekitar dalam pembangunan sebesar 5%. Tentu saja ini sebagai bentuk kepedulian lembaga tersebut terhadap pembangunan desa. Untuk dampak program yang dirasakan oleh Pemerintah Desa Panggungharjo adalah mendapatkan dana pemasukan bagi PAD sebesar 40% dari total keuntungan bersih BUMDesa Panggung Lestari setiap tahunnya. Bagi masyarakat sekitarnya mampu mendapatkan keuntungan berupa peningkatan perekonomian bisa melalui program KUPAS sehingga masyarakat merasa lebih produktif. Bahkan bagi Karang Taruna juga dilibatkan dalam penyelenggaraan *event* besar seperti Festival Kesenian Yogyakarta (FKY).

“Sebelumnya ada BUMDes sampah belum teratur, namun setelah adanya BUMDes sampah dapat diatasi, selain itu masyarakat menjadi produktif dengan menambah perekonomian dari banyaknya pengunjung luar daerah yang datang” Suharti (61)

Dampak adanya lembaga BUMDesa Panggung Lestari terhadap kehidupan masyarakat yaitu adanya program *Corporate Social Responsibility* (CSR). Program ini ditujukan membantu masyarakat seperti tahun 2017 BUMDesa Panggung Lestari mampu merenovasi rumah tidak layak huni bagi masyarakat yang kurang mampu. Sementara tahun 2019, lembaga ini juga memberikan beasiswa penuh kepada 4 anak untuk melanjutkan pendidikan ke sekolah tinggi bahkan ada yang sampai jenjang Diploma 3.

Keberadaan BUMDesa Panggung Lestari di lingkungan masyarakat Desa Panggungharjo tergolong memiliki citra yang baik. Hal ini dapat dilihat dari beberapa kutipan wawancara, misalkan pihak Pemerintah Desa Panggungharjo berikut ini:

“BUMDesa mampu mempengaruhi kondisi sosial, budaya, dan ekonomi masyarakat sekitar, seperti dapat menyerap tenaga kerja bagi masyarakat Desa Panggungharjo.” Yulitrisniati (47)

Berdasarkan kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa pihak Pemerintah Desa Panggungharjo merasa senang dengan adanya program BUMDesa Panggung Lestari. Hal ini cenderung bernilai positif terhadap perubahan di lingkungan masyarakat. Selain pihak pemerintah desa, keberadaan BUMDesa tersebut juga memberikan perubahan bagi masyarakat sekitar, misalkan saja Ibu Suharti (61).

“respon saya ketika terbentuknya BUMDesa Panggung Lestari sangat senang dan mendukung, kami mengalami perubahan terutama dalam ekonomi terkait dengan menabung sampah di KUPAS ditukar dengan emas. Selain itu juga lingkungan menjadi bersih.” Suharti (61)

Berdasarkan wawancara dengan pihak pemerintah desa dan masyarakat sekitar maka dapat dikatakan image/citra BUMDesa Panggung Lestari tergolong baik. Bahkan pihak BUMDesa Panggung Lestari juga mengungkapkan bahwa selama ini di desa tidak ada penolakan karena dalam perkembangan dan kemajuan lembaga ini diperlukan keterlibatan demokrasi ekonomi lokal yaitu warga desa (wawancara dengan Pamuji (45)). Atas keberhasilan memberikan perubahan bagi tatanan kehidupan masyarakat maka dapat dikatakan bahwa BUMDesa Panggung Lestari diakui keberadaannya oleh masyarakat sekitar sehingga cukup mudah dalam adaptasi terhadap kondisi masyarakat lokal.

2. Dukungan Lembaga Lain Terhadap BUMDesa

BUMDesa Panggung Lestari telah menjalin kerjasama dengan lembaga lainnya dalam mengelola unit usahanya. Salah satu contoh lembaga yang menjadi mitra adalah pegadaian. Lembaga ini akan bekerjasama dengan BUMDesa Panggung Lestari dalam jual beli emas. Tentu saja ini memudahkan bagi BUMDesa tersebut dalam memasok emas dengan harga murah.

“Kita dengan BUMN yang lain terkait dengan pengembangan program apa yang bisa dimasukkan. Misalnya dengan pegadaian terkait tabungan emas, menabung sampah menjadi emas nasabah mendapatkan tabungan emas.” Pamuji (45)

Lembaga lain yang bekerjasama dengan BUMDesa Panggung Lestari adalah perbankan BNI 46 terkait dengan pemodalan usaha anggotanya. Tiap anggota memiliki kesempatan dalam mendapatkan pinjaman maksimal Rp. 5.000.000,00 tanpa agunan. Tentu saja ini memudahkan bagi para pelaku usaha di dalam lingkungan BUMDesa Panggung Lestari. Lembaga dari sektor privat yang bermitra dengan BUMDesa tersebut yaitu PT. Tirta Investama atau *Danone Aqua* dalam hal pengelolaan minyak goreng bekas untuk bahan bakar. Lembaga dari sektor publik yang bermitra dengan BUMDesa tersebut yaitu Badan Lingkungan Hidup/BLH Kabupaten Bantul. Bentuk kemitraan yang dimaksud adalah pendampingan dalam pembangunan rumah olah sampah yang bekerjasama dengan unit usaha KUPAS. Sementara lembaga mitra dari lokal adalah bank sampah yang dikelola warga sebanyak 21 bank sampah di Desa Panggungharjo bekerja sama dengan BUMDesa Panggung Lestari. Selain itu, bermitra dengan ibu-ibu anggota UP2K untuk menjual hasil karyanya di swalayan desa. Mitra lainnya dari masyarakat luar adalah ratusan petani di sepanjang Pantai Selatan Jawa yang masuk dalam wilayah

Kabupaten Purworejo, Kebumen, dan Cilacap Jawa Tengah dalam hal penggunaan bahan biodiesel/biosolar dari pengolahan minyak nyamplung.

Dari sisi bantuan, BUMDesa Panggung Lestari mendapatkan bantuan dari Pemerintah Desa Panggungharjo berupa pemodalannya baik uang yang bersumber dari dana desa dan tanah kas desa sebagai lahan pengembangan unit usaha. Bahkan pemerintah desa juga membantu dalam fasilitasi pelatihan bagi anggota BUMDesa. Selain itu, lembaga ini mendapatkan bantuan dari BLH Kabupaten Bantul berupa pembangunan rumah pengelolaan sampah.

Untuk sumberdaya, bila dilihat dari sumberdaya alamnya, unit usaha yang dikelola oleh BUMDesa Panggungharjo didukung dengan kondisi geografis untuk pengembangan unit usaha agro dan pertanian, pengolahan minyak, KUPAS, wisata kuliner, swadesa. Dari sisi kualitas sumberdaya manusia, BUMDesa menyadari keterbatasan sehingga menyediakan alokasi dana untuk pengembangan kapasitas SDM melalui keikutsertaan pelatihan dan studi banding ke BUMDesa lainnya, misalkan BUMDesa Tridadi Makmur.

“Masing-masing unit dianggarkan oleh masing-masing unit untuk karyawannya. Kalau ditingkatkan manajemen BUMDes dianggarkan oleh BUMDes sendiri setiap tahun.” Pamuji (45)

Untuk sumberdaya modal berkaitan dengan perolehan setiap tahunnya dalam hal pendapatan dapat dikatakan sudah mampu mengelola unit usahanya bahkan sampai melaksanakan CSR. Dengan demikian, dari sisi sumberdaya yang dimiliki oleh BUMDesa Panggung Lestari dapat dikatakan memberikan jaminan kelangsungan hidup lembaga tersebut.

3. Karakteristik Kepemimpinan BUMDesa

Pemimpin BUMDesa Panggung Lestari tergolong orang yang bersedia kerja keras, suka terjun ke lapangan, dan ketika ada masalah langsung

dimusyawarahkan. Selain itu, prinsip yang digunakan dalam hidupnya mengabdikan pada lembaga adalah memberdayakan masyarakat lebih utama dibandingkan diri sendiri. Bagi pemimpin komunikasi dengan anggotanya sangatlah penting untuk menghindari konflik. Dengan melakukan musyawarah akan mempercepat dalam menyelesaikan masalah di BUMDesa Panggung Lestari. Hal ini menjadi salah satu strategi dalam efisiensi penanganan masalah. Bahkan keputusan musyawarah juga didasarkan pada pendapat anggotanya yang kemudian menjadi bahan pertimbangan bagi pemimpin. Dengan demikian, sistem yang dianut dalam pengambilan keputusan di lembaga ini adalah *bottom up*.

“Kita sebagai seorang pemimpin harus bisa menyelesaikan masalah mereka. Makanya komunikasi itu penting, untuk menghindari konflik itu komunikasi.”
Pamuji (45)

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, pemimpin BUMDesa Panggung Lestari selalu berpegang teguh setiap ada hal penting selalu dikomunikasikan dengan anggotanya. Sementara itu, sistem kerja yang dianut oleh pemimpin untuk diajarkan ke anggotanya adalah menggunakan sistem *by target*. Setiap unit usaha juga harus memiliki target berapa pendapatan yang harus dikumpulkan. Bahkan pemimpin BUMDesa tersebut juga mendapatkan tantangan target dari pemerintah desa. Hal ini dipandang secara positif sehingga ada keinginan dan memacu dalam mengembangkan unit usaha oleh BUMDesa Panggung Lestari.

“Kepala unit itu kerjanya *by target*. Terus terang saya juga ada target dari pemdes selaku pemilik dari aspek ekonomi. Mereka bekerja sesuai dengan analisa beban kerja.” Pamuji (45)

Pemimpin BUMDesa Panggung Lestari selalu mencoba dan terbuka untuk bermitra dengan lembaga lainnya. Penjaringan kerjasama bagi

pemimpin merupakan upaya untuk mengembangkan lembaganya. Setiap unit usaha diharapkan memiliki kemitraan sehingga ada upaya keberlanjutan usahanya. Tidak hanya dari sektor publik tetapi juga privat dan kalangan masyarakat sendiri baik dalam maupun luar daerah Kabupaten Bantul bahkan luar DIY bisa berpeluang untuk menjalin kemitraan. Bahkan pendapat dari Ibu Yulitrisniati (47) dari Pemerintah Desa Panggungharjo menyatakan bahwa selalu ada kerjasama di BUMDesa Panggung Lestari.

Dalam hal profesionalisme, meskipun pemimpin BUMDesa Panggung Lestari tidak memiliki tingkat pendidikan formal yang tinggi dibandingkan pemimpin BUMDesa Tridadi Makmur tetapi pemimpin ini memiliki keahlian yang awalnya tidak bisa dilakukan oleh anggotanya. Pemimpin lembaga ini senang dengan belajar terhadap hal-hal yang baru. Misalkan saja mengendarai alat berat untuk lahan pertanian, pemimpin terlebih dahulu memberikan contoh mengaplikasikan alat berat tersebut. Dengan demikian, keterampilan dan keahlian pemimpin akan dipraktekkan kepada anggotanya untuk ditiru. Manfaatnya adalah anggota merasa tergerak untuk terjun serta apa yang telah dipraktekkan oleh pemimpin.

Untuk kompetensi manajemen, pemimpin BUMDesa Panggung Lestari memiliki aturan dalam mengatur kondisi lembaganya. Aturan ini bahkan dianggap sebagai motivasi untuk anggotanya. Berikut kutipan wawancara dari pemimpin BUMDesa.

“Bahwasannya kita disini mencari nafkah dalam sistim pengelolaan ada 3 pertama sinergitas, akuntabilitas dan transparansi, serta totalitas. Sinergitas itu kita harus bisa kerjasama antar unit yang ada di bumdes, akuntabel dan transparansi semua harus professional transparansi jangan sampai kita menyembunyikan sesuatu terutama keuangan, yang ketiga totalitas semua harus total bahwa mereka itu tidak boleh bekerja di luar pekerjaannya di bumdes.”
Pamuji (45)

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, maka pemimpin BUMDesa Panggung Lestari telah dianggap memiliki kompetensi manajemen. Bahkan memberikan tiga sistem pengelolaan bagi anggotanya dalam menjalankan BUMDesa, yaitu: sinergitas, akuntabilitas & transparansi, dan totalitas. Dengan melihat kemampuan manajemen seperti poin totalitas maka pemimpin memiliki orientasi untuk mengembangkan BUMDesa bahkan disebutkan tidak boleh bekerja di luar pekerjaan di lembaga tersebut. Selain itu, pemimpin juga memiliki dokumen pengembangan BUMDesa Panggung Lestari sebagai *blue print* tujuan dan harapan lembaga tersebut. Keberadaan dokumen tersebut menjadi bukti bahwa pemimpin memiliki tekanan untuk reformasi perubahan lembaga ke depannya. Dengan kepemimpinan saat ini mampu membawa BUMDesa Panggung Lestari menjadi nominasi penghargaan di ASEAN terkait pemberdayaan masyarakat dan mengurangi pengangguran.

C. BUMDesa Binangun Jati Unggul

BUMDesa Binangun Jatirejo lebih didominasi kegiatannya karena jasa perdagangan dan produksi pertanian berupa beras jati unggul. Keberpihakan dengan petani untuk meningkatkan kesejahteraan merupakan dasar awal pembentukan lembaga ini. Berikut ini ulasan analisis kelembagaan dari BUMDesa Binangun Jatirejo di Kabupaten Kulon Progo.

1. Pengaruh BUMDesa Terhadap Lingkungan Sekitarnya

BUMDesa Binangun Jati Unggul memiliki berbagai program atau unit usaha yang digerakkan secara mandiri yaitu jasa keuangan simpan pinjam kemudian disusul penyelenggaraan jasa perdagangan dan produksi pertanian (beras jati unggul) dan. Unit usaha tersebut tentu tergolong inovatif karena

mampu mengatasi permasalahan bagi petani. Selain itu, belum ada lembaga lain yang mampu membeli hasil pertanian langsung ke petani dengan harga yang tinggi dibandingkan dengan tengkulak. Program ini memberikan dampak terhadap berbagai pihak, baik pemerintah desa maupun masyarakat, bahkan dari kemitraannya.

“BUMDes membeli hasil pertanian dengan harga yang lebih tinggi daripada tengkulak agar petani mendapat laba.” Santoso (60) selaku Kepala Seksi Pemerintahan Pemerintah Desa Jatirejo.

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, lembaga BUMDesa Binangun Jati Unggul memberikan salah satu dampak program terhadap peningkatan ekonomi masyarakat petani, khususnya petani yang menjadi anggota BUMDesa. Selain membeli beras yang diseleksi mutunya, lembaga ini juga memberikan dampak positif terhadap masyarakat yang belum bekerja. Dengan adanya lembaga ini maka akan menyerap tenaga kerja dengan syarat harus masyarakat asli Desa Jatirejo. Tenaga kerja di BUMDesa Binangun Jati Unggul mendapatkan gaji standar UMR berkisar Rp. 1.000.000,00 sampai dengan Rp. 2.000.000,00. Misalkan saja pada kutipan wawancara berikut ini:

“Iya, BUMDes tersebut dapat menciptakan lapangan bagi sebagian masyarakat.” Supri (40) selaku masyarakat di sekitar BUMDesa Binangun Jati Unggul.

Dampak program yang dirasakan oleh masyarakat adalah bisa meminjam uang di unit usaha jasa keuangan simpan pinjam. Syaratnya yaitu menjadi nasabah di lembaga tersebut. Tentu saja ini memudahkan bagi masyarakat yang tidak *bankable* dalam meminjam uang sebagai modal. Sementara dampak BUMDesa Binangun Jati Unggul juga berkontribusi terhadap pemasukan PAD Pemerintah Desa Jatirejo yaitu 50% dari total pendapatan BUMDesa. Tahun 2019, lembaga ini menyumbangkan sebanyak Rp. 128.000.000,00.

Kegiatan di unit usaha perdagangan dan produksi pertanian juga memberikan program CSR berupa pembasmian hama wereng. Kegiatan CSR ini bahkan memakan biaya kurang lebih Rp. 15.000.000,00 yang bersumber dari dana BUMDesa Binangun Jati Unggul.

“Untuk menanggulangi hama wereng itu kan dengan penanaman refugia bunga kerikir pada tahun 2017. Penyemprotan hama wereng setiap kali penanaman pasti kita semprot. Kita nyari dana sponsor karena habis sampai 15 juta lebih.” Sinta (-).

Kegiatan CSR pembasmian hama wereng juga melibatkan masyarakat di luar anggota BUMDesa Binangun Jati Unggul, bahkan bekerjasama dengan KORAMIL dan Polsek. Kehadiran lembaga ini di lingkungan masyarakat Desa Jatirejo dipandang baik karena manfaat yang dirasakannya. Meski demikian, masyarakat di luar anggota BUMDesa berharap kegiatan lembaga tersebut memberikan dampak positif lebih tidak hanya saat CSR saja, seperti kutipan wawancara di bawah ini:

“Respon saya menyambut (BUMDesa Binangun Jati Unggul) dengan baik dan unit usahanya mampu mempengaruhi namun belum menyeluruh. Peningkatan (kesejahteraan) hanya masyarakat yang terlibat di BUMDesa, kalau saya belum terlalu merasakan karena belum bergabung. Saya pernah terlibat ketika bantuan pada pertanian untuk pembasmian hama wereng. Namun harapan saya, BUMDesa dapat lebih maju.” Supri (40)

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, keberadaan lembaga telah diakui oleh masyarakat meski belum semua masyarakat di luar anggota merasakan perubahan. Akan tetapi, masyarakat berharap BUMDesa Binangun Jati Unggul dapat lebih maju dibanding saat ini sehingga semua masyarakat bisa merasakan perubahan hidupnya. Kegiatan CSR lainnya yang dilakukan lembaga ini adalah pelatihan dan pendampingan kepada 24 UMKM dalam pengurusan izin Produksi Industri Rumah Tangga (PIRT) sampai dengan produknya bisa masuk swalayan. Dengan demikian, lembaga tersebut

telah mampu memberikan dampak positif terhadap lembaga UMKM dalam mengembangkan usahanya.

2. Dukungan Lembaga Lain Terhadap BUMDesa

BUMDesa Binangun Jati Unggul dalam mengelola unit usahanya mendapatkan dukungan dari berbagai pihak. Misalkan saja dari masyarakat petani yang tergabung dalam Gerakan Kelompok Tani (Gapoktan) seperti kutipan di bawah ini:

“Kita coba tanamkan ke petani biasanya mereka dibeli dengan sistem bukan kiloan tapi tebas berapa petak terus langsung bayar berapa. Mulai tahun 2018 kita beri contoh ke pamong jadi pamong-pamong kita beri edukasi harus percaya ke kita kalau beli kiloan sama petakan lebih untung yang kiloan terus sekarang petani mulai minta dibeli secara kiloan. Kalau dibeli secara petakan petani tidak bisa menikmati hasil panennya.” Sinta (-).

“Tujuan dan manfaat dibentuknya BUMDes selain untuk meningkatkan perkenomian masyarakat itu sendiri juga untuk melindungi hasil pertanian yang biasa dibeli dengan harga rendah oleh tengkulak.” Septerina selaku bidang pemasaran BUMDesa Binangun Jati Unggul

Berdasarkan kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa BUMDesa Binangun Jati Unggul tidak serta merta mendapatkan dukungan dari petani (gapoktan) tetapi perlu upaya pendekatan. Perjuangan dalam sosialisasi mampu mempengaruhi petani untuk berpartisipasi dalam pengembangan unit usaha perdagangan dan produksi pertanian. Tentu saja ini juga menguntungkan bagi petani karena mendapatkan harga lebih tinggi dibandingkan dibeli oleh tengkulak. Bahkan kerjasama ini dilakukan secara penandatanganan *Memorandum of Understanding* (MoU).

BUMDesa Binangun Jati Unggul juga melakukan kemitraan dengan perguruan tinggi Universitas Gadjah Mada (UGM) dalam pengembangan unit usahanya. Bagi UGM sebagai bentuk aksi kegiatan pengabdian kepada masyarakat selama 5 tahun ke depan. UGM juga memberikan bantuan berupa alat penghalus dan pencampur media yang dimanfaatkan untuk pembuatan media tanam jati unggul. Di sisi lain, UGM juga memberikan pendampingan

dan bantuan materi dalam pembangunan sanitasi dan drainase di perencanaan unit usaha wisata bukit cubung. Perguruan tinggi ini juga melakukan pelatihan dalam pembuatan aplikasi keuangan yang dikelola oleh anggota BUMDesa Binangun Jati Unggul. Dahulu hanya menggunakan input dari excell saja, bahkan diberi pelatihan promosi kegiatan BUMDesa melalui media sosial seperti Instagram dan Youtube. BUMDesa ini juga bekerjasama dengan BUMDesa Tridadi Makmur di Kabupaten Sleman sebagai pemasok beras untuk unit usaha wisata kuliner. Kerjasama di sektor privat dari lembaga ini yaitu PT. Lentera untuk memasok bahan baku untuk bubur bayi.

“Kita ada kerjasama dengan PT. Lentera itu perusahaan yang menyuplai bahan baku untuk bubur bayi kita melibatkan desa jadi masyarakatnya juga terbantu meningkat pendapatannya karena kita kerjasamanya sama petani langsung ke petani. BUMDes sebagai pengolah jadi kita saling support.” Sinta (-).

BUMDesa Binangun Jati Unggul bekerjasama pula dengan swalayan modern, seperti Tomira dalam memasok beras hasil produksi dari lembaga ini. Beras didistribusikan ke berbagai cabang Tomira di Kabupaten Kulon Progo. Selain didistribusikan ke Tomira, hasil produksi didistribusikan ke swalayan desa bahkan masuk toko besar seperti Mirota. Hasil produksi beras tersebut juga dipasok ke Bulog sebagai penyuplai untuk bantuan non tunai (BNT). Dari sektor publik lainnya, misalkan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mengalokasikan dana desa setiap tahunnya melalui Pemerintah Desa Jatirejo. Dari Rp. 50.000.000,00 pada tahun 2017 kemudian meningkat di tahun 2019 sebanyak Rp. 250.000.000,00 dan semakin meningkat di tahun 2020 sebesar Rp. 350.000.000,00. Dana desa hanya ditujukan untuk kegiatan perdagangan dan produksi pertanian saja karena unit ini membutuhkan modal lebih banyak dibandingkan dengan jasa keuangan. Sementara bentuk kerjasama lainnya

dengan pemerintah desa adalah integrasi terhadap program dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa Jatirejo (RPJMDesa). Hal ini memberikan makna bahwa BUMDesa didukung penuh oleh pemerintah desa bahkan dilibatkan dalam pembangunan desa dan tercatat dalam *blue print* seperti RPJMDesa.

Menurut Sinta (-) bantuan dana hibah lain untuk BUMDesa berasal dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi pada tahun 2018. Bantuan tersebut ditujukan untuk pengembangan unit usaha perdagangan dan produksi pertanian. Dari sisi bantuan, BUMDesa Binangun Jati Unggul mendapatkan dukungan dari berbagai lembaga baik publik, privat, akademisi, dan masyarakat seperti Gapoktan.

Dari sisi sumberdaya yang dimiliki oleh BUMDesa Binangun Jati Unggul lokasi lembaga ini didukung oleh sumber daya alam, seperti lahan pertanian dan ketersediaan air. Dari sisi SDM dengan jumlah 12 orang memang terkendala secara kualitasnya bahkan belum ada struktur organisasinya karena belum dilakukan pemilihan anggota BUMDesa di posisi strategis seperti sekretaris. Sementara dari sisi keuangan meskipun bisa berkontribusi setiap tahunnya kepada PAD pemerintah desa dan sudah memiliki pendapatan bersih sebesar Rp. 56.000.000,00 per bulan, tetapi masih dianggap kurang dalam pengoperasian lembaga tersebut. Oleh sebab itu, masih diperlukan bantuan dana desa dalam mengelola unit usahanya terlebih berencana dalam pengembangan unit usaha wisata.

3. Karakteristik Kepemimpinan BUMDesa

Pemimpin BUMDesa Binangun Jati Unggul tergolong pribadi yang ramah terhadap anggota maupun dengan orang lain. Keunikan dari pemimpin lembaga ini dibandingkan dengan pemimpin BUMDesa lainnya dalam studi ini adalah pemimpin satu-satunya berjenis kelamin perempuan.

Sosok ibu yang ramah mampu akan mudah dalam melebur dengan anggotanya sehingga tidak ada rasa ketakutan bagi anggota tetapi lebih ke menghormati dan ada rasa kenyamanan. Dengan sosok ibu inilah membuat lingkungan lembaga ini menjadi layaknya sebuah keluarga.

“Kalau saya dengan karyawan berusaha seperti keluarga. Kantor itu rumah kedua kita tapi meskipun kita diposisi nyaman kita harus tau posisi tanggungjawab kita. Kita biasanya ngumpulin uang buat seneng-senang bareng jalan-jalan kemana ngadain acara sendiri biar tambah akrab.” Sinta (-)

Berdasarkan kutipan di atas menunjukkan bahwa dengan sosok keibuan dari pemimpin BUMDesa Binangun Jati Unggul mampu mengayomi anggotanya bahkan mengajak jalan-jalan sebagai media pengakraban antarpersonil. Bahkan pemimpin lembaga ini bersedia untuk ikut lembur dengan anggotanya meskipun beliau seorang perempuan. Hal ini layaknya seorang anak yang ditemani dan didukung oleh ibunya sehingga semakin meningkatkan produktivitas kinerja anggotanya. Disamping itu, pemimpin tersebut juga selalu berusaha menjadi teladan bagi anggotanya dengan memberikan contoh terlebih dahulu.

“Saya mencontohkan dulu misalkan sudah di sini bantu bersih-bersih kalau kewalahan apa pokoknya ga cuma nyuruh tapi bantuin kalau lembur ya saya juga ikut lembur.” Sinta (-)

Pemberian contoh terlebih dahulu akan menggerakkan secara psikologis kepada anggotanya untuk ikut serta yang dilakukan oleh pemimpin BUMDesa Binangun Jati Unggul. Pemimpin lembaga ini berupaya dalam menjalankan semua yang bisa beliau lakukan untuk menggerakkan anggotanya. Dengan demikian, pemimpin selalu dituntut untuk tahu dan terampil dalam segala hal sehingga memudahkan dalam mengajak anggotanya. Peneliti melihat bahwa prinsip dari pemimpin lembaga ini

memiliki prinsip menjadi panutan dengan memberikan contohnya terlebih dahulu bagi anggotanya.

Dalam permasalahan kualitas SDM, pemimpin BUMDesa selalu berupaya mengatasinya. Misalkan kelemahan dalam manajemen lembaga maka pemimpin mengajak anggotanya untuk belajar ke BUMDesa atau usaha lainnya yang dianggap baik. Pemimpin selalu berupaya untuk meningkatkan kapasitas anggotanya dengan cara studi banding. Dengan demikian, anggotanya bisa merasakan sendiri bagaimana pengalaman di lapangan dalam mempraktekkan ilmu pengembangan lembaga.

“Kita biasanya cuma belajar kemana jadi misalkan kemaren untuk wisata ini kita belajar ke BUMDesa Tridadi Makmur kaya apa manajemen pariwisata. Di penggilingan kita juga ke pabrik-pabrik beras belajar gimana caranya biar alat yang kita punya seperti ini tapi kita bisa menghasilkan seperti mereka Jadi langsung praktik.” Sinta (-)

Dalam berpolitik, pemimpin BUMDesa Binangun Jati Unggul selalu memiliki upaya untuk menjaring kemitraan. Salah satu strateginya adalah komunikasi kepada berbagai pihak sehingga mendapatkan dukungan. Hal ini bisa dilihat dari kutipan wawancara berikut ini:

“Kerja itu ada patokan-patokannya kita selalu komunikasi dengan semua bukan hanya dengan karyawan tapi semua pihak karena kita harus dapat dukungan dari semua pihak dari stakeholder kita dekati membina hubungan. Menambah kerjasama yang jelas membangun komunikasi dengan desa sama BPD harus satu visi.” Sinta

Komunikasi dengan pihak lain ditujukan pula ketika BUMDesa Binangun Jati Unggul mengalami kendala maka bisa menjaring lembaga lainnya. Seperti yang diungkapkan oleh pemimpin BUMDesa tersebut bahwa jika terjadi kekurangan modal maka lembaga ini akan mengajukan proposal atau dana hibah ke desa dan lembaga lainnya. Pemimpin dibantu oleh anggotanya dalam mengajukan proposal. Peneliti melihat bahwa dalam hal

efisiensi penanganan masalah, salah satu solusinya adalah mengajak anggotanya untuk selalu berkomunikasi dengan lembaga lainnya. Harapannya dengan menjalin kemitraan akan mampu menyelesaikan masalah di BUMDesa Binangun Jati Unggul. Selain itu, dalam upaya penyelesaian masalah pemimpin selalu berupaya berkomunikasi dengan anggotanya untuk pengambilan keputusan. Di sini peneliti melihat bahwa sistem yang dianut oleh lembaga ini adalah *bottom up* sehingga memberikan ruang suara bagi anggotanya.

Bila dilihat dari sisi profesionalisme pemimpin BUMDesa Binangun Jati Unggul dapat dikatakan secara keahlian dan keterampilan dalam menggerakkan lembaga sudah baik. Meskipun tidak memiliki basis bisnis tetapi mampu menggerakkan anggotanya maju. Hal ini dapat dilihat dari berbagai capaian baik dari pendapatan, kontribusi kepada PAD pemerintah desa, upaya perencanaan pengembangan unit usaha baru yaitu wisata Bukit Cubung, dan prestasi penghargaan yang diperoleh. Adapun prestasi yang diperoleh lembaga ini adalah BUMDesa dengan kinerja terbaik se-Kabupaten Kulon Progo. Sementara itu, dari sisi kompetensi manajemen oleh pemimpin BUMDesa Binangun Jati Unggul sudah baik karena kesadaran terhadap minimnya kualitas SDM anggotanya, maka pemimpin berinovasi melakukan studi banding ke lembaga lainnya sebagai *best practice*. Pemimpin juga selalu berusaha untuk mengembangkan BUMDesa dengan menciptakan unit usaha baru dan menjangkau kerjasama seluas-luasnya. Disamping itu, pemimpin bersama anggota telah membuat dokumen perencanaan dalam bentuk *blue print* sebagai komitmen untuk mengembangkan BUMDesa Binangun Jati Unggul.

D. BUMDesa Sejahtera

BUMDesa Sejahtera berada di Kabupaten Gunungkidul merupakan salah satu lembaga yang dikenal karena unit usaha wisatanya, yaitu Srigethuk dan Goa Rancang Kencana. Bahkan eksistensi obyek wisata tersebut lebih dahulu dikenal oleh masyarakat kemudian baru dikelola oleh BUMDesa Sejahtera. Berikut ulasan analisis kelembagaan BUMDesa Sejahtera.

1. Pengaruh BUMDesa Terhadap Lingkungan Sekitarnya

Program-program yang dikelola oleh BUMDesa Sejahtera tergolong inovatif dalam menyelesaikan masalah. Program dimulai dengan adanya sebuah masalah kemudian melihat potensi alam sebagai modal usahanya. Misalkan saja unit pengolahan air bersih dan wisata yang bersumber dari alam. Peneliti melihat bahwa pengelola BUMDesa Sejahtera bersama dengan Pemerintah Desa Bleberan mulai berinisiatif untuk mengelola sumberdaya yang ada seperti air terjun Sri Gethuk dalam mengatasi permasalahan pemenuhan kebutuhan air bersih, khususnya musim kemarau.

Dengan adanya BUMDesa Sejahtera memberikan penyerapan tenaga kerja berkisar 65-75 orang. Setiap pekerja diprioritaskan warga asli Desa Bleberan. Program yang dikelola oleh BUMDesa mampu memberikan penghidupan bagi masyarakat (anggota) dengan mendapatkan penghasilan sebesar Rp. 1.000.000,00 sampai dengan Rp. 2.000.000,00 sesuai standar UMR.

“Desa mempunyai inisiatif membentuk BUMDes harapan dan cita-citanya adalah mensejahterakan masyarakat. Salah satunya memperkerjakan masyarakat asli dari desa Bleberan yang dapat menampung banyak masyarakat untuk dapat ikut serta membangun dan mengembangkan BUMDes.” Hartono (56)

Keberadaan BUMDesa Sejahtera juga memberikan manfaat dengan kontribusinya laba sebesar 25% diberikan kepada padukuhan untuk mendukung pendanaan pembangunan. Selain itu, sebesar 10% dari laba kegiatan BUMDesa juga diberikan dalam rangka kegiatan sosial di lingkungan Desa Bleberan. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Bapak Harjono selaku Kepala Unit Sri Gethuk bahwa 10% untuk dana sosial religi yang dipergunakan sosial seperti santunan anak yatim piatu, pengajian, dan sebagainya. Sementara bagi masyarakat sekitar yang bukan anggota BUMDesa mendapatkan keuntungan dengan meramaikan obyek wisata melalui berjualan kaos, baju, dan makanan bagi para wisatawan yang berkunjung. Hal ini tentu mampu meningkatkan penghasilan bagi masyarakat sekitar obyek wisata yang dikelola oleh BUMDesa.

“bagi warga sini ya dapat menciptakan pekerjaan. Bagi saya ya bisa berdagang jadi penghasilan meningkat, tetapi tidak pasti yah tergantung ramai atau sepi nya mas.”
Ngadiem (53) selaku warga Desa Bleberan

Selain berjualan, masyarakat juga mendapatkan keuntungan dalam mengakses air bersih karena ketika musim kemarau sangat sulit mendapatkan air bersih. Dengan adanya keberadaan BUMDesa Sejahtera sebagai pengelola memberikan dampak positif bagi masyarakat yaitu kemudahan untuk mendapatkan air bersih. Disamping itu, BUMDesa Sejahtera juga mampu mengakomodir bagi UMKM di sekitarnya dalam pendampingan budidaya jamur untuk 30 rumah.

Bagi Pemerintah Desa Bleberan tentu saja keberadaan BUMDesa Sejahtera memberikan dampak positif melalui peningkatan PAD. Dahulu sebelum adanya BUMDesa tersebut jumlah PAD tergolong kecil sehingga menyebabkan desa ini menjadi desa miskin (60% kepala keluarga di Desa Bleberan tergolong miskin), namun demikian sekarang PAD meningkat

dengan tambahan 25% dari pembagian sisa hasil usaha. Padahal keuntungan keseluruhan lembaga ini rata-rata sebanyak 2,2 Milyar per tahun.

Masyarakat menilai sejak adanya BUMDesa Sejahtera terjadi perubahan dalam hidupnya, terutama terkait penghasilannya. Oleh sebab itu, keberadaan BUMDesa tersebut diakui oleh masyarakat karena memberikan dampak positif yang banyak bahkan masyarakat menganggap tidak ada masalah sejak adanya lembaga BUMDesa. Misalkan saja Ngadiem (53) mengungkapkan bahwa sejak adanya BUMDesa Sejahtera belum ada masalah di lingkungannya.

“Masyarakat menyambut baik dengan konsep gotong royong. Masyarakat menjadi lebih sejahtera.” Hartono (56)

Peneliti melihat bahwa berbagai manfaat dari program-program BUMDesa Sejahtera mampu memberikan citra yang baik di mata masyarakat. Peningkatan ekonomi yang selama ini menjadi masalah utama desa dapat terselesaikan dengan adanya lembaga tersebut untuk menggali dan mengembangkan potensi lokal.

2. Dukungan Lembaga Lain Terhadap BUMDesa

Dalam menjalankan beberapa program BUMDesa Sejahtera, lembaga ini bekerjasama dan mendapatkan bantuan oleh berbagai lembaga baik sektor publik maupun privat. Kemitraan dari perbankan, ada BNI, BRI, dan BPD. Tiap lembaga bentuk kemitraannya bermacam-macam, baik pengarahan, pelatihan, dan kerjasama dalam pengembangan potensi alam. Sementara pemberian bantuan dapat berupa dana, tanah, ilmu pengetahuan, dan sarana prasarana.

Dari instansi pemerintah terdapat Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, Dinas PU Kabupaten Gunungkidul,

BLH Kabupaten Gunungkidul, Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul, dan Pemerintah Desa Bleberan. Kerjasama yang dilakukan oleh instansi tersebut adalah pendampingan dalam pengelolaan unit usahanya. Sementara bantuan dapat dilihat dari dana desa, penyuluhan, dan sarana prasarana guna menunjang pelayanan di unit usahanya.

Bentuk kemitraan Pemerintah Desa Bleberan dengan BUMDesa Sejahtera adalah permodalan dalam tanah untuk kantornya dan penyaluran dana desa dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Nantinya BUMDesa Sejahtera juga akan berpartisipasi memberikan kontribusi PAD. Disamping itu, pemerintah desa juga memberikan bantuan atau fasilitasi berupa sarana dan prasarana dalam hal ini berbentuk barang bukan dana. Bahkan dukungan penuh juga diberikan dari pemerintah desa kepada BUMDesa dalam bentuk pengikutsertaan ke dalam musrenbangdes. Dengan demikian, BUMDesa dianggap penting untuk mengikuti agenda tersebut dan memiliki peluang untuk bekerjasama dalam pembangunan, khususnya di lokasi unit usaha lembaga BUMDesa. Selain itu, pemerintah desa juga kerap memberikan pembinaan dalam pelayanan publik dan pengembangan BUMDesa Sejahtera.

Dari swasta terdapat *travel agent* dan investor asing Korea Selatan. Bentuk kerjasama dengan *travel agent* adalah pihak BUMDesa Sejahtera memberikan informasi terkait usaha wisatanya sementara bagi *travel agent* bisa menjadi bahan literatur destinasi bagi wisatawan. Untuk bentuk kerjasama dengan Korea Selatan adalah pemberdayaan masyarakat melalui pembibitan jamur tiram. Hal ini dirasa mampu meningkatkan kapasitas masyarakat karena mendapatkan ilmu dan keterampilan dari investor. Peneliti melihat bahwa ada upaya *transfer of knowledge* dari investor kepada masyarakat.

Berkaitan dengan sumberdaya yang dimiliki oleh BUMDesa Sejahtera dari sisi sumberdaya alam yaitu unit usaha didukung oleh potensi alam, seperti air terjun Sri Gethuk. Bahkan peneliti melihat ketergantungan dengan alam karena penggerak dari kegiatan BUMDesa tersebut. Dari sumberdaya manusia tergolong lemah karena diakui bahwa permasalahannya adalah kualitas sumberdaya manusianya. Meski demikian, selalu diupayakan untuk melatih bagi anggota BUMDesa sehingga semakin meningkatkan kapasitas anggota. Bahkan ada pelatihan dan pendampingan dari mitra menjadi salah satu kegiatan untuk menambah pengalaman dan ilmu bagi anggota. Di satu sisi, ada kegiatan studi banding ke lembaga lainnya untuk memperkaya ilmu bagi anggotanya dengan adanya dana sebesar 10% dari keuntungan yang ditujukan untuk pendidikan. Sementara itu, untuk sumberdaya keuangan meskipun sudah memperoleh keuntungan diangka milyar tetapi masih dianggap kurang karena masih membutuhkan penambahan sarana dan prasarana di tiap unit usahanya.

3. Karakteristik Kepemimpinan BUMDesa

Peran pemimpin BUMDesa Sejahtera sangat berarti dalam mengelola dan mengembangkan lembaga tersebut. Berdasarkan wawancara dengan Harjono (-), prinsip yang selalu dipegang teguh oleh pemimpin lembaga ini adalah mengutamakan kepentingan masyarakat semisal tidak mendirikan unit usaha yang mematikan usaha masyarakat. Dengan demikian, ada upaya BUMDesa Sejahtera untuk tetap mendukung usaha lokal oleh masyarakat sekitar dengan tidak membuat kondisi yang menjadi ancaman hasil produksi lokal tersebut. Hal ini menjadi komitmen bagi pemimpin BUMDesa Sejahtera bahwa peningkatan kesejahteraan tidak hanya bagi anggota saja tetapi juga dengan masyarakat sekitarnya. Ada suatu hal yang penting tidak hanya masalah bisnis tetapi bagaimana melaksanakan pemberdayaan masyarakat sebagai nilai tambah kehidupannya. Di satu sisi, pemimpin BUMDesa

Sejahtera tergolong memiliki sikap yang tegas dan harus tahu segala kondisi lembaga maupun inovasi yang bisa diadaptasikan ke lembaga tersebut. Di sini tampak bahwa pemimpin lembaga tersebut tergolong profesionalisme karena selalu berupaya untuk mengetahui informasi apa saja yang terkait dengan lembaga dan pengembangannya. Peneliti melihat bahwa karakter kepemimpinan BUMDesa Sejahtera tergolong kuat dan tidak hanya memikirkan dirinya sendiri, anggotanya, tetapi jauh lebih memikirkan pula dengan masyarakat sekitar di luar anggota. Dengan demikian, semakin meningkatkan *respect* dari anggota lembaga terhadap pemimpinnya sehingga mampu menggerakkan anggotanya dalam ikut serta mengembangkan BUMDesa Sejahtera.

“karena konsepnya bukan semata-mata pendapatan desa yang sebanyak-banyaknya tetapi pemberdayaan desa yang sebanyak-banyaknya. Bumdes yang mati suri, belum adanya komitmen antara Pemdes, BPD, dan masyarakat dalam mengembangkan bumdes sendiri, belum memahami apa itu bumdes, kadang pemdes masih memahami bumdes itu ketika pak kades mendirikan akan menjadi 2 matahari kembar yang memerintah di desa itu pengertian yang tidak paham. Bumdes berdiri bukan atas kajian tapi atas keinginan mencari profit sehingga permasalahan lokal desa tidak tersentuh. Misalnya di sini sudah ada pengecer bensin kemudian bumdes karena ingin keuntungannya maka membuat pom mini itu tidak diterima masyarakat dan mematikan ekonomi masyarakat.” Harjono.

Permasalahan utama di lembaga BUMDesa Sejahtera adalah kualitas SDM dalam mengelola maupun upaya mengembangkan unit usahanya. Pemimpin melakukan tindakan guna meminimalisir terhadap masalah tersebut dengan cara bermitra dengan lembaga lainnya melalui pendampingan dan pelatihan. Selain itu, setiap tahunnya diadakan kunjungan ke lembaga lainnya untuk meningkatkan kapasitas lembaganya. Bahkan dalam kunjungan ke daerah lainnya, lembaga ini sekalian untuk melakukan promosi. Di sini tampak bahwa ada upaya dari pemimpin BUMDesa Sejahtera dalam menyikapi masalah dan keinginan untuk tetap melakukan perubahan lembaga sesuai tujuan awal. Dengan demikian terkait tekanan untuk reformasi disikapi dengan cara melakukan kunjungan ke lembaga lain dan memperluas jaringan kemitraan.

“Medsos, melakukan promosi keluar setiap tahun 4 kali melakukan kegiatan promosi keluar ke kabupaten-kabupaten terakhir dari bandung. Dari pemda dan pemprov kadang ada kegiatan tap to top dari beberapa travel saling tatap muka.” Harjono (-)

Dalam hal pengambilan keputusan, pemimpin BUMDesa Sejahtera tergolong senang dengan muasyawarah. Kegiatan musyawarah merupakan contoh pengambilan keputusan menerapkan sistem *bottom up*. Dasar pemilihan musyawarah bagi lembaga ini adalah BUMDesa bukan miliknya sendiri tetapi milik bersama dan juga aplikasi dari pemberdayaan masyarakat.

Dalam hal berpolitik, pemimpin selalu berupaya memajukan BUMDesa Sejahtera dengan menjaring kemitraan. Mitra yang menjadi sasaran tidak hanya sektor publik tetapi juga privat dari tingkat lokal maupun luar negeri. Dasar menjaring kemitraan adalah untuk memperkuat keberadaan eksistensi BUMDesa dan berupaya mengembangkan BUMDesa dengan selalu melibatkan masyarakat.

Berkaitan dengan kompetensi manajemen, pemimpin BUMDesa Sejahtera tergolong sudah mampu mengatur dan mengelola lembaganya. Meskipun hanya lulusan SMA tetapi mampu menggerakkan anggotanya untuk ikut mengembangkan BUMDesa tersebut. Peneliti melihat bahwa kompetensi manajemen dari pemimpin tergolong baik karena saat ini telah mampu mencapai 70% dari tujuan awal BUMDesa. Selain itu, dengan manajemen saat ini BUMDesa Sejahtera telah mendapatkan penghargaan kategori ilmu pengetahuan dan teknologi serta wisata terbaik pilihan dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Hal ini menjadi bukti bahwa pemimpin BUMDesa tersebut telah mampu menggerakkan anggotanya untuk bersama-sama dalam mengembangkan lembaga. Kelemahan dari BUMDesa ini adalah belum mempunyai dokumen perencanaan pengembangan lembaga seperti *blue print* atau masterplan pengembangan BUMDesa. Kelemahan ini menunjukkan bahwa pemimpin belum mampu menuangkan program-program BUMDesa ke depannya sebagai target dari lembaga ini.

E. Garis Merah Evaluasi Kelembagaan Di Kawasan Studi

Pada bahasan bagian ini akan menjelaskan tentang keseluruhan dari hasil analisis kelembagaan ke empat BUMDesa di DIY. Tujuan dari ulasan ini agar mengetahui kelembagaan secara umum atau menggeneralisasi dari studi kasus yang ada dalam penelitian ini. Tiap BUMDesa memiliki karakter yang sama sebagai lembaga lokal yang berupaya membangun daerahnya, yaitu:

- a. Berkontribusi pada Pendapatan Asli Desa setiap tahunnya sehingga pemerintah desa mendapatkan masukan modal untuk pembangunan desa.

- b. Pengembangan BUMDesa diinisiasikan oleh pemerintah desa maupun pemerintah kabupaten sebagai stimulan atas inisiatif masyarakat. Hal ini senada dengan asumsi dari Nugroho (2015) bahwa kebanyakan BUMDesa pada mulanya merupakan lembaga yang dibentuk oleh pemerintah kemudian di jalan profesional oleh masyarakat desa untuk mencapai kesejahteraan.
- c. Semua BUMDesa berawal dari keinginan untuk mengurangi kemiskinan dan pengangguran di daerahnya. Dengan hasil pendapatan yang cukup tinggi memberikan kondisi kemandirian masyarakat dalam mengembangkan lembaga lokal sebagai akses seperti yang diungkapkan oleh Agusta, e al (2014:25). Bahkan Faedlulloh (2018) menambahkan bahwa BUMDesa sebagai penggerak roda pertumbuhan ekonomi yang dikelola oleh warga sehingga tercapai desa mandiri & otonom. Namun demikian, saat ini memasuki era *new normal* (adanya wabah Covid-19) sehingga pemimpin lembaga BUMDesa memperkirakan berdampak pada penurunan keuntungan, khususnya sepiunya kunjungan wisatawan pada unit wisata.
- d. Empat BUMDesa memiliki payung hukum berupa Peraturan Desa memberikan aturan proporsi tenaga kerja lokal bisa lebih dari 80% sementara sisanya dibuka untuk umum sesuai kebutuhan posisinya. Selain itu, terdapat pula pembagian proporsi kontribusi pendapatan BUMDesa kepada pemerintah desa, pendidikan, operasional lembaga, CSR, dana cadangan, dan honor. Meskipun setiap lembaga berbeda-beda dalam mengalokasikan keuntungannya disesuaikan dengan kesepakatan dengan pemerintah desa.
- e. Unit usaha yang dilakukan oleh empat BUMDesa adalah unit yang potensial menghasilkan pemasukan, seperti: wisata, kuliner, simpan

pinjam, pengelolaan sampah, dan pertanian.

- f. Semua BUMDesa bergantung pada potensi alam yang dimiliki oleh daerahnya untuk dijadikan modal unit usahanya. Ketua BUMDesa bersama dengan masyarakat (anggota BUMDesa) melakukan diskusi untuk perencanaan pengembangan unit usaha ke depannya. Hasil dari diskusi akan disampaikan ke pemerintah desa beserta jajarannya untuk diskusi lebih lanjut terkait persetujuan unit usahanya tanpa merusak lingkungan. Hal ini seakan menciptakan demokrasi ditingkat desa sebagai solusi dalam pembangunan desa sebagaimana penelitian dari Hong, et al (2018).
- g. Permasalahan utama di empat BUMDesa adalah masih dianggap kurangnya kualitas SDM karena rata-rata tenaga kerja yang ada dari tidak sekolah hingga SMA. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Amri (2015) yang juga akan berpengaruh pada kinerja BUMDesa. Selain itu, masih dianggapnya keterbatasan modal untuk mengembangkan BUMDesa. Oleh sebab itu, diperlukan perluasan jaringan untuk menambah penyertaan modal unit usaha sebagaimana pendapat dari Khozhylo, et al (2020).

Berdasarkan data yang ada maka peneliti menggunakan analisis kelembagaan menurut teori *institution building* oleh Philips (1969) dalam Moore, et al (1995:49-55) sebagai evaluasi keberadaan BUMDesa terhadap pembangunan desa. Berikut matriks evaluasi BUMDesa berdasarkan teori *institution building*:

Tabel 4. Matriks Evaluasi Kelembagaan BUMDesa

Indikator	Subindikator	BUM Desa Tridadi Makmur	BUM Desa Panggung Lestari	BUM Desa Binangun Jati Unggul	BUM Desa Sejahtera
Kesuksesan Lembaga	Inovasi Program	Program dibuat setelah adanya BUMDesa dari nol berdasarkan pasar. Inovasi program yang dicetuskan, antara lain: unit usaha wisata dan tanaman agronema dan unit usaha kuliner.	Program dibuat karena munculnya permasalahan sampah di lingkungan masyarakat. Inovasi program yang dicetuskan, antara lain: KUPAS, wisata kampoeng mataraman, budidaya agro dan pertanian, pengelolaan limbah rumah tangga, pengolahan minyak nyamplung, <i>rest area</i> , dan swadesa.	Program dibuat berdasarkan permasalahan penjualan padi dari petani ke tengkulak. Selain itu, program simpan pinjam dibuat dengan adanya LKM terlebih dahulu sebelum adanya BUMDesa. Beberapa program yang dicetuskan, yaitu: jasa keuangan simpan pinjam dan jasa perdagangan & produksi pertanian. Hasil pertanian bisa dijual ke mitra BUMDesa seperti warung, toko, Tomira, bahkan ke BUMDesa Tridadi Makmur. Selain itu, akan direncanakan pengembangan unit usaha wisata.	Program dibuat karena permasalahan air bersih. Program yang dikelola antara lain: unit usaha pengelolaan air bersih, simpan pinjam, perdagangan dan jasa, dan wisata.

Indikator	Subindikator	BUM Desa Tridadi Makmur	BUM Desa Panggung Lestari	BUM Desa Binangun Jati Unggul	BUM Desa Sejahtera
	Dampak Program	<p>Masyarakat yang menjadi anggota BUMDesa yang turut mengelola unit usahanya akan mendapatkan gaji 1-2 juta atau sesuai UMR. Jumlah tenaga kerja sebanyak 50-60 orang.</p> <p>Untuk masyarakat di luar anggota BUMDesa, penghasilan juga naik meskipun tidak signifikan dari 200.000 sampai 500.000 berkat adanya kegiatan BUMDesa.</p> <p>BUMDesa berkontribusi bagi PAD sebanyak 51% dari total keuntungan yaitu Rp. 300.000.000,00.</p>	<p>Penghasilan masyarakat yang mengelola BUMDesa sebanyak 1-2 juta sesuai UMR. Jumlah tenaga kerja sebanyak 98 orang.</p> <p>Untuk masyarakat lainnya di luar anggota BUMDesa terdapat di unit usaha olah sampah. Selain itu, melibatkan karang taruna untuk <i>event-event</i> seperti FKY. Masyarakat lainnya juga bisa mengikuti program menabung sampah menjadi emas. Ada dana sosial sebesar 5% dari keuntungan BUMDesa untuk pembangunan desa, misalkan pembangunan rumah layak huni dan beasiswa pendidikan.</p> <p>Besaran kontribusi</p>	<p>Penghasilan masyarakat yang menjadi anggota BUMDesa sebesar 1-2 juta sesuai UMR. Jumlah tenaga kerja sebanyak 12 orang.</p> <p>Masyarakat sekitar di luar anggota BUMDesa bisa meminjam uang sebagai nasabah sangat terbantu. Selain itu, bisa menjual padinya ke BUMDesa dengan harga yang lebih tinggi dibandingkan bila dijual ke tengkulak. Ada dana sosial sebesar 2,5% dari keuntungan BUMDesa.</p> <p>Besaran kontribusi BUMDesa terhadap PAD pemerintah desa sebanyak 50% dari keuntungan, misalkan tahun 2019 sebesar Rp. 128.000.000,00.</p>	<p>Penghasilan masyarakat yang menjadi anggota BUMDesa sebesar 1-2 juta sesuai UMR. Jumlah tenaga kerja sebanyak 65-75 orang.</p> <p>Masyarakat sekitar (di luar anggota BUMDesa) juga mengakui bahwa penghasilannya meningkat karena adanya BUMDesa dengan berjualan kaos, baju, makanan</p> <p>Dampak bagi padukuhan adalah bisa memberikan uang sebesar 25% dari pendapatan bersih untuk padukuhan di Desa Bleberan dan 5% diberikan dalam rangka sosial.</p> <p>Untuk kontribusi kepada</p>

Indikator	Subindikator	BUM Desa Tridadi Makmur	BUM Desa Panggung Lestari	BUM Desa Binangun Jati Unggul	BUM Desa Sejahtera
			BUMDesa terhadap PAD pemerintah desa sebanyak 35% dari 5,7 Milyar.		PAD sebanyak 25% dari hasil keuntungannya sebanyak 2,2 M.
	Image/citra di masyarakat	Baik karena mampu menyerap tenaga kerja dan menambah keuntungan bagi usaha masyarakat sekitarnya.	Baik karena mampu menyerap tenaga kerja dan kontribusi dana CSR.	Baik karena mampu menyerap tenaga kerja dan kontribusi dana CSR.	Baik karena mampu menyerap tenaga kerja, kontribusi dana CSR, dan menambah keuntungan bagi usaha masyarakat sekitarnya.
	Adaptasi kondisi/ masyarakat lokal	Diakui oleh masyarakat dan dirasakan manfaatnya.	Diakui oleh masyarakat dan dirasakan manfaatnya.	Diakui oleh masyarakat dan dirasakan manfaatnya.	Diakui oleh masyarakat dan dirasakan manfaatnya.
Dukungan Internal & lembaga lain	Kerjasama dengan lembaga lainnya	Didukung oleh <i>Travel Agent</i> , sponsor, pendampingan pemerintah desa, BUMDes lain seperti Binangun Jati Unggul	Didukung oleh Pegadaian, BNI, BRI memberikan jaminan KUR tanpa anggunan melalui BUMDesa maksimal 5juta/orang,	Tomira, Bulog, PT Lentera bidang pengolahan hasil pertanian, UGM pendampingan, DPM Muhammadiyah Kulon Progo, Bakor PKP,	Didukung oleh Korea Selatan dalam budidaya jamur, Travel Agent, Jurnalis, BRI, BNI mmberikan KUR, Pemda memberikan pelatihan,

Indikator	Subindikator	BUM Desa Tridadi Makmur	BUM Desa Panggung Lestari	BUM Desa Binangun Jati Unggul	BUM Desa Sejahtera
		pasokan beras dan sekam.	bank sampah di tingkat padukuhan, pendampingan pemerintah desa	Gapoktan Jati Makmur, Maga Swalayan, WS Swalayan, Toserba Prima, Toserba Atmaja, Toserba Warno Warni, BUMDesa Tridadi Makmur, toko dan rumah makan, serta pendampingan pemerintah desa	BPD, pendampingan pemerintah desa
	Bantuan	Donatur, Kemendes PD'TT berupa permodalan dana desa, pemerintah desa berupa tanah dan sarana prasarana	Kemendes PD'TT berupa permodalan uang dana desa , BLH DIY pmbangunan rumah olah sampah, pemerintah desa berupa tanah dan sarana prasarana	Didukung oleh Kementerian Sosial, Kemendes PD'TT berupa penggilingan padi dan permodalan dana desa, pemerintah desa berupa tanah dan sarana prasarana	Kemendes PD'TT berupa permodalan dana desa, Dinas PU Kabupaten Gunungkidul, BLH Kabupaten Gunungkidul, Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul, pemerintah desa berupa tanah dan sarana prasarana
	Jaminan kelangsungan hidup	Didukung oleh sumberdaya alam, modal, dan keuangan, sementara masalah dari kualitas SDM yang masih diperlukan upaya-upaya peningkatan kapasitas anggotanya.	Didukung oleh sumberdaya alam, modal, dan keuangan, sementara masalah dari kualitas SDM yang masih diperlukan upaya-upaya peningkatan kapasitas	Didukung oleh sumberdaya alam, modal, dan keuangan, sementara masalah dari kualitas SDM yang masih diperlukan upaya-upaya peningkatan kapasitas anggotanya.	Didukung oleh sumberdaya alam, modal, dan keuangan, sementara masalah dari kualitas SDM yang masih diperlukan upaya-upaya peningkatan kapasitas

Indikator	Subindikator	BUM Desa Tridadi Makmur	BUM Desa Panggung Lestari	BUM Desa Binangun Jati Unggul	BUM Desa Sejahtera
			anggotanya.		anggotanya.
Kepemimpinan	Karakter Pemimpin	Didukung dengan latarbelakang lulusan S2 manajemen, memiliki sifat bisnis <i>oriented</i> , profesional, tegas, perencanaan strategis, visioner, masalah dianggap tantangan, dan mandiri	Pemimpin bersedia terjun langsung ke lapangan, masalah langsung dimusyawarahkan dan diselesaikan, memberdayakan masyarakat lebih utama dibandingkan dirinya sendiri.	Satu-satu pemimpin dari golongan perempuan, pemimpin bersifat ramah, <i>multitalent</i> , berprinsip menjadi panutan bagi pegawainya, prinsip diri ketika saya bisa maka saya bisa, bersedia lembur bersama pegawai.	Sifat pemimpin antara lain: komitmen, mengutamakan kepentingan masyarakat seperti tidak membuat unit usaha yang mematikan usaha masyarakat, bukan bisnis oriented tetapi lebih mengutamakan pemberdayaan masyarakat seluas-luasnya, tegas dan harus tahu semua yang dilakukan oleh pegawai.
	Efisiensi Penanganan Masalah	Penyelesaian masalah melihat kondisi sumberdaya yang dimilikinya, misalkan tidak menerima atau berkurangnya gaji ketika sedang ada permasalahan	Penyelesaian masalah melihat kondisi sumberdaya yang dimilikinya. misalkan jumlah gaji seadanya ketika sedang ada permasalahan finansial di	Penyelesaian masalah melihat kondisi sumberdaya yang dimilikinya, ketika tidak cukup finansial maka mengajukan proposal pengembangan BUMDesa.	Penyelesaian masalah melihat kondisi sumberdaya yang dimilikinya.

Indikator	Subindikator	BUM Desa Tridadi Makmur	BUM Desa Panggung Lestari	BUM Desa Binangun Jati Unggul	BUM Desa Sejahtera
		finansial di BUMDesa	BUMDesa		
	Pengambilan Keputusan	<i>Bottom Up</i>	<i>Bottom Up</i>	<i>Bottom Up</i>	<i>Bottom Up</i>
	Politik	Mempengaruhi dan menjaring lembaga lain untuk bermitra.			
	Profesionalisme	Berlaku <i>multitalent</i> sehingga menjadi panutan bagi anggotanya dan tergerak untuk mengikuti pemimpin	Berlaku <i>multitalent</i> sehingga menjadi panutan bagi anggotanya dan tergerak untuk mengikuti pemimpin	Berlaku <i>multitalent</i> sehingga menjadi panutan bagi anggotanya dan tergerak untuk mengikuti pemimpin	Berlaku <i>multitalent</i> sehingga menjadi panutan bagi anggotanya dan tergerak untuk mengikuti pemimpin
	Kompetensi Manajemen	Baik	Baik	Baik	Baik
	Tekanan untuk reformasi	Ada dokumen perencanaan pengembangan BUMDesa	Ada dokumen perencanaan pengembangan BUMDesa	Ada dokumen perencanaan pengembangan BUMDesa	Belum ada dokumen perencanaan pengembangan BUMDesa

Sumber: hasil pengolahan penulis, 2020



EPILOG

Secara umum karakteristik BUMDesa di Daerah Istimewa Yogyakarta dengan mengambil empat studi kasus, pembentukan BUMDesa atas inisiasi pemerintah desa yang disambut baik oleh masyarakat terutama yang menjadi anggota. Potensi alam menjadi modal utama dalam pemasukan BUMDesa bahkan sektor pariwisata selalu dimiliki oleh lembaga tersebut, meskipun hanya satu lembaga yang baru merencanakan penambahan unit usaha wisata. Tiap BUMDesa berkontribusi kepada pemasukan asli desa (PAD) dengan nominal di atas angka Rp. 100.000.000,00. Permasalahan SDM dan modal masih menjadi tantangan bagi BUMDesa dalam mengembangkan unit usahanya.

Dari sisi analisis kelembagaan dengan indikator kesuksesan lembaga, BUMDesa yang menjadi studi kasus tergolong sukses karena mampu menciptakan inovasi program dan dampak programnya dirasakan tidak hanya oleh anggota, masyarakat sekitar, bahkan pemerintah desa. Dampaknya antara lain: peningkatan pendapatan, pengurangan angka pengangguran, pengurangan kemiskinan, dan pemberdayaan masyarakat. Dengan adanya dampak positif tersebut maka citra lembaga dianggap baik dan diakui oleh masyarakat sekitarnya. Di satu sisi, keberhasilan membawa perubahan kondisi sosial, ekonomi, dan lingkungan memberikan bukti bahwa BUMDesa bisa menjadi lokomotif pembangunan desa yang perlu didukung oleh *stakeholders* lainnya demi terwujudnya kesejahteraan masyarakat desa.

Dari sisi dukungan internal dan lembaga lain, keempat BUMDesa telah melakukan kerjasama dengan lembaga lainnya, baik sektor publik, privat, maupun kelompok masyarakat lainnya. Kerjasama dilakukan tidak hanya tingkat lokal bahkan tingkat internasional. Sementara itu, bantuan bagi lembaga BUMDesa didapatkan dari donatur, Pemerintah melalui dana desa, pemerintah kabupaten, pemerintah desa, dan perguruan tinggi. Sumberdaya yang dimiliki oleh BUMDesa, baik alam, modal, keuangan, dan manusia

tergolong telah mampu memberikan jaminan keberlangsungan hidup lembaga tersebut meskipun perlu upaya peningkatan kualitas SDM.

Dari sisi kepemimpinan, karakter pemimpin didominasi oleh visioner, mandiri, suka tantangan, dan mau terjun ke lapangan bersama anggotanya. Untuk efisiensi penanganan masalah, setiap masalah diselesaikan dengan melihat ketersediaan sumberdaya, jika tidak mampu maka melakukan kerjasama maupun mengajukan proposal ke lembaga lainnya. Pengambilan keputusan yang diterapkan oleh pemimpin BUMDesa dengan menggunakan sistem *bottom up* karena lembaga ini terbentuk secara gotong royong bersama-sama. Dari subindikator politik, pemimpin mampu memberikan contoh yang baik bagi anggota sehingga dapat mempengaruhi anggota dan lembaga lainnya untuk bermitra. Secara talenta, pemimpin keempat BUMDesa tergolong *multitalent* sehingga menjadi panutan dan menggerakkan kerja anggotanya. Kompetensi manajemen yang dilakukan oleh pemimpin BUMDesa tergolong baik karena selalu berupaya meningkatkan kualitas SDM, melalui sosialisasi, pelatihan, studi banding, dan kemitraan dengan lembaga lainnya. Terakhir terkait dengan tekanan untuk reformasi pemimpin telah merancang dokumen perencanaan pengembangan lembaga BUMDesa ke depannya, meskipun masih ada satu BUMDesa yang belum memiliki *blue print* konsep pengembangan BUMDesa.

Berdasarkan hasil analisis data dan temuan di lapangan, permasalahan yang terjadi di lembaga BUMDesa terdapat dua masalah inti, yaitu masalah kualitas sumberdaya manusia dan keterbatasan modal. Kedua masalah ini berimbas pada produktivitas lembaga tersebut. Berikut ulasan ringkas dari kedua masalah yang dialami oleh empat BUMDesa di lokasi studi:

- (1) Kurangnya kualitas sumberdaya manusia sebagai pengelola BUMDesa

Anggota lembaga dengan tingkat pendidikan bervariasi dari tidak sekolah hingga jenjang SMA, tentu menjadi sebuah tantangan, seperti BUMDesa. Pada dasarnya kualitas SDM selalu menjadi tantangan yang kerap ditemui oleh lembaga yang sedang berkembang. SDM merupakan modal utama dalam pengembangan lembaga. Menurut beberapa penelitian terkait dengan tingkat pendidikan dalam suatu lembaga, misalkan saja Purdanti, et al (2014) menyebutkan bahwa tingkat pendidikan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas sistem pengendalian intern pada koperasi serba usaha. Besaran pengaruhnya terhadap kualitas sistem pengendalian intern sebanyak 64,4%. Hal ini juga sependapat dari penelitian oleh Vezina & Belanger (2019) dan Blanda & Urbancikova (2019) bahwa pendidikan dan keahlian berpengaruh terhadap masa depan lembaga. Pendidikan formal maupun dari segi pengetahuan dan keterampilan mampu memberikan motivasi dalam peningkatan usaha (Dewanti, 2010). Faktor kemampuan/*skill* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan usaha lembaga (Indriyatni, 2013). Sementara menurut Suwarno, et al (2014) tingkat pendidikan berpengaruh positif terhadap perilaku. Tentu saja perilaku yang berkontribusi terhadap pengembangan lembaga.

(2) Keterbatasan modal dalam pengembangan BUMDesa

Permasalahan modal selalu menjadi tantangan bagi BUMDesa di lokasi studi. Meskipun pendapatannya tergolong tinggi, tetapi selalu dinyatakan oleh pemimpin ke-empat BUMDesa bahwa masalahnya kekurangan modal. Hal ini dikarenakan ada upaya lembaga tersebut ingin mengembangkan unit usahanya tetapi melihat pemasukannya ternyata tergolong terbatas. Menurut Dewanti (2010) masalah sumberdaya terutama dana bisa menjadi kendala dalam mengembangkan inovasi dan kreatifitas lembaga. Modal akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan lembaga (Indriyatni,

2013). Besaran modal juga berpengaruh terhadap keputusan jangka panjang (Jachimowicz, et al, 2017). Meskipun memiliki modal yang sedikit tetapi ada saling percaya antaranggota dan anggota dengan pemimpin bahkan sebaliknya bahwa lembaga tersebut akan berkembang jika bersama-sama. Berdasarkan temuan di lapangan, meskipun anggota masih tergolong pasif tetapi peneliti melihat ada *community trust* di dalamnya. Dalam keadaan kekurangan, membangun dan meningkatkan *community trust* dapat membantu meminimalkan konflik internal yang besar dan berkontribusi dalam partisipasi pengembangan lembaga (Jachimowicz, et al, 2017).

Berdasarkan temuan di lapangan dengan melihat evaluasi kelembagaan dan permasalahan utama BUMDesa di lokasi studi, maka ada beberapa strategi pengembangan, antara lain:

(1) Fasilitasi modal dan perluasan pangsa pasar

Permasalahan modal dapat diatasi dua cara, yaitu bantuan/hibah dan usaha mandiri. Dalam hal bantuan/hibah bisa melakukan pengajuan proposal kepada Pemerintah maupun pemerintah daerah, bahkan dengan melihat prestasi beberapa BUMDesa tersebut sudah mendapatkan apresiasi tingkat internasional, maka memberikan peluang untuk mendapatkan bantuan dari negara lainnya, seperti: BUMDesa Panggung Lestari dan BUMDesa Sejahtera. Kedua modal bisa diperoleh dengan cara usaha mandiri yaitu perluasan pangsa pasar. Produk-produk yang dihasilkan oleh BUMDesa saat ini berpeluang didistribusikan ke luar Yogyakarta, misalkan seperti BUMDesa Panggung Lestari. Perlu ada upaya perluasan pangsa pasar dengan mengenalkan produk unggulan dan inovatif, misalkan beras dari BUMDesa Binangun Jati Unggul ke luar Yogyakarta. Dalam hal ini, BUMDesa berupaya untuk menyampaikan informasi dan cara memasarkan produk. Tantangannya

adalah informasi tentang tata cara pengembangan produk, baik desain, kualitas, maupun kemasannya.

(2) Peningkatan kepercayaan komunitas (*community trust*).

Dalam suatu lembaga terutama yang berbasis *bottom up* tentu tantangannya adalah ketika terjadi konflik. Oleh sebab itu, diperlukan penguatan komunikasi antaranggota maupun hubungan vertikal. Bila diibaratkan komunikasi layaknya darah yang menghubungkan antarbagian dalam tubuh manusia. Oleh sebab itu, penting sekali bagi lembaga dalam menjaga komunikasi. Komunikasi ditujukan untuk memperkuat *community trust* dalam lembaga. Kepercayaan menjadi modal penting ketika lembaga mengalami kendala karena kepercayaan komunitas mampu menguatkan eksistensi lembaga. Bukan hal yang mudah ketika lembaga mengalami permasalahan, kepercayaan komunitas tetap ada. Bahkan dalam teori modal sosial, kepercayaan merupakan salah satu unsur dari modal sosial sebagai pondasi eksistensi lembaga.

(3) Penguatan kapasitas pendidikan formal dan informal bagi anggota BUMDesa

Penguatan kualitas sumberdaya manusia menjadi penting bagi pengembangan lembaga BUMDesa. Pendidikan merupakan salah satu sarana meningkatkan kualitas sumberdaya manusia. Namun demikian, pendidikan tak hanya terfokus pada formal tetapi juga informal juga. Hal ini dikarenakan perlu upaya peningkatan kualitas SDM bagi anggota BUMDesa yang memiliki tingkat pendidikan formal tergolong rendah. Menurut Aini, et al (2018) tingkat pendidikan akan berpengaruh terhadap tingkat kesejahteraan. Namun demikian, meskipun pendidikannya hanya di jenjang tidak tinggi tetapi bisa mendapatkan kesejahteraan (pendapatan) lebih tinggi bila mendapatkan

pendidikan informal maupun pelatihan. Oleh sebab itu, diperlukan banyak sosialisasi, pelatihan, *workshop*, dan kunjungan lembaga lainnya untuk meningkatkan kualitas SDM melalui jalur informal.

(4) Fasilitas pameran BUMDesa se-Yogyakarta bahkan nasional dan internasional

Sektor publik baik Pemerintah (dalam hal ini adalah Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi) maupun pemerintah daerah harus mampu memfasilitasi produk-produk BUMDesa. Banyak cara untuk memperkenalkan produk BUMDesa kepada masyarakat luas, seperti mengadakan pameran. Pameran ini fungsinya sebagai ajang mempromosikan produk BUMDesa dan meningkatkan produktivitas serta motivasi bagi BUMDesa. Pameran bisa hanya tingkat lokal, yaitu se-Daerah Istimewa Yogyakarta maupun nasional. Ajang pameran ini akan memperkaya informasi bagi masyarakat yang belum mengetahui eksistensi dan makna BUMDesa. Selain itu, bagi BUMDesa akan membuka peluang untuk menjaring kemitraan dengan antarBUMDesa sehingga ada *transfer of knowledge*.

(5) Aplikasi dan pengembangan teknologi terapan dalam produksi

BUMDesa di lokasi studi memerlukan aplikasi dan pengembangan teknologi terapan terutama dalam hal produksi menghasilkan barang unggulannya. Misalkan saja BUMDesa Binangun Jati Unggul memerlukan alat pemisah beras dalam produksi beras unggulannya. Oleh sebab itu, Pemerintah seharusnya memberikan bantuan terhadap BUMDesa tersebut, dalam hal ini yang dimaksud adalah Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Tentu saja perlu harmonisasi dan koordinasi dengan perguruan tinggi untuk menciptakan inovasi teknologi yang adaptif terhadap

kebutuhan BUMDesa. Dengan adanya teknologi yang mendukung produksi BUMDesa maka akan menguatkan lembaga tersebut dalam daya saing di dunia usaha.

(6) Penjaringan dan penguatan asosiasi kemitraan

Salah satu solusi dalam hal terbatasnya modal adalah dengan melakukan penjaringan dan penguatan asosiasi kemitraan. Dalam hal ini bisa dilakukan secara mandiri untuk menjaring kemitraan maupun dengan fasilitasi dari pemerintah daerah atau pemerintah desa untuk mencari kemitraan dalam pengembangan BUMDesa. Bagaimanapun juga peran sektor publik sebagai fasilitator tetap harus diberdayakan demi meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Diperlukan pemilihan model kemitraan yang sesuai dengan kapasitas BUMDesa. Kemitraan yang dimaksud bisa dari BUMDesa, instansi dalam maupun luar negeri, dunia usaha, industri, perguruan tinggi, NGO/LSM, dan lembaga lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita, Rahardjo. (2006). *Membangun Desa Partisipatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Agusta, Ivanovich; Tetiani, Ani; & Fujiartanto. (2014). Teori dan Kebijakan Desa Untuk Indonesia. Ivanovich Agusta & Fujiartanto (Eds). *Indeks Kemandirian Desa*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor.
- Aini, E, N., Isnaini, I., & Sukamti, S. (2018). Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Tingkat Kesejahteraan Masyarakat di Kelurahan Kesatrian Kota Malang. *Technomedia Journal*. Vol. 3, No. 1. Diunduh dalam <https://media.neliti.com/media/publications/267840-pengaruh-tingkat-pendidikan-terhadap-tin-03c86275.pdf>, pada tanggal 1 November 2020 pukul 12:37 WIB.
- Amri, Khairul. (2015). Evaluasi Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*. Vol. 13, No. 3. Riau: Universitas Riau.
- Aprita, Alexander. (2018). *Sleman Miliki 35 BUMDES tapi Butuh Pendampingan Tenaga Ahli*. Dalam <https://jogja.tribunnews.com/2018/11/13/sleman-miliki-35-bumdes-tapi-butuh-pendampingan-tenaga-ahli>, diakses pada tanggal 14 Agustus 2019 pukul 11:44 WIB.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Bantul. (2019). *Kecamatan Sewon Dalam Angka 2019*. Bantul: BPS Kabupaten Bantul.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Gunungkidul. (2018). *Kecamatan Sleman Dalam Angka 2020*. Sleman: BPS Kabupaten Sleman.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Gunungkidul. (2019). *Kecamatan Sleman Dalam Angka 2020*. Sleman: BPS Kabupaten Sleman.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Gunungkidul. (2020). *Kecamatan Sleman Dalam Angka 2020*. Sleman: BPS Kabupaten Sleman.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Kulon Progo. (2018). *Kecamatan Lendah Dalam Angka 2020*. Kulon Progo: Kabupaten Kulon Progo.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Kulon Progo. (2019). *Kecamatan Lendah Dalam Angka 2020*. Kulon Progo: Kabupaten Kulon Progo.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Kulon Progo. (2020). *Kecamatan Lendah Dalam Angka 2020*. Kulon Progo: Kabupaten Kulon Progo.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Sleman. (2018). *Kecamatan Sleman Dalam Angka 2020*. Sleman: BPS Kabupaten Sleman.

- Badan Pusat Statistik Kabupaten Sleman. (2019). *Kecamatan Sleman Dalam Angka 2020*. Sleman: BPS Kabupaten Sleman.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Sleman. (2020). *Kecamatan Sleman Dalam Angka 2020*. Sleman: BPS Kabupaten Sleman.
- Blanda, Jozef & Urbancikova, Natasa. (2019). Industrial Profiles of Cities and Interest in Work-Based Learning. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, Vol. 14, No. 4. Research Center in Public Administration and Public Services. Diunduh dalam <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26816975>, pada tanggal 1 November 2020 pukul 12:44 WIB.
- Brito, R, P & Oliveira, L, B. (2016). The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. *Brazillian Business Review*, Vol. 13, No. 3. Brasil: FUCAPE Business School Vitoria. ISSN 1808-2386.
- Creswell, J.W. (2013). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (A. Fawaid, Trans. 3ed). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dewantara, J.R. (2019). *Belasan BUMDES Di Kulon Progo Tak Sehat*, Dalam <https://jogjapolitan.harianjogja.com/read/2019/03/25/514/980469/belasan-bumdes-di-kulonprogo-tak-sehat>, diakses pada tanggal 14 Agustus 2019 pukul 12:23 WIB.
- Dewanti, I, S. (2010). Pemberdayaan Usaha Kecil dan Mikro: Kendala dan Alternatif Solusinya. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 6, No. 2. Yogyakarta: Universitas Pembangunan Nasional Veteran. Diunduh dalam http://repository.upnyk.ac.id/6209/2/Ida_susi_Dewanti_naskah.pdf, pada tanggal 1 November 2020 pukul 13:49 WIB.
- Faedlulloh, Dodi. (2018). BUMDes dan Kepemilikan Warga: Membangun Skema Organisasi Partisipatoris. *Journal of Governance*. Vol. 3. No. 1. Jakarta: Universitas 17 Agustus 1945.
- Fatimah, R, P, L. (2018). Mengembangkan Kualitas Usaha Milik Desa (Q-BUMDES) untuk Melestarikan Ketahanan Ekonomi Masyarakat dan Kesejahteraan Adaptif: Perancangan Sistem Kewirausahaan Desa dengan Menggunakan Model Tetrapreneur. *Jurnal Studi Pemuda*. Vol. 7. No. 2. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Hakim, Luqman. (2017). *Pemda DIY Dorong 252 Desa Bentuk BUM Desa*. Dalam <https://jogja.antaraneews.com/berita/345415/pemda-diy->

- [dorong-252-desa-bentuk-bumdesa](#), diakses pada tanggal 14 Agustus 2019 pukul 11:23 WIB.
- Hong, T S., Cheon, H., & Lee, M, J. (2018). Social Conditions of Village Democracy in South Korea. *Journal of Development and Society*. Vol. 47 (1). P.85-117. Institute for Social Development and Policy Research (ISDPR). Diakses dalam <https://www.jstor.org/stable/90020483> pada tanggal 17 September 2020, pukul 16:50 WIB.
- Indriyatni, Lies. (2013). Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Keberhasilan Usaha Mikro dan Kecil. *Jurnal STIE Semarang*, Vol. 5, No. 1. Semarang: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Semarang. Diunduh dalam <https://media.neliti.com/media/publications/133017-ID-analisis-faktor-faktor-yang-berpengaruh.pdf>, pada tanggal 1 November 2020 pukul 13:48 WIB.
- Ismono, Karnadi. (2019). *Refleksi Pembentukan BUMDes di Desa-des*. Dalam <https://jogja.tribunnews.com/2019/03/11/refleksi-pembentukan-bumdes-di-desa-des>, diakses pada tanggal 14 Agustus 2019 pukul 11:28 WIB.
- Jachimowicz, J, M., Chafik, S., Munrat, S., Prabhu, J, C., & Weber, E, U. (2017). Community Trust Reduces Myopic Decisions of Low Income Individuals. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Vol. 114, No. 21. National Academy of Sciences. Diunduh dalam <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26483293>, pada tanggal 1 November 2020 pukul 12:52 WIB.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2017). *Buku Pintar Dana Desa: Dana Desa Untuk Kesejahteraan Rakyat*. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Khozhylo, I., Nadyuk, Z., Tarasenko, T., Serohina, T. (2020). Local Self-Government In The Focus of The Medical Reform In Ukraine: Analysis of Powers. *Journal of Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*. Vol. 15, No. 2. P.22-38. Research Center in Public Administration and Public Service. Diakses dalam <https://www/jstor.org/stable/26915288> , pada tanggal 17 September 2020 pukul 17:01 WIB.
- Lisnawati & Lestari, Soraya. (2019). Analisis Faktor Pembangunan Desa Dalam Pengembangan Desa Mandiri Berkelanjutan Pada Desa Bunghu Aceh Besar. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*. Vol. 4 No 2. Malang: Universitas Merdeka Malang. Diakses dalam

- <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jkpp/article/view/3390>, pada tanggal 1 September 2020 pukul 12:22 WIB.
- Lokadata. (2019). *Jumlah BUMDes di Indonesia*. Diakses dalam <https://lokadata.id/data/jumlah-bumdes-di-indonesia-2015-2019-1592899207>, pada tanggal 15 September 2020 pukul 05.20 WIB.
- Lutfi. (2006). *Identifikasi Pengaruh Perubahan Fungsi Laban Terhadap Sosial Ekonomi Masyarakat di Pinggiran Kota Studi Kasus: Kecamatan Palu Utara*. Maktek Tahun VIII No.1.
- Mardhiah, Nellis. (2016). Identifikasi Tujuan dan Sasaran Pembangunan Desa Kabupaten Aceh Barat. *Jurnal Public Policy*. Vol. 3, No. 1. Aceh: Universitas Teuku Umar. Diakses dalam <http://jurnal.utu.ac.id/jppolicy/article/view/753>, pada tanggal 1 September 2020 pukul 12:25 WIB.
- Moore, Mick; Stewart, Sheelagh; & Hudock, Ann. (1995). *Institution Building As A Development Assistance Method*. Stockholm: Swedish International Development Authority.
- Musanef. (1995). *Manajemen Usaha Pariwisata di Indonesia*. Jakarta : PT Toko Gunung Agung.
- Nain, Umar. (2019). *Pembangunan Desa*. Makassar: Garis Khatulistiwa.
- Neuman, Lawrence, W. (2017). *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. (Sofia, E, T Ed). Jakarta: Indeks.
- Nugroho, D, A. (2015). Evaluasi Penerapan dan Dampak Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Rumah Tangga Miskin (RTM) Di Desa Babadan Kecamatan Karangrejo Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Ekonomi dan Studi Pembangunan*. Vol. 7. No. 2. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Nugroho, Iwan & Dahuri, Rokhmin. (2012). *Pembangunan Wilayah Perspektif Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan*. Jakarta: LP3ES.
- Pemerintah Desa Panggungharjo. (-). Demografi. Diunduh dalam <http://www.panggungharjo.desa.id/demografi/>, diakses 28 September 2020, pukul 15:14 WIB.
- Pemerintah Desa Tridadi. (-). Visi Misi. Diunduh dalam <https://tridadi.id/menu/id/p15t47zv/visi-misi>, diakses 28 September 2020, pukul 15:00 WIB.
- Purdanti, N, M., Meitriana, M, A., & Artana, M. (2014). Pengaruh Tingkat Pendidikan Karyawan Terhadap Kualitas Sistem Pengendalian Intern Pada Koperasi Serba Usaha. Diunduh dalam

- <https://media.neliti.com/media/publications/5228-ID-pengaruh-tingkat-pendidikan-karyawan-terhadap-kualitas-sistem-pengendalian-inter.pdf>, pada tanggal 1 November 2020 pukul 12:36 WIB.
- Putra, Nusa. (2011). *Penelitian Kualitatif: Proses dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Qodir, Abdul. (2011). Analisis Kelembagaan Dalam Upaya Pembangunan Kesejahteraan Masyarakat. *Tesis*. Jakarta: Universitas Indonesia. Diunduh dalam <http://lib.ui.ac.id/detail.jsp?id=20271487>, pada tanggal 20 September 2020, pukul 11:33 WIB.
- Rizki, M, B. (2018). Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pengembangan Usaha Kebun Singkong Gajah Di Desa Tepian Makmur Kecamatan Rantau Pulung Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Sosiatri-Sosiologi*. Vol. 6. No. 4. Samarinda: Universitas Mulawarman.
- Sarpin. (2017). Peran Kepala Desa Dalam Pembangunan Desa. *Jurnal Ilmiah Administrasi Negara*. Vol. 1 No. 1. Bojonegoro: Universitas Bojonegoro. Diakses dalam <http://ejournalunigoro.com/node/62>, pada tanggal 23 September 2020.
- Sugiyanto. (2017). *Peran Komunitas Perempuan Dalam Peningkatan Kualitas Permukiman*. Thesis. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Sugiyanto. (2019). *Polemik Dana Desa Sebagai Stimulan Kemandirian atau Alat Ketergantungan Desa* (Wibawa, S, dkk Edt). Yogyakarta: K-Media.
- Sumarjono. (2018). Efektivitas Badan Usaha Milik Desa “Sejahtera” Dalam Pengembangan Desa Wisata Bleberan Di Kecamatan Playen Kabupaten Gunungkidul. *Jurnal Politik dan Pemerintahan*. Vol. 2. No. 2. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa.
- Suwarno., Sartohadi, J., Sunarto., & Sudharta, D. (2014). Kajian Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Perilaku Masyarakat Dalam Pengelolaan Lahan Rawan Longsor Lahan Di Kecamatan Pekuncen Kabupaten Banyumas. *Jurnal Geoedukasi*. Vol III, No. 1. Diunduh dalam <https://media.neliti.com/media/publications/55758-ID-kajian-pengaruh-tingkat-pendidikan-terha.pdf>, pada tanggal 1 November 2020 pukul 12:44 WIB.
- Vezena, Samuel & Belanger, Alain. (2019). Impacts of Education and Immigration on the Size and Skills of the Future Workforce. *Demographic Research*. Vol. 41, pp.331-366. Diakses dalam <http://www.jstor.org/stable/26850652>, pada tanggal 1 November 2020 pukul 12:39 WIB.



BIOGRAFI PENULIS

Sugiyanto, ST., MPA. Lahir di Jakarta 13 Agustus 1989, sekarang bertempat tinggal di Yogyakarta. Pendidikan formal sarjana diselesaikan di Program Studi Perencanaan Wilayah dan Kota Universitas Gadjah Mada tahun 2012, dan pendidikan S2 di Program Studi Manajemen dan Kebijakan Publik Universitas Gadjah Mada tahun 2017. Saat ini berprofesi sebagai dosen di Program Studi Administrasi Publik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi “AAN” Yogyakarta. Sempat bekerja sebagai *researcher* di *Housing Resource Centre* (HRC) Yayasan Carita, Pusat Kajian Perumahan dan Permukiman di Fakultas Teknik Jurusan Arsitektur dan Perencanaan Universitas Gadjah Mada, serta menuangkan ide-ide kebijakan di Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Republik Indonesia, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, dan sejumlah pemerintah daerah. Aktif menulis artikel, jurnal ilmiah, dan menjadi narasumber maupun moderator dalam berbagai seminar. Penulis tertarik mengulas penyelesaian masalah dalam berbagai bidang, meliputi: kemiskinan, gender, tata ruang, perumahan dan kawasan permukiman, pariwisata, kebijakan publik, dan manajemen organisasi. Artikel yang telah dipublikasikan baik melalui buku maupun jurnal ilmiah, seperti Polemik Dana Desa sebagai Stimulan Kemandirian atau Alat Ketergantungan Desa, Peran Komunitas Perempuan Dalam Peningkatan Kualitas Permukiman, Inovasi Model Pengembangan Kawasan Pesisir Berbasis Modal Sosial Di Kabupaten Tangerang, dan Skema Inovatif Model Pengembangan Kampung Tematik.

SINOPSIS BUKU

Desa merupakan kawasan dengan potensi segala sumberdaya yang dimilikinya. Salah satunya adalah keanekaragaman sumberdaya alam. Meski demikian, desa sebagai mutiara yang terpendam oleh pandangan problema kehidupan, seperti kemiskinan, keterbatasan fasilitas, dan sebagainya. Oleh sebab itu, perlu penajaman terhadap penyelesaian peliknya masalah desa dengan memberdayakan potensi sumberdaya yang ada. BUMDesa berpeluang menjadi garda terdepan dalam upaya mengelola dan mengembangkan aset-aset desa. Bukan tidak mungkin, berbagai kisah menarik semacam wisata di kawasan perdesaan merupakan guratan kerja keras dari lembaga tersebut. Bahkan telah banyak sejumlah BUMDesa di Indonesia mampu berkontribusi dalam Pendapatan Asli Desa (PAD) dan mengurangi angka pengangguran.

Buku sederhana berjudul Eksistensi Lembaga BUMDesa sebagai Lokomotif Pembangunan Desa Di Daerah Istimewa Yogyakarta ini mencoba untuk mengulas cerita empat BUMDesa di tiap kabupaten di provinsi tersebut. Tiap BUMDesa memiliki karakteristik yang berbeda-beda, mulai dari unit usaha, dukungan lembaga lainnya, keuntungan yang didapat, serta permasalahan yang dihadapinya. Buku ini dikemas dengan apik untuk menarik pembaca dari halaman ke halaman selanjutnya. Pada bagian epilog, penulis berupaya untuk menuangkan ide-ide dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh BUMDesa. Penulis berharap setiap untaian kata dalam buku ini dapat tersampaikan dengan jelas kepada pembaca.

Desa merupakan kawasan dengan potensi segala sumber daya yang dimilikinya. Salah satunya adalah keanekaragaman sumber daya alam. Meski demikian, desa sebagai mutiara yang terpendam dipandang memiliki problematika kehidupan, seperti kemiskinan, keterbatasan fasilitas, dan sebagainya. Oleh sebab itu, perlu penajaman terhadap penyelesaian peliknya masalah desa dengan memberdayakan potensi sumber daya yang ada. BUMDesa berpeluang menjadi garda terdepan dalam upaya mengelola dan mengembangkan aset-aset desa. Bukan tidak mungkin, berbagai kisah menarik semacam wisata di kawasan perdesaan merupakan guratan kerja keras dari lembaga tersebut. Bahkan, telah banyak sejumlah BUMDesa di Indonesia mampu berkontribusi dalam Pendapatan Asli Desa (PAD) dan mengurangi angka pengangguran.

Buku sederhana berjudul Eksistensi Lembaga BUMDesa sebagai Lokomotif Pembangunan Desa di Daerah Istimewa Yogyakarta ini mencoba untuk mengulas cerita empat BUMDesa di tiap kabupaten di provinsi tersebut. Tiap BUMDesa memiliki karakteristik yang berbeda-beda, mulai dari unit usaha, dukungan lembaga lain, keuntungan yang didapat, serta permasalahan yang dihadapinya. Buku ini dikemas dengan apik untuk menarik pembaca dari halaman ke halaman selanjutnya. Pada bagian epilog, penulis berupaya untuk menuangkan ide-ide dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh BUMDesa. Penulis berharap setiap untaian kata dalam buku ini dapat tersampaikan dengan jelas kepada pembaca.



Penerbit:

Ahlimedia Press (Anggota IKAPI)

Jl. Ki Ageng Gribig, Gang Kaserin MU No. 36

Kota Malang 65138, Telp: +628523277747

www.ahlmediapress.com

ISBN 978-623-6749-87-6



9

786236

749876