

## **BUM Desa; ANTARA FUNGSI PROFIT DAN SOSIAL Studi Kasus BUM Desa Swadesa Arta Mandiri, Lampung Selatan**

### ***BUM Desa; BETWEEN PROFIT AND SOCIAL FUNCTIONS Case Study of BUM Desa Swadesa Arta Mandiri, South Lampung***

**Ridwan Saifuddin**

Peneliti Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung  
E-mail: bumikitasatu@gmail.com

Dikirim 12 Februari 2019 Direvisi 13 Maret 2019 Disetujui 19 Maret 2019

**Abstrak:** Penelitian ini mendalami proses bisnis BUM Desa yang dipilih, untuk mengetahui praktik bisnis BUM Desa yang dinilai berkinerja baik di Provinsi Lampung, sebagai lembaga ekonomi yang berorientasi keuntungan finansial (*profit business*) sekaligus berorientasi sosial (*social business*), dengan metode penelitian kualitatif deskriptif. Profil BUM Desa yang diangkat dalam kajian ini adalah BUM Desa Swadesa Arta Mandiri, Desa Wonomarto, Kabupaten Lampung Utara, yang memiliki beberapa unit usaha, seperti mengelola wahana wisata air, perdagangan, pasar desa, pengelolaan sampah, serta lembaga keuangan. Idealnya dua fungsi BUM Desa sebagai lembaga profit dan lembaga sosial bisa berjalan sinergis. Kemampuan pengelola BUM Desa untuk mengintegrasikan fungsi sosial dan profit secara baik, akan melahirkan kinerja lembaga yang lebih optimal dalam memberikan manfaat ekonomi dan sosial bagi masyarakat desa. Konsep *social entrepreneurship* baik dikembangkan oleh pengelola BUM Desa. Ukuran keberhasilan BUM Desa tidak semata dalam bentuk keuntungan uang, melainkan lebih pada kemampuannya menggerakkan dan mendinamisasi roda perekonomian desa, sehingga dapat meningkatkan kapasitas ekonomi warganya..

**Kata kunci:** BUM Desa, profit, sosial, sinergi.

**Abstract:** *This research explores BUM Desa business process, to find out the BUM Desa business practices which are considered to perform well in Lampung Province, as financial profit oriented economic institutions as well as social oriented,, with descriptive qualitative research methods. Profile of BUM Desa that was appointed in this study was BUM Desa Swadesa Arta Mandiri, Wonomarto Village, North Lampung Regency, which has several business units, such as managing water tourism, trade, village markets, waste management, and financial institutions. Ideally, the two functions of BUM Desa as profit institutions and social institutions can work synergistically. The ability of BUM Desa managers to integrate social and profit functions well, will give birth to a more optimal institutional performance in providing economic and social benefits to the village community. The concept of social entrepreneurship is good for development by BUM Desa managers. The measure of the success of BUM Desa is not merely in the form of money profits, but rather in its ability to move and dynamize the wheels of the village economy, so as to increase the economic capacity of its citizens..*

**Keywords :** *BUM Desa, profit, social, synergy.*

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perhatian pemerintah terhadap pembangunan desa dan daerah perbatasan sebagai salah satu prioritas nasional kembali diperkuat dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Berlakunya sejumlah peraturan tentang desa membuka harapan bagi masyarakat desa untuk berubah meningkatkan taraf kehidupannya. Desa

memasuki era *self governing community*, dimana desa memiliki otonomi dan kewenangan dalam perencanaan, pelayanan publik, dan pengelolaan keuangan. Dengan begitu, mestinya paradigma pengelolaan desa tidak lagi tergantung atau menunggu instruksi dari struktur pemerintah di atasnya (kecamatan, kabupaten, provinsi, dan pusat). Inisiatif dan prakarsa dari pemerintahan desa dan warganya mendapat tempat yang luas. Dinamika kehidupan desa menjadi sangat bergantung pada pemerintahan desa

berikut partisipasi warga desa dalam mendorong pengelolaan desa yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan nilai sosial, budaya, ekonomi, dan pendidikan.

Sejak Undang-Undang tersebut diratifikasi, pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) menjadi perhatian dan fokus banyak pihak, baik secara nasional, khususnya di Provinsi Lampung. Apalagi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah juga memperkuat eksistensi BUM Desa. Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. BUM Desa menjadi lembaga ekonomi milik desa, yang diharapkan dapat mengelola dan meningkatkan kapasitas perekonomian warga desanya secara inklusif. Tujuan BUM Desa adalah untuk meningkatkan pendapatan asli desa, meningkatkan kapasitas ekonomi warga secara inklusif, serta membuka lapangan kerja baru di desa yang bersangkutan.

BUM Desa dibentuk oleh pemerintah desa yang dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan untuk mendayagunakan potensi desa secara optimal, membangun kelembagaan ekonomi warga, dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Di Lampung, yang sekarang sudah berdiri lebih dari 1.200 BUM Desa, tersebar di 13 kabupaten, eksistensinya mendapat perhatian berbagai pihak. Bahkan BUM Desa dan Badan Usaha Milik Antar Desa (BUMADes) di Provinsi Lampung mendapatkan perhatian khusus pemerintah pusat. Beberapa BUM Desa dan BUMADes juga telah menggandeng perusahaan skala nasional (BUMN) dan swasta daerah dalam aktivitas usahanya. Data jumlah BUM Desa yang ada di Provinsi Lampung disajikan dalam Tabel 1 berikut:

**Tabel 1. Jumlah BUM Desa Aktif di Provinsi Lampung per 15 Desember 2017**

No	Kabupaten	Kecamatan	Desa	BUM Desa
1.	Lampung Tengah	28	256	253
2.	Lampung Selatan	17	301	98
3.	Lampung Utara	23	232	61
4.	Lampung Barat	15	131	123
5.	Tulangbawang	15	147	12
6.	Tanggamus	20	299	28
7.	Lampung Timur	24	264	203
8.	Way Kanan	14	221	70
9.	Pesawaran	11	144	74
10.	Pringsewu	9	126	111
11.	Mesuji	7	105	105
12.	Tulangbawang Barat	8	93	91
13.	Pesisir Barat	11	116	45

Meski demikian, eksistensi BUM Desa dan BUMADes ini belum cukup teruji. Tentu, kita tidak berharap pendirian BUM Desa ini menjadi semacam euforia, karena ada kucuran BUM Desa dan alokasi BUM Desa. Merujuk dasar pendiriannya, tujuan pendirian BUM Desa adalah untuk

meningkatkan pendapatan asli desa, membuka lapangan kerja, serta meningkatkan kapasitas ekonomi warga desa tersebut secara inklusif.

## B. Rumusan Masalah

Melihat dokumen pendirian BUM Desa dan BUMADes yang diinisiasi Pemerintah Kabupaten Tulangbawang bersama dengan Universitas Bandar Lampung, terdapat beberapa catatan yang perlu diperhatikan. Pendirian BUM Desa harus diakui sebagian besar lahir karena merespon adanya kucuran BUM Desa dan alokasi BUM Desa. Belum sepenuhnya diimbangi kapasitas dan kemampuan pengelolaan yang baik, alih-alih profesional. Lembaga bisnis yang dibangun bukan dengan semangat profesionalisme, tentu mengkhawatirkan dalam aspek ketahanan dan performa kinerjanya. Latar belakang pendirian lembaga bisnis karena adanya kucuran dana tersebut, sulit untuk bisa bertahan (*sustainable*), apalagi kalau sumber dana itu kemudian terhenti.

Praktik BUM Desa di Kabupaten Tulangbawang, misalnya, umumnya masih padat modal. Belum optimal dalam memanfaatkan potensi dan kapasitas perekonomian warga dan sumber daya desanya secara inklusif, dengan meningkatkan nilai tambah potensi atau komoditi lokal melalui kegiatan ekonomi kreatif warga. Pendekatan pendiriannya juga masih terasa sangat prosedural (*top down*) dan seragam. Sektor usaha yang digeluti BUM Desa dan BUMADes di Tulangbawang juga belum memperhatikan konsep rantai pasokan (*supply chain*) dan rantai nilai (*value chain*), sehingga nilai tambah belum dirasakan secara merata dan optimal bagi seluruh warga desa setempat. Justru, terkesan rantai pasokan maupun rantai nilai lebih banyak dirasakan pihak luar desa, yaitu perusahaan pemasok atau mitra luar. Wajar, kalau kemudian potensi Desa, baik berupa komoditi maupun daya kreasi warga desa setempat, belum tergalai secara optimal.

Oleh karena itu, penelitian ini akan mengangkat profil bisnis BUM Desa di Provinsi Lampung, yang dinilai sementara ini memiliki kinerja yang relatif baik diantara BUM Desa yang lain. Dari profil

praktik baik (*best practice*) BUM Desa yang dipilih, dilakukan evaluasi terhadap praktik bisnisnya untuk diketahui kekuatan dan kelemahan BUM Desa tersebut. Diharapkan, dengan menampilkan praktik baik sekaligus memberikan umpan balik (*feed back*), sehingga bisa menjadi masukan untuk menjaga keberlanjutan serta meningkatkan kinerja BUM Desa bersangkutan, dan kemudian bisa menjadi contoh bagi BUM Desa yang lain.

## C. Tujuan dan Sasaran

Tujuan dari penelitian ini adalah dalam rangka mencari jawaban atas pertanyaan penelitian, antara lain:

1. Mengetahui profil dan praktik baik salah satu BUM Desa yang ada di Provinsi Lampung
2. Mengetahui kinerja BUM Desa sesuai dengan jati diri sebagai lembaga ekonomi desa yang berorientasi keuntungan finansial (*profit business*) dan berorientasi sosial (*social business*)
3. Mengetahui kinerja BUM Desa terhadap tujuan pendiriannya.

Adapun sasaran dari kegiatan penelitian ini adalah tersedianya kajian ilmiah sebagai landasan dalam rangka melihat dan mengevaluasi kinerja Badan Usaha Milik Desa di Provinsi Lampung, sekaligus dapat menjadi salah satu sumber masukan dan pertimbangan bagi pemerintah dalam membuat kebijakan pengembangan lembaga ekonomi desa selanjutnya.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Desain kegiatan ini dilakukan dengan menggambarkan dan mendeskripsikan praktik baik Badan Usaha Milik Desa di Provinsi Lampung dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Pemilihan BUM Desa merujuk pada analisa dokumen yang ada, dan penilaian kinerja BUM Desa yang dianggap relatif lebih baik dalam aspek pemberdayaan masyarakat dan potensi desa setempat. Pemilihan dan penilaian

kriteria dilakukan melalui diskusi kelompok terfokus, melibatkan tenaga ahli dan pendamping BUM Desa di Provinsi Lampung.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### PROFIL BADAN USAHA MILIK DESA

#### A. *Profil Usaha BUM Desa*

Dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa disebutkan bahwa pembangunan desa bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia serta penanggulangan kemiskinan, melalui penyediaan pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana, pengembangan potensi ekonomi lokal, serta pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara berkelanjutan, dengan mengedepankan kebersamaan, kekeluargaan, dan kegotongroyongan guna mewujudkan pengarusutamaan perdamaian dan keadilan sosial. Lebih lanjut, UU tersebut menyatakan bahwa BUM Desa dapat dibentuk oleh Pemerintah Desa yang dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan untuk mendayagunakan segala potensi ekonomi, kelembagaan perekonomian, serta potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa (Pasal 87).

BUM Desa memberikan ruang pengambilan peran negara melalui Pemerintah Desa untuk mengelola sumber daya alam yang dimiliki desa dan bidang produksi yang penting bagi desa dan yang menguasai hajat hidup warga desa. Lembaga ini merupakan salah satu implementasi Undang-Undang, dengan tujuan melembagakan ekonomi desa agar lebih sistematis, efisien, efektif, berdaya guna, dan berdaya saing. Kesempatan menggerakkan perekonomian desa menjadi semakin terbuka dengan keleluasaan mengembangkan usaha berbasis potensi yang dimiliki masyarakat

maupun potensi desa itu sendiri. BUM Desa merupakan sebuah lembaga ekonomi yang dikelola masyarakat desa dan kepengurusannya terpisah dari pemerintah desa. Berdirinya BUM Desa bertujuan menggali dan mengoptimalkan potensi wirausaha desa. BUM Desa berdiri dengan dilandasi UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, khususnya Pasal 213 ayat (1), “Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa,” menjadi pondasi dalam pendirian BUM Desa.

Modal usaha BUM Desa, seluruh atau sebagian besar, dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lain untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Faktor kesuksesan BUM Desa—seperti halnya kesuksesan usaha yang lain—tidak hanya ditentukan faktor modal semata. Faktor pengelolaan (manajemen sumber daya), pemahaman tentang karakteristik bidang usaha, peluang, tantangan, serta persaingan merupakan faktor niscaya dan akan terus berkembang dari waktu ke waktu, yang akan memengaruhi performa dan kinerja sebuah usaha atau bisnis dalam perjalanannya. Karena BUM Desa adalah lembaga ekonomi yang dimiliki dan dikembangkan Desa, maka masyarakat warga desa setempat memiliki peran penting untuk berpartisipasi memajukan usaha desa tersebut, baik sebagai pengurus, pekerja, mitra, konsumen, atau bahkan sebagai bagian dari pemilik modal unit usaha yang dijalankan BUM Desa tersebut.

BUM Desa diharapkan mampu menjadi lokomotif pembangunan ekonomi desa. Pembangunan ekonomi lokal ini didasarkan oleh kebutuhan, potensi, kapasitas desa, yang diperkuat dengan penyertaan modal dari pemerintah desa dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan desa. Tujuan utamanya adalah

meningkatkan taraf perekonomian masyarakat desa. Dasar pembentukan BUM Desa sebagai lokomotif pembangunan di desa didasarkan pada prakarsa pemerintah dan masyarakat desa dengan berdasarkan pada prinsip kooperatif, partisipatif, dan emansipatif dari masyarakat desa.

BUM Desa harus dikelola secara profesional dan mandiri. Untuk itu, diperlukan orang-orang yang memiliki kapasitas dan kompetensi untuk menjalankan usaha tertentu sesuai bidang yang akan dikelola. Komitmen para pengelola, mulai dari komisaris, direksi, serta jajaran manajemen di bawahnya harus mampu diterjemahkan dalam praktik tata kelola yang baik dan bertanggung jawab. Masing-masing harus memahami porsi, posisi, dan fungsinya dalam struktur kelembagaan bisnis tersebut. Praktik bisnis harus diatur dalam sebuah pedoman yang disepakati, dipahami, dan dipatuhi bersama. Biasanya didasarkan pada Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD ART) BUM Desa, dan dapat dioperasionalkan dalam bentuk acuan kerja yang lebih teknis sesuai kebutuhan unit usaha.

Sebagai sebuah lembaga yang berorientasi profit, tentunya ada mekanisme yang harus ditaati oleh pengelola BUM Desa dalam melakukan kerja sama dengan pihak lain. Misalnya, untuk kegiatan yang bersifat lintas desa, perlu terlebih dahulu dilakukan koordinasi dan kerja sama antar-Pemerintah Desa dalam memanfaatkan sumber-sumber ekonomi yang bersifat lintasdesa. Satu hal yang penting dalam pengelolaan BUM Desa adalah, sangat ditekankan pentingnya transparansi. Transparansi ini baik secara horizontal kepada jajaran manajemen, mitra, dan masyarakat, juga secara vertikal sesuai struktur kelembagaan BUM Desa yang menjadi bagian dari pemerintah desa dan pemerintah daerah, Artinya, dasar pengelolaan harus serba transparan dan terbuka sehingga ada mekanisme *check and balance* yang baik antara pemerintahan

desa maupun masyarakat. Selanjutnya, diperlukan perencanaan pengembangan usaha yang tepat.

### ***B. Profil Desa Wonomarto, Lampung Utara***

Desa Wonomarto merupakan salah satu Desa yang berada dalam wilayah Kecamatan Kotabumi Utara, Kabupaten Lampung Utara, Provinsi Lampung. Sesuai dengan namanya, Wonomarto diambil dari Bahasa Jawa. Dalam cerita pewayangan, dikenal kisah Babat Alas Wonomarto, yang pesannya kira-kira “membuka hutan untuk membangun desa baru.”

Desa ini memiliki luas wilayah 3.510 hektar. Bagian paling Utara berbatasan dengan Kecamatan Sungkai Selatan, sedangkan bagian Selatan berbatasan dengan Talang Jali. Bagian Timur berbatasan dengan Kecamatan Abung Timur, sedangkan sebelah Barat dengan Sawojajar. Jarak Desa Wonomarto dengan pusat Kecamatan Kotabumi Utara adalah sekitar 8 kilometer. Sedangkan dari pusat pemerintahan Kabupaten Lampung Utara sekitar 17 kilometer, dan dari pusat pemerintahan Provinsi Lampung sekitar 100 kilometer.

Status pertanahan di desa tersebut terdiri dari sertifikat hak milik, sertifikat Hak Guna Usaha, sertifikat Hak Guna Bangunan, tanah desa lainnya sekitar 2 ha, serta tanah kas desa. Kondisi lahan di desa sudah dipergunakan untuk berbagai peruntukan, mulai dari jalan (9,7 km), sawah dan ladang (354 ha), bangunan umum (244 ha), empang, pemukiman perumahan (252 ha), jalur hijau, pekuburan (2,5 ha). Penggunaan pertanahan, sebagaimana di desa-desa lain, adalah untuk industri, pertokoan/perdagangan, perkantoran (0,5 ha), pasar desa (0,5 ha), tanah wakaf (9,612 ha), tanah sawah, irigasi teknis, irigasi setengah teknis, irigasi sederhana, irigasi tadah hujan, sawah pasang surut, tanah kering, pekarangan, perladangan, tegalan, perkebunan negara, perkebunan swasta (537 ha), perkebunan rakyat,

tempat rekreasi, tanah yang belum dikelola, hutan, serta rawa (95 ha).

Data kependudukan Desa Wonomarto (2017), jumlah warga desa tersebut sekitar 3.540 penduduk, yang terdiri dari laki-laki sebanyak 1.779 orang dan perempuan 1.761 orang. Jumlah kepala keluarga ada 1.146 KK. Mayoritas penduduk beragama Islam (3.388 orang), disamping beragama Kristen (126 orang), Katolik (22 orang), dan Hindu (4 orang). Terdata, tingkat pendidikan warga setempat mayoritas adalah tamatan Sekolah Dasar.

Pertanian yang banyak dilakukan warga desa tersebut adalah padi dan palawija, seperti jagung, ketela pohon, kacang tanah, ketela rambat, kedelai, dan lain lain. Terdapat juga petani yang menanam sayuran, seperti kacang panjang, terung, cabai, ketimun, dan lainnya. Buah-buahan juga ditanam warga setempat, seperti pisang, pepaya, jeruk, semangka, mangga, durian, rambutan. Sebagian lain ditanami tanaman perkebunan, seperti kelapa, cokelat, karet, kopi, cengkeh, dan lada. Jenis tanaman kehutanan yang ada di kawasan itu adalah jenis kayu Jati dan Akasia.

Aktivitas perekonomian di Desa Wonomarto relatif berlangsung dengan baik dan lancar, dengan dukungan fasilitas perekonomian yang tersedia, seperti pasar desa, kios, toko, warung, koperasi simpan pinjam, dan kredit candak kulak. Desa Wonomarto juga pernah meraih prestasi Juara Harapan III pada 2003 dalam lomba desa tingkat kecamatan, serta Juara II pada 2016 pada lomba desa tingkat Kabupaten Lampung Utara.

Saat ini, Desa Wonomarto dipimpin oleh Waskito sebagai Kepala Desa, dengan perkembangan kondisi desa yang cukup pesat. Kepala Desa Waskito cukup memiliki wawasan kewirausahaan yang

baik, yang mampu diterjemahkannya ke dalam bentuk program-program pembangunan desa terutama pembangunan perekonomian masyarakatnya. Ia memiliki kemampuan membangun jaringan yang baik, secara internal dengan perangkat desa dan struktur pemerintahan di atasnya, juga secara eksternal dengan dunia usaha yang ada di dalam maupun di luar desa tersebut.

Pemikirannya kreatif yang menghasilkan program-program yang efektif untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya. Dukungan masyarakat mampu ia kapitalisasi menjadi sebuah kekuatan kolektif. Ditambah dengan adanya dukungan dana desa dan alokasi dana desa yang cukup signifikan, Kepala Desa Waskito mampu melakukan trobosan-trobosan bersama warganya untuk menciptakan perubahan di desa Wonomarto.

### *C. Profil BUM Desa Swadesa Arta Mandiri*

Badan Usaha Milik Desa Swadesa Arta Mandiri, adalah badan usaha yang dibentuk melalui Musyawarah Desa pada 28 April 2016 dan telah ditetapkan dengan Peraturan Desa Wonomarto Nomor 9 tahun 2016. BUM Desa Swadesa Arta Mandiri sebagai badan usaha ekonomi desa, berkecimpung dalam upaya pemberdayaan perekonomian desa baik dalam usaha perdagangan maupun jasa.

Mempertimbangkan beragam potensi sumber daya yang ada, pemerintah desa bersama warga melakukan perencanaan dari sisi pengelompokan (jenis) usaha, sumber daya, permodalan, implementasi, sampai dengan pengembangan usaha. Dari sisi perencanaan, BUM Desa Swadesa Arta Mandiri telah mendirikan beberapa unit bisnis yaitu:

**Tabel 2** Unit Usaha, Permodalan, dan Jenis Usaha BUM Desa Wonomarto

NO	UNIT USAHA	PERMODALAN DAN JENIS USAHA
1	<b>Bank Desa</b>	Permodalan Rp35.000.000 Tarik tunai, setor tunai, transfer, pembayaran listrik, PBB, BPJS.
2	<b>Toko Desa</b>	Permodalan Rp48.431.000 Penjualan sembako
3	<b>Pasar Desa</b>	Permodalan inkind lahan Desa Pasar kebutuhan masyarakat
4	<b>Wisata Desa</b>	Permodalan Rp8.250.000 Wisata danau dan alam
5	<b>PAM Desa</b>	Permodalan on going (dalam perencanaan) Pengelolaan air bersih dan air minum kemasan
6	<b>Bank Sampah</b>	Permodalan Rp5.000.000
7	<b>Perkebunan ketela pohon</b>	Sesuai musim tanam
8	<b>Perkebunan jagung</b>	Sesuai musim tanam
9	<b>Usaha Kecil Menengah</b>	Permodalan dari Bank Desa dalam bentuk kredit usaha Aneka manakan kripik, produksi sandal gunung
10	<b>Jasa Sewa</b>	Sound system, tenda dan kursi, internet provider
11	<b>Gas Desa</b>	Dalam proses
12	<b>E-money</b>	Dalam proses

Beberapa unit usaha yang telah dirintis dan dirasakan memberikan manfaat serta membawa perubahan pada wajah Desa Wonomarto, dipaparkan sebagai berikut:

**I. Wisata Air “Taman Tirta Shinta”**

Pada saat musyawarah untuk menggali potensi wilayah, permasalahan serta kebutuhan yang dirasakan masyarakat Desa dalam rangka menyusun Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDesa). Maka prioritas pertama yang dipilih adalah reklamasi bendungan air seluas dua hektar. Bendungan ini semula hanya difungsikan untuk mengairi sawah. Namun, selama ini kurang terawat dan menjadi masalah karena permukaannya

telah tertutupi rumput tebal yang kalau diinjak pun tidak amblas. Kepala Desa bersama perangkat desa dan masyarakat bergotong-royong membersihkan rumput liar itu, sampai terbuka begitu luasnya bendungan yang selama ini terbengkelai.

Selanjutnya, dengan memanfaatkan dana desa, dibangun sarana untuk wisata, antara lain, restoran di atas air, gazebo-gazebo berlantai rumput (yang sengaja disisakan), perahu wisata, perahu bebek, dermaga, serta jalan menuju pinggir bendungan pun telah dibangun. Kolam pemancingan dan kios-kios jajanan juga sudah mulai dibangun. Masih banyak cita-cita yang akan diwujudkan untuk melengkapi “Wahana Taman Tirta Shinta”

tersebut. Diantaranya perluasan tempat parkir, kios yang permanen, toilet, dan mushola yang layak, dll. “Apa yang kami lakukan ini mendorong terbukanya lapangan kerja baru, menyerap tenaga kerja yang ada di desa, memperluas lapangan usaha warga, meningkatkan Pendapatan Asli Desa, dan tentunya menggerakkan perekonomian masyarakat Desa Wonomarto khususnya,” kata Kades Waskito.

Terbukti, belum genap setahun, pada Januari 2018 lalu pengunjung Wisata Air Taman Tirta Shinta di Desa Wonomarto sudah cukup ramai. Bahkan tempat parkir yang disediakan tak cukup menampung kendaraan para wisatawan lokal tersebut. Geliat ekonomi yang mengiringinya pun cukup masif. Muncul warung-warung dan penjaja makanan baru di sekitar tempat wisata tersebut, yang tidak lain adalah warga Desa Wonomarto.

## II. Bank Sampah

Sampah acap menjadi permasalahan dalam suatu kawasan permukiman. Apalagi kalau sifat masyarakatnya kurang peduli dengan kebersihan lingkungan, alih-alih menjadikan sumber penyakit dan sumber konflik. Namun, bagi perangkat desa yang inovatif, permasalahan bisa dilihat menjadi peluang.

Dengan menggandeng Bank BPTN, Pemerintah Desa Wonomarto mengelola sampah di desa tersebut dalam bentuk lembaga “Bank Sampah” Desa. Warga desa bisa membuka rekening tabungan dari hasil menjual sampah ke Bank Sampah Desa. Pengelolaan sampah secara partisipatif ini memberikan manfaat ganda, selain permasalahan sampah diatasi bersama oleh seluruh masyarakat sejak dari hulu (rumah tangga), sampah juga masih memiliki nilai ekonomi jika dikelola dan dimanfaatkan secara tepat. Unit Bank Sampah ini juga memberikan peluang kerja bagi ibu-ibu rumah tangga maupun remaja-remaja yang putus sekolah yang ada di Desa Wonomarto. Bahkan,

beberapa sarjana juga telah ikut mengabdikan di desa tersebut. Menggerakkan potensi masyarakat dan mendorong mesin perekonomian warga bergerak lebih dinamis. Dari penghasilan unit-unit usaha tersebut, desa dapat memberikan pelayanan administrasi secara gratis pada warganya.

## III. Swalayan Desa “WM Mart”

BUM Desa Wonomarto juga membentuk unit usaha Swalayan Desa yang diberi nama “WM Mart.” Nama “WM” adalah kependekan dari nama desa Wonomarto. Unit usaha ini mengadopsi konsep minimarket modern, tetapi tidak untuk menggantikan warung-warung tradisional milik warga, melainkan lebih berperan sebagai grosir (agen) bagi warung-warung tradisional di sekitarnya. Modal awal yang dibutuhkan lumayan besar, diperkirakan sekitar Rp250.000.000.

Tepatnya pada 10 Januari 2017, dilakukan rapat koordinasi Desa Wonomarto yang dipimpin Kepala Desa Waskito Yusika, di Balai Desa setempat. Dalam Rakor Desa tersebut, disepakati rencana pembentukan Swalayan Desa. Kebutuhan dana sebagai modal awal unit usaha tersebut ditawarkan kepada warga desa setempat untuk menanamkan saham, yang awalnya ditawarkan 5.000 lembar saham dengan nilai per lembar Rp50.000. Pembeli saham adalah warga Desa Wonomarto yang memiliki KTP setempat. Minimal pembelian 1 lembar saham dan maksimal 20 lembar per orang. Sekarang saham Swalayan Desa tersebut dijual tidak hanya kepada warga Desa Wonomarto, tetapi sudah dijual umum siapa pun, termasuk warga di luar Desa, yang berniat bisa menanamkan saham ke unit usaha tersebut.

Saat ini, bangunan Swalayan Desa itu sudah berdiri yang lokasinya cukup strategis, yaitu di areal pasar desa. Luas bangunan Swalayan Desa itu sekitar 90 meter persegi. Unit usaha yang baru dirintis ini tentunya akan menjadi



penggerak ekonomi baru dengan menyediakan lapangan kerja dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa serta menahan perputaran uang keluar dari desa. Unit usaha ini juga dibawah pengelolaan BUM Desa Wonomarto. Swalayan Desa menjual barang-barang grosir berupa sembako, makanan dan minuman, tabung gas LPG, serta kebutuhan rumah tangga lainnya.

“Kami akan terus berjuang untuk mencapai kemandirian, masih banyak PR yang belum terwujud, antara lain pembentukan kelompok-kelompok usaha mikro, kecil, dan menengah untuk mengelola produk-produk unggulan desa, diantaranya singkong yang melimpah, pisang, kelapa, dan lain-lain,” kata Kades Waskito.

Pembagian hasil usaha dari unit-unit bisnis BUM Desa Swadesa Arta Mandiri menggunakan sistem persentase dari total pendapatan unit usaha, dengan rincian pembagian hasil 60 persen untuk isentif pengurus unit usaha dan 40 persen untuk lembaga BUM Desa Swadesa Arta Mandiri. Pembagian hasil usaha (deviden) 40 persen untuk BUM Desa, kemudian didistribusikan sesuai dengan AD/ART BUM Desa tersebut, yaitu:

- a. Pendapatan Asli Desa : 30%
- b. Pengembangan : 20%
- c. Insentif Pengurus BUM Desaa : 20%
- d. BPD : 10%
- e. Kas Pelatihan BUM Desa : 10%
- f. Kas Sosial : 5%
- g. Kas Administrasi dan Rapat : 5%

Rata-rata pembagian hasil unit usaha kepada BUM Desa setiap bulan sejak dari mulai operasional sampai dengan per bulan Juli 2018 yaitu sebagai berikut :

**Tabel 3. Pembagian Hasil per Juli 2018**

No	Unit Usaha	Rata-Rata/Bln
1.	Bank Desa	Rp1.331.909
2.	Bank Sampah	Rp184.531
3.	Pasar Desa	Rp1.872.066
4.	Wisata Desa	Rp1.084.655

## Penguatan dan Pengembangan Unit Usaha

BUM Desa Wonomarto dapat dikatakan sebagai BUM Desa yang cukup maju di Provinsi Lampung. Bahkan mungkin satu-satunya BUM Desa di Kabupaten Lampung Utara yang bisa dan terus berkembang. Hal ini tidak terlepas dari peran pemerintahan Desa Wonomarto yang mampu menggerakkan warga setempat untuk memanfaatkan potensi yang ada di desa tersebut, dalam rangka membangun perekonomian masyarakat.

Dalam beberapa kesempatan berdialog dengan jajaran Pengurus BUM Desa Swadesa Arta Mandiri, dapat terlihat kekompakan diantara jajaran pengurusnya. Dukungan warga setempat juga terlihat dengan partisipasi aktif yang cukup tinggi. Saat tim Balitbangda berkunjung ke Desa Wonomarto, pada 11 Oktober 2018, kebetulan bersamaan dengan pertemuan ibu-ibu PKK yang akan mendengar presentasi dari Bank Lampung tentang fasilitas skema kredit mikro di BPD Lampung tersebut. Antusiasme tampak dari wajah ibu-ibu peserta pertemuan yang dilaksanakan pada siang hari di Balai Desa Wonomarto, yang lokasinya bersebelahan dengan tempat wisata air Bendungan Tirta Sinta.

Dalam pertemuan tim Balitbangda dengan jajaran pengurus BUM Desa tersebut, Kepala Desa Wonomarto Waskito Yusika menceritakan suka-duka mengelola BUM Desa dan dalam menggerakkan warga untuk bersama-sama membangun desa tanah kelahirannya sendiri. Kepala Desa yang terpilih secara mayoritas dalam pemilihan kepala desa secara serentak di Kabupaten Lampung Utara pada 19 November 2015 itu menyatakan, tantangan terbesar yang ia hadapi adalah mengatasi kejenuhan dalam mengelola pemerintahan dan pembangunan desa. Kiat Waskito dalam mengatasi kejenuhan tersebut adalah dengan melibatkan seluas-luasnya

partisipasi masyarakat. “Setiap bulan pada saat Rakor Desa, saya selalu sampaikan perkembangan dan rencana kedepan. Selanjutnya, saya serahkan sepenuhnya kepada warga. Apa maunya warga,” kata Waskito.

Waskito menegaskan, baginya yang paling penting adalah peran aktif atau partisipasi masyarakat. Termasuk dalam mengelola BUM Desa. Ketika ditanyakan kepadanya, “Mana yang lebih utama dalam menjalankan BUM Desa tersebut: keuntungan uang atau partisipasi masyarakat?” Dengan tegas ia menjawab: “Bagi saya lebih penting partisipasi masyarakat. Profit atau keuntungan uang itu kemudian,” kata Kades Waskito.

Menggerakkan partisipasi masyarakat dalam membangun desa, khususnya untuk menggerakkan dan meningkatkan perekonomian warga melalui BUM Desa, merupakan tantangan utama bagi pemerintahan desa khususnya pengelola BUM Desa. Hal ini sejalan dengan jati diri BUM Desa yang tidak hanya sebagai lembaga bisnis berorientasi profit, melainkan juga sebagai lembaga sosial yang berfungsi pemberdayaan. Dua peran bisnis dan sosial ini yang harus diseimbangkan oleh pengelola BUM Desa bersama Kepala Desa. Meninggalkan atau mengalahkannya salah satu fungsi BUM Desa—sebagai lembaga bisnis dan lembaga sosial—justru dapat kontraproduktif terhadap tujuan pendirian lembaga tersebut.

Kades Waskito bahkan memiliki kesimpulan berdasarkan pengalaman dan pengamatannya selama ini. Menurutnya dana desa secara umum gagal mewujudkan tujuan membangun masyarakat desa. Dana desa yang banyak diperlakukan selayaknya “dana proyek” justru mematikan budaya gotong royong di desa. “Dana desa seharusnya menjadi stimulan. Bukan dana proyek. Kalau pembangunan di desa dengan dana desa ini seperti proyek, yang terjadi masyarakat menjadi materilistis. Mereka hanya mau kerja kalau ada uang,”

papar Waskito. “Akibatnya budaya gotong royong di desa justru menjadi luntur.”

Keberadaan tenaga pendamping desa juga dinilai kurang optimal. Sebab, yang dibutuhkan dari tenaga pendamping desa adalah bagaimana membangun jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) di desa, baik di kalangan aparatur Desa, pengelola BUM Desa, maupun warga desa setempat. Sementara, yang ada selama ini, tenaga pendamping desa lebih memerankan fungsi administratif, yaitu melaporkan penggunaan dana desa. “Kami di desa ini perlu diarahkan bagaimana inovasi-inovasi untuk membangun desa, membangun perekonomian masyarakat, membangun kewirausahaan warga,” kata Waskito.

Faktor kepala desa sebagai pemimpin pemerintahan desa menjadi sangat penting dan strategis. Pemahaman dan komitmennya untuk memberdayakan masyarakat berpengaruh langsung bagaimana pemanfaatan dana desa dan alokasi dana desa. Termasuk pemahaman bagaimana menggerakkan perekonomian di desa melalui lembaga BUM Desa. Kades yang memiliki pemahaman dan komitmen yang baik tentang peran strategis BUM Desa akan bisa mengarahkan lembaga ini sesuai dengan jati diri BUM Desa yang tidak semata berfungsi menghasilkan profit, tetapi juga berfungsi sosial (pemberdayaan). Penguatan dan pengembangan unit-unit usaha BUM Desa Swadesa Arta Mandiri hingga saat ini terus dilakukan, dengan dukungan penuh dari pemerintahan desa. Unit-unit usaha BUM Desa inilah yang menjadi akar lembaga ekonomi desa, yang diharapkan bisa semakin kuat dan berkelanjutan untuk jangka panjang.

### A. Penguatan Unit Usaha

Beberapa upaya dalam rangka penguatan unit usaha yang sedang dilakukan oleh BUM Desa Swadesa Arta Mandiri, antara lain, pembentukan Perseroan Terbatas (PT) sebagai badan

hukum beroperasinya Lembaga Keuangan Mikro (LKM) pada tingkat desa.

Sebagaimana peraturan yang ada, bahwa salah satu usaha yang dimungkinkan bagi BUM Desa adalah jasa keuangan. Salah satu unit usaha BUM Desa Swadesa Arta Mandiri yang sudah berjalan adalah jasa keuangan. Sementara ini, jasa keuangan yang diselenggarakan bekerja sama dengan salah satu Perbankan Umum, di mana Pemerintah Desa menjadi penjamin, adalah untuk secara legal membantu warga desa melakukan aktivitas dalam bidang keuangan, seperti setor, tarik, transfer, serta aktivitas PPOB (*Payment Point Online Banking*), dan kredit mikro. PPOB adalah sistem pembayaran daring (*online*) dengan memanfaatkan fasilitas perbankan, seperti untuk pembayaran tagihan listrik PLN, Telkom, BPJS, tagihan cicilan kredit, dan lain sebagainya.

Setelah pihak pengelola BUM Desa Swadesa Arta Mandiri melakukan audiensi dengan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), maka unit usaha jasa keuangan yang dikelola BUM Desa diarahkan oleh OJK untuk menjadi Lembaga Keuangan Mikro (LKM) pada tingkat desa, dengan pertimbangan persyaratan permodalan untuk pendirian LKM yang tidak terlalu besar, dibanding dengan membentuk lembaga keuangan bank.

Terkait persyaratan administratif untuk pendirian LKM tersebut, maka perlu dilakukan pengondisian kelembagaan (badan hukum) unit usaha dibawah BUM Desa, dan disesuaikan dengan peraturan hukum perbankan, Peraturan Menteri Desa, serta Peraturan Kementerian Hukum dan HAM, dimana untuk pendirian LKM tersebut diperlukan badan hukum berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang bergerak dalam ruang lingkup usaha jasa keuangan mikro.

Disamping proses pembentukan PT untuk LKM, BUM Desa Swadesa Arta Mandiri juga sedang mengurus

pembentukan Perseroan Terbatas untuk usaha perdagangan dan jasa, sebagai penguatan unit usaha yang sudah berjalan saat ini. Kepentingan pendirian Perseroan Terbatas ini adalah untuk lebih memperluas ruang gerak unit-unit usaha dalam hal permodalan, profesionalisme, serta jaringan pasar serta pemasaran (*networking*). Unit-unit usaha yang sudah dan dalam proses penyelenggaraan akan digabungkan dalam satu Perseroan Terbatas, yaitu unit usaha Toko Desa, Pasar Desa, Wisata Desa, Bank Sampah, PAM Desa, Jasa Sewa, Gas Desa, serta pemasaran hasil produksi UKM.

Produk-produk yang telah dihasilkan UKM Desa Wonomarto sudah cukup variatif. Produk makanan ringan berbahan baku lokal yang diproduksi sendiri oleh warga Wonomarto, dan dipasarkan melalui toko desa, cukup dirasakan warga khususnya para ibu rumah tangga, dalam memberikan sumber pengasialan baru dan menjadi lapangan kerja produktif bagi mereka. Usaha yang digerakkan oleh ibu-ibu PKK ini antara lain pembuatan aneka jenis makanan, sandal gunung, dan pupuk. Semuanya dibuat dengan satu merek dagang, yaitu ASIRA sebagai singkatan dari “cerdas, mandiri, sejahtera.”

Produk ASIRA yang sudah ada saat ini, antara lain, vco (*virgin coconut oil*), kompos, pupuk cair, kripik pisang, beras, kripik pare, sandal gunung, rengginang singkong, dendeng daun singkong, *eye-eyek*. Kripik pare, vco, dan sandal gunung adalah produk yang sudah cukup banyak peminatnya. Pemasaran masih terbatas, di dalam daerah. Bank Lampung sudah menawarkan untuk mendanai UKM-UKM tersebut. UMK dibina oleh BUM Desa dan sudah dibentuk divisi pemasaran (*marketing*) BUM Desa. Produk-produk tersebut dihasilkan oleh warga Wonomarto sendiri. Penjualan dilakukan BUM Desa. Jadi, jika UMK mengambil kredit bank untuk menjalankan produksinya, maka cicilan kredit akan dibayarkan BUM Desa dari hasil penjualan produk tersebut. Unit

usaha produksi ini akan terus dikembangkan, dan pada 2019 ditargetkan untuk mengembangkan produksi sektor pertanian dan peternakan. Peternakan kambing juga akan segera dimulai, dengan pengelolaan sesuai standar.

## B. Pengembangan Unit Usaha

Pada saat bersamaan, upaya pengembangan unit usaha juga terus dirintis oleh BUM Desa Swadesa Arta Mandiri. Pengembangan unit usaha yang dilakukan, antara lain, untuk unit usaha toko desa dilakukan penambahan variasi dan jumlah produk komersil pabrikan maupun produksi UKM setempat. Toko desa ini juga bekerja sama dengan unit usaha jasa keuangan desa untuk pembayaran transaksi secara laku pandai (*e-money*).

Pengembangan unit usaha yang lain, adalah unit usaha Pasar Desa dilakukan perbaikan dan penambahan counter pedagang. Selain itu, unit usaha Wisata Desa yang menjadi andalan Wonomarto telah dan sedang dilakukan penambahan fasilitas (wahana) permainan seperti kolam renang untuk anak, pembukaan lahan parkir, pembersihan danau, serta penambahan lokasi Wisata Danau.

Pengembangan unit usaha Bank Sampah juga terus dilakukan, seperti pengolahan sampah basah menjadi kompos, pengolahan sampah plastik menjadi aneka barang kerajinan, pengolahan sampah plastik menjadi plastik serut, pengolahan sampah kertas menjadi bahan baku art paper, serta pemisahan sampah metal. Terhadap unit usaha Perusahaan Air Minum (PAM) Desa, tengah dilakukan persiapan untuk pembangunan unit usaha air minum dalam kemasan.

Unit usaha lain yang tengah dikembangkan adalah jasa sewa, yaitu persiapan Internet Service Provider yang rencananya menjual bandwidth kepada

*captive customer* seperti sekolah, kantor, desa lain, serta perumahan. Unit usaha gas desa masih dalam proses pengurusan izin dari Pertamina, untuk menjadi penyalur gas elpiji di desa tersebut, yang saat ini harganya sudah jauh diatas harga eceran tertinggi (HET). Pengelola BUM Desa juga sedang mengurus kerja sama dengan Provider Telkomsel dalam rangka pengembangan unit usaha *e-money*.

Terhadap pengelola unit usaha mikro kecil, yang mengolah komoditas lokal menjadi produk yang bernilai tambah lebih tinggi, pengelola BUM Desa juga melakukan pelatihan untuk meningkatkan nilai tambah komoditi pertanian dan perkebunan yang banyak tersedia di desa tersebut. Di samping itu, menambah variasi produk lokal dengan membentuk unit usaha baru, serta upaya perluasan pemasaran produk-produk yang dihasilkan.

## Dukungan Pengembangan

Dinamika pengelolaan BUM Desa yang terdiri dari bermacam-macam unit usaha tentu tidak sederhana. Berbagai persoalan muncul, mulai dari persoalan teknis operasional manajemen, keterbatasan sumber daya, hingga problem kebijakan. Kendala dalam penguatan dan pengembangan unit-unit usaha BUM Desa Swadesa Arta Mandiri, antara lain, sumber daya manusia khususnya pengelola BUM Desa dan unit usaha yang masih perlu terus ditingkatkan, di samping permasalahan administrasi dan perizinan yang membutuhkan penguatan, sebagai pijakan pengembangan usaha yang lebih kuat, baik secara hukum maupun kinerja unit usaha bersangkutan.

Untuk itu, sumber daya manusia yang tersedia perlu difahamkan terhadap berbagai aturan yang harus ditaati dalam menjalankan usahanya. Pendampingan dan pengawasan terhadap ketaatan aturan, pelaporan dan administrasi, perlu terus dilakukan, sehingga kelancaran dan pertanggung jawaban usaha dapat lebih terjamin. Dukungan pemerintah, baik

pemerintah desa, kabupaten, provinsi, dan pusat diperlukan untuk menyederhanakan jalur birokrasi dan administrasi perizinan, sehingga tidak memberatkan bagi pengelola BUM Desa. Bahkan, jika dimungkinkan adanya insentif kemudahan dalam proses penguatan dan pengembangan unit-unit bisnis BUM Desa.

Dukungan lain bagi pembangunan desa dan pengembangan BUM Desa adalah adanya peluang insentif berupa beasiswa atau sejenisnya, bagi SDM di desa untuk memperoleh pendidikan lanjutan atau pengembangan keahlian, sehingga diharapkan SDM yang sudah terduduk tersebut kembali ke desa dan membantu meningkatkan taraf perekonomian warga desanya dengan inovasi-inovasi dan gagasan-gagasan baru. Pemerintah (desa, kabupaten, provinsi) juga bisa mendukung BUM Desa dalam membangun jejaring bisnis (*networking*) dengan berbagai pihak, sehingga peluang bisnis bagi warga desa bisa semakin terbuka.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### A. Kesimpulan

- Jati diri BUM Desa tidak semata perusahaan yang berorientasi keuntungan (*profit business*), tetapi juga sekaligus sebagai badan usaha yang mengemban misi sosial (*social business*). Bahkan, enam dari delapan tujuan pendirian BUM Desa, menyebutkan lembaga ekonomi desa ini memiliki tujuan sosial seperti untuk kesejahteraan desa, meningkatkan usaha masyarakat, pelayanan umum, membuka lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan dan pendapatan masyarakat. Namun, tidak ada penjelasan lebih rinci bagaimana fungsi sosial itu dikembangkan dalam operasional BUM Desa. Hanya disebutkan BUM Desa dapat menjalankan bisnis sosial sederhana

dalam bentuk pelayanan umum, dengan tetap mendapatkan keuntungan finansial. Pendefinisian dan penjabaran yang sumir ini menyebabkan fungsi sosial BUM Desa menjadi cenderung terabaikan.

- Sesuai jati diri BUM Desa, idealnya dua fungsi lembaga tersebut dapat berjalan sinergis, sehingga kehadiran BUM Desa dapat dirasakan secara nyata oleh semua lapisan masyarakat di desa. Kemampuan pengelola BUM Desa untuk mengintegrasikan fungsi sosial dan fungsi bisnis (profit) secara baik, akan melahirkan kinerja lembaga yang lebih optimal dalam memberikan manfaat ekonomi dan sosial bagi masyarakat desa. Konsep *social entrepreneurship* baik dikembangkan oleh pengelola BUM Desa.
- BUM Desa memiliki peran strategis sebagai lokomotif baru kegiatan perekonomian desa. Lahirnya BUM Desa diharapkan mampu menggerakkan mesin ekonomi di perdesaan untuk bersama-sama maju dengan gerbong di depannya. Karena itu, ukuran keberhasilan BUM Desa tidak semata dalam bentuk pendapatan keuntungan uang, melainkan lebih kepada kemampuannya dalam menggerakkan dan mendinamisasi roda perekonomian di desa, sehingga dapat meningkatkan kapasitas ekonomiarganya.
- Unit bisnis yang dibangun BUM Desa hendaknya lebih memerhatikan rantai nilai (*value chain*) dan rantai pasok (*supply chain*) secara optimal bagi warga desa setempat. Proses bisnis BUM Desa perlu lebih diarahkan meningkatkan nilai tambah bagi warga setempat dalam setiap tahapan proses produksinya. Dengan konsep rantai pasok, bisnis BUM Desa sebaiknya diarahkan untuk mengoptimalkan sumber daya lokal, dengan melibatkan sebesar-besarnya potensi daerah termasuk pelaku bisnis (SDM) dari warga setempat.

- BUM Desa yang sudah dilahirkan dengan kinerja yang baik—seperti BUM Desa Wonomarto—harus lebih diperkuat sistem dan tata kelola manajemen bisnisnya, sehingga lebih terjaga ketahanannya untuk jangka panjang. Fondasi sistem tata kelola yang baik itulah yang membuat bisnis tetap berjalan, berkembang, dan berkelanjutan. Meski mengemban misi sosial, sistem tetap harus bekerja sebagaimana bisnis profesional. Ketergantungan terhadap dana desa harus terus-menerus dikurangi.
- Secara umum pendirian unit-unit usaha dibawah BUM Desa belum melalui analisis kebutuhan dan potensi lokal yang baik, tetapi lebih didasarkan pada subjektifitas dan pengamatan sederhana terhadap trend usaha dan pendirian BUM Desa di tempat-tempat lain. Termasuk BUM Desa Wonomarto. Pendirian unit-unit usahanya tidak melalui analisis kelayakan usaha yang baik. Akibatnya alokasi anggaran tidak efisien dan belum terkelola dengan baik. Pembentukan unit-unit usahanya lebih didasarkan semangat para pengelola BUM Desa dan kepala desa.
- Peran pemerintah kabupaten masih dirasakan penting untuk mendorong kinerja pemerintahan desa serta meningkatkan kapasitas lembaga ekonomi desa yang dibentuk.
- Pengelola BUM Desa perlu menyusun perencanaan usaha yang dikelolanya secara lebih baik sebagai instrumen pengawasan dan pengendalian unit usaha BUM Desa. Perencanaan usaha juga berguna untuk dasar menjalin kerja sama dengan pihak lain, termasuk menarik investasi. Dengan perencanaan usaha yang baik maka kebutuhan tenaga kerja juga dapat diidentifikasi secara lebih efektif. Dengan perencanaan usaha yang baik, diharapkan BUM Desa bisa mengelola dan mengembangkan potensinya secara lebih optimal melalui unit-unit usaha yang dibentuknya.
- Peran pemerintah kabupaten dan provinsi perlu lebih ditingkatkan dan dioptimalkan dalam melakukan pembinaan dan pendampingan terhadap pengelolaan BUM Desa ini. Mengingat peran dan posisi BUM Desa yang sangat strategis dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan mengatasi kemiskinan.

## DAFTAR PUSTAKA

Anom Surya Putra. Maret 2015. Badan Usaha Milik Desa; Spirit Usaha Kolektif Desa. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

[bumdes.id/blog/2018/03/28/strategi-pengembangan-bumdes-sukses/](http://bumdes.id/blog/2018/03/28/strategi-pengembangan-bumdes-sukses/)

[id.wikipedia.org/wiki/Badan\\_usaha\\_milik\\_desa](https://id.wikipedia.org/wiki/Badan_usaha_milik_desa)

[journal.student.uny.ac.id/ojs/index.php/adinegara/article/download/8927/8577](http://journal.student.uny.ac.id/ojs/index.php/adinegara/article/download/8927/8577)

[mgtstrategi.blogspot.co.id/2010/04/rantai-nilai-value-chain-porter.html](http://mgtstrategi.blogspot.co.id/2010/04/rantai-nilai-value-chain-porter.html)

Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP). 2007. Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Malang:

## B. Rekomendasi

- Kehadiran BUM Desa hendaknya lebih diarahkan untuk menjalankan dua peran profit dan sosial secara proporsional. Pengelola hendaknya memiliki indikator keberhasilan pengelolaan BUM Desa berdasarkan pada dua fungsi yang diembannya. Filosofi BUM Desa sebagai lembaga profit sekaligus lembaga sosial ini perlu lebih diperjelas lagi, baik dalam peraturan yang menaunginya, maupun dalam tataran implementasi.

- Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Riswanda Nanda Pratama dan Agro Pambudi. 2017. Kinerja Badan Usaha Milik Desa Pangung Lestari dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Panggungharjo, Kecamatan Sewon, Kabupaten Bantul. Universitas Negeri Yogyakarta.
- [sites.google.com/site/hdesign052/home/undang-undang---peraturan-desa](https://sites.google.com/site/hdesign052/home/undang-undang---peraturan-desa).
- Sudarmanto. 2009. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi dan Implementasi dalam Organisasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wibowo. 2011. Manajemen Kinerja: Edisi Ketiga. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- [www.slideshare.net/hendra\\_adijaya/analisis-kinerja-badan-usaha-milik-desa-bumdes-dan-implikasinya-bagi-kemandirian-ekonomi](http://www.slideshare.net/hendra_adijaya/analisis-kinerja-badan-usaha-milik-desa-bumdes-dan-implikasinya-bagi-kemandirian-ekonomi)
- [www.rantaipasok.com/2012/12/konsep-supply-chain.html](http://www.rantaipasok.com/2012/12/konsep-supply-chain.html)
- [www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/fti2/article/view/1315](http://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/fti2/article/view/1315)

*Halaman Kosong*