

ANALISIS SWOT DAN BALANCE SCORE CARD UNTUK BUMDESA



**Lita Yulita Fitriyani
Sucahyo Heriningsih
Dwi Sudaryati**

KATA PENGANTAR

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menjelaskan bahwa pembangunan desa bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia khususnya masyarakat desa dan penanggulangan kemiskinan melalui penyediaan pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana, pengembangan potensi ekonomi lokal serta pemanfaatan lingkungan dan sumber daya alam secara berkelanjutan dengan mengutamakan kebersamaan, kekeluargaan serta kegotongroyongan untuk mewujudkan keadilan sosial. Masyarakat desa diharapkan dapat hidup sejahtera seperti penduduk kota yang relatif lebih mudah mendapatkan segala fasilitas yang mereka butuhkan.

Desa mempunyai kondisi modal sosial masyarakat yang sangat kuat dan mengakar seperti ikatan sosial, jembatan sosial dan jaringan sosial masyarakat desa. Namun kondisi modal sosial tersebut berbanding terbalik dengan kondisi modal ekonomi desa. Banyak diantara penduduk desa tersebut yang selalu kesulitan untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-harinya bahkan mereka tidak pernah membayangkan untuk berinvestasi karena modal ekonomi mereka yang sangat terbatas bahkan dapat dikatakan tidak memiliki modal ekonomi sedikitpun. Tidak sedikit pula yang memiliki banyak hutang untuk memenuhi kebutuhan keluarganya. Sebenarnya desa memiliki banyak potensi yang dapat diberdayakan namun mereka belum tahu cara untuk memberdayakan kekayaan tersebut agar dapat bernilai ekonomis dan dapat menjadi penopang hidup dan kehidupan mereka.

Berdasarkan kondisi tersebut, maka lahirlah Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) yang merupakan perwujudan dari amanat Undang-Undang No 6 Tahun 2014 pasal 87 yang menyatakan bahwa BUMDesa dibentuk atas dasar 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. Dengan adanya kebijakan pemerintah ini, diharapkan agar BUMDesa dapat dimanfaatkan secara maksimal dan optimal oleh masyarakat desa. Namun demikian, masih banyak desa-desa di Indonesia yang kebingungan menentukan jenis usaha apa yang cocok

untuk diterapkan di desa mereka, bagaimana mengelolanya dan jika sudah berjalan, apakah BUMDesa tersebut sudah sesuai dengan tujuan semula atau belum.

Oleh karena itu, kami susun buku ini bagi kalangan akademisi, aparatur desa, tokoh masyarakat desa maupun bagi masyarakat luas yang ingin mengetahui dan peduli terhadap kesejahteraan masyarakat desa. Dalam buku ini, diulas mengenai analisis SWOT dan *Balance Score Card* bagi BUMDesa. Analisis SWOT adalah analisis yang dilakukan ketika pada proses perencanaan ketika suatu organisasi akan menentukan tujuan strategisnya sedangkan *Balance Score Card* adalah alat analisis yang digunakan pihak pengelola (managerial) pada tahap evaluasi atas kegiatan organisasi yang telah dilakukan.

Kami panjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan penyusunan buku ini. Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada LPPM UPN "Veteran" Yogyakarta dan KEMENRISTEK BRIN yang telah mendukung dan memfasilitasi terwujudnya buku ini. Kami mohon maaf apabila ada kekeliruan dalam penulisan buku ini karena kesempurnaan hanya milik Allah SWT. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Yogyakarta, 25 September 2020

Penulis,
Lita Yulita Fitriyani
Suchyo Heriningsih
Dwi Sudaryati

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iii
BAB 1 APAKAH BUMDESA ITU ?.....	1
1.1 Pengertian Dan Ciri-Ciri BUMDesa.....	1
1.2 Tujuan BUMDesa.....	3
1.3 Manfaat BUMDesa.....	4
1.4 Hal-Hal Yang Perlu Dicermati BUMDesa.....	5
1.5 Peranan BUMDesa.....	7
BAB 2 PENDIRIAN BUMDESA.....	10
2.1 Landasan Hukum Dan Pendirian BUMDesa.....	10
2.2 Langkah - Langkah Pendirian BUMDesa.....	11
2.3 BUMDesa Bersama.....	12
BAB 3 JENIS - JENIS USAHA BUMDESA.....	16
BAB 4 IMPLEMENTASI BUMDESA DI INDONESIA.....	23
4.1 Jenis Usaha Air Minum Desa.....	23
4.2 Jenis Usaha Pasar Desa.....	24
4.3 Jenis Usaha Simpan Pinjam Desa.....	24
4.4 Jenis Usaha Distributor Desa.....	25
4.5 Jenis Usaha Desa Wisata.....	26
BAB 5 ANALISIS SWOT UNTUK BUMDESA.....	30
5.1 Pengertian Manajemen.....	30
5.2 Tujuan Manajemen.....	30
5.3 Fungsi Manajemen.....	31
5.4 Pengertian Dan Manfaat Analisis SWOT.....	34
5.5 Analisis SWOT Untuk BUMDesa.....	37
BAB 6 BALANCE SCORE CARD UNTUK BUMDESA.....	43
6.1 Pengertian Dan Manfaat Balance Score Card.....	43
6.2 Karakteristik Balance Score Card.....	44
6.3 Perspektif Balance Score Card.....	45
6.4 Balance Score Card Untuk BUMDesa.....	49
BAB 7 PROTOKOL KESEHATAN PADA UNIT USAHA BUMDESA...	52
DAFTAR PUSTAKA.....	55

BAB 1

APAKAH BUMDESA ITU?

1.1 Pengertian dan Ciri-Ciri BUMDesa

Menurut Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia nomor 4 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa pada pasal 1 ayat 2 dan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia nomor 17 tahun 2019 tentang pedoman umum pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa dinyatakan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) merupakan 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, serta usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa BUMDesa merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian permodalannya berasal dari desa. Modal yang berasal dari desa dapat menggunakan dana desa. Menurut Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia nomor 6 tahun 2020 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia nomor 11 tahun 2019 tentang prioritas penggunaan dana desa tahun 2020 dinyatakan bahwa yang dimaksud dengan 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 mendanai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan dan pemberdayaan masyarakat. Jika permodalan BUMDesa sebagian dari desa berarti modal tersebut berasal dari masyarakat desa yang memiliki kelebihan dana dan bersedia digunakan untuk mendukung operasionalisasi BUMDesa. Modal yang disisihkan nantinya bisa dimanfaatkan untuk menciptakan lapangan pekerjaan atau pun meningkatkan pelayanan masyarakat yang baik. Aset yang dimiliki desa bisa dijadikan acuan untuk mendapatkan manfaat (*benefit*). *Benefit* inilah yang secara tidak langsung akan menjadi tonggak utama dalam menambah pendapatan desa. Jadi BUMDesa merupakan salah satu upaya pemerintah dalam mengentaskan kemiskinan

dan menyejahterakan masyarakat desa dengan cara meningkatkan pemberdayaan potensi sumber daya manusia dan sumber daya alam di desa tersebut.

Menurut Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 pasal 2 dinyatakan bahwa pendirian BUMDesa dimaksudkan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh desa dan/atau kerja sama antar-desa. Berdasarkan pasal 2 tersebut pemerintah berharap agar setiap desa dapat mengoptimalkan seluruh potensi yang dimilikinya dengan cara mendukung seluruh kegiatan bidang ekonomi dan pelayanan umum yang dikelola oleh desa itu sendiri atau dikelola antardesa.

Sebelum ada BUMDesa, biasanya kegiatan perekonomian (seperti kegiatan pertanian, perkebunan atau perikanan) dilakukan secara individu dan digunakan / dimanfaatkan untuk kepentingan individu atau keluarganya sendiri sehingga banyak warga desa yang hidup miskin karena tidak dapat berpartisipasi dalam kegiatan perekonomian tersebut. Ketika mereka panen, hasilnya hanya akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan harian mereka hingga panen berikut. Seandainya mereka jual, hasil panen yang dijual pun hanya secukupnya saja, hanya sebesar kebutuhan mereka untuk membeli kebutuhan harian lainnya. Kadang kala, sebagian dari yang mereka tanam / budidayakan akan mereka jual pada tengkulak bahkan dijual kepada pengijon (orang yang bersedia membeli secara tunai atas barang-barang komoditi beberapa minggu/bulan sebelum masa panen tiba atau ketika barang-barang komoditi tersebut masih mentah/hijau (ijon)) dengan harga yang sangat murah. Tentu saja hal ini sangat merugikan petani. Oleh karena itu, sangat penting adanya usaha untuk menghindari bahkan menghapus kegiatan perekonomian yang tidak sehat ini dengan cara didirikannya BUMDesa.

Ciri-ciri atau tanda bahwa suatu organisasi merupakan BUMDesa adalah:

1. Kekuasaan penuh di tangan desa dan dikelola bersama masyarakat desa
2. Modal bersama yakni 51% modal bersumber dari desa dan 49% dari masyarakat sebagai penyertaan modal
3. Menggunakan falsafah bisnis yang berakar dari budaya lokal untuk melakukan kegiatan operasional. Proses operasionalisasi ini diawasi bersama oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD), Pemerintah Desa dan anggota masyarakat.

4. Untuk bidang yang dipilih bagi badan usaha desa disesuaikan dengan potensi dan informasi pasar
5. Keuntungan yang diperoleh dari produksi dan penjualan ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat desa melalui kebijakan desa.
6. Pemberian fasilitas dan pengawasan dilakukan oleh pemerintah propinsi, pemerintah kabupaten dan pemerintah desa.

1.2 Tujuan BUMDesa

Menurut Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 pasal 3 dinyatakan bahwa tujuan pendirian BUMDesa adalah untuk:

- 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
- h. meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan Pendapatan Asli Desa.

Berdasarkan uraian pasal 3 di atas, pemerintah berharap agar kehidupan sosial ekonomi dan kesejahteraan masyarakat desa dapat meningkat dengan cara mendukung optimalisasi kegiatan perekonomian yang ada di setiap desa. Hal ini merupakan kabar gembira bagi masyarakat desa sehingga banyak desa yang langsung merespon positif kebijakan pemerintah ini. Walaupun memang masih banyak kendala yang dihadapi ketika akan mendirikan BUMDesa.

Dengan menerapkan BUMDesa, sebagian besar desa di Pulau Jawa sudah menikmati peningkatan ekonomi, berkurangnya pengangguran dan kehidupan yang sejahtera. Mereka makin bangga dengan desa mereka masing-masing sehingga selalu mencari inovasi agar desa mereka dan masyarakatnya semakin makmur.

1.3 Manfaat BUMDesa

Berdasarkan fakta yang terjadi di lapangan, BUMDesa memberikan dampak positif atau manfaat bagi masyarakat desa maupun bagi pemerintah desa, antara lain:

1. Ekonomi meningkat

Sebelum ada BUMDesa, masyarakat Desa Long Lanuk di Berau memanfaatkan hasil panen pertanian hanya untuk memenuhi kebutuhan pokok rumah tangga petani dan pemilik lahan. Namun setelah ada BUMDesa, hasil panen tersebut dapat mereka jual pada BUMDesa di desa tersebut dan oleh BUMDesa akan dijual kembali pada warga lain di desa tersebut untuk memenuhi kebutuhan pangannya sehingga terciptalah kesejahteraan yang merata. Bahkan ada yang menjualnya kembali pada desa tetangga. Dengan demikian, hampir seluruh warga desa ikut terlibat dalam kegiatan perekonomian ini dan pada akhirnya perekonomian rumah tangga mereka dapat meningkat.

2. Pengangguran menurun

Seperti yang dijelaskan pada Desa Long Lanuk di Berau, adanya BUMDesa membuat pengangguran menurun karena hampir seluruh warga desa ikut terlibat dalam menggiatkan aktivitas perekonomian tersebut. Ada yang berperan sebagai produsen, pemasok, distributor dan konsumen. Produsen, pemasok dan distributor memperoleh keuntungan dari kegiatan perekonomian ini sedangkan konsumen memperoleh *benefit* dalam hal mudah memperoleh hasil pertanian untuk memenuhi kebutuhan pangan dia dan keluarganya.

3. Kinerja pemerintah meningkat

Kepala BPKP menyampaikan apresiasi yang sangat besar atas pencapaian keberhasilan BUMDesa di Desa Sidorejo, BUMDesa di Desa Panggunharjo, BUMDesa di Desa Sumber Rejo dan di desa-desa lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pemerintah desa meningkat karena sudah banyak desa-desa di Indonesia yang sukses dalam mengelola BUMDesa walaupun masih ada beberapa desa yang belum dapat mengelola BUMDesa dengan baik bahkan masih ada desa yang belum mendirikan BUMDesa.

Apabila BUMDesa dikelola dengan tepat maka ada beberapa keuntungan yang timbul, antara lain:

1. Pendapatan desa meningkat

BUMDesa yang dikelola dengan baik akan menghasilkan pendapatan yang dari waktu ke waktu dapat semakin meningkat jumlahnya. Pendapatan inilah yang menjadikan desa tersebut lebih mudah mengupayakan pembangunan tanpa bergantung pada pemerintah pusat. BUMDesa yang berhasil dapat menjadikan desa tersebut sebagai desa mandiri.

2. Perekonomian desa semakin kuat

Berkat dari kemandirian desa dalam mengelola badan usahanya maka perekonomian desa semakin kuat. Penguatan ekonomi desa jelas berdampak pada majunya desa tersebut dan berkurangnya jumlah rakyat miskin.

3. Kemakmuran desa meningkat

Desa yang makmur bisa dilihat dari adanya sarana dan prasarana desa yang memadai untuk melayani kebutuhan masyarakat di desa tersebut. Misalnya jalan desa yang di aspal, adanya tempat-tempat ibadah yang layak digunakan, pasar desa yang bersih dan tidak berbau, klinik desa, Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dan lain sebagainya.

1.4 Hal-hal Yang Perlu Dicermati Oleh BUMDesa

Ada beberapa hal yang perlu dicermati pimpinan desa dalam mengelola BUMDesa, antara lain:

1. Perencanaan

Perencanaan ini meliputi pembentukan BUMDesa, penentuan jenis usaha, personil yang terlibat dan penentuan aturan operasionalisasi BUMDesa. Semuanya harus direncanakan secara matang demi terwujudnya badan usaha yang terus berkembang.

2. Pengamatan

Pihak desa harus mengamati aset desa yang dipandang tepat dan bagus untuk usaha. Harus dilihat pula seberapa besar potensi berkembangnya usaha yang akan dikembangkan di desa tersebut. Potensi tersebut dapat berasal dari sumber daya alam seperti keberadaan sungai, jalur irigasi, persawahan, perkebunan (apel, jambu, buah naga, strawberry, kopi dan lain-lain), perikanan, pantai, hutan, gua, kawasan gunung kapur dan sebagainya. Potensi untuk dijadikan BUMDesa dapat pula berasal dari bangunan-bangunan *heritage* di desa tersebut, rumah-rumah penduduk yang dicat

aneka warna atau rumah-rumah penduduk yang diberi gambar mural pada dinding luarnya dan lain sebagainya.

3. Penataan Jenis Usaha

Dalam satu desa, bisa mengangkat beberapa jenis usaha sebagai objek BUMDesa. Misalnya dengan memanfaatkan bangunan bekas pabrik gula dan aliran sungai yang selama ini hanya dimanfaatkan untuk mengairi persawahan di desa tersebut.

Bangunan bekas pabrik gula dapat digunakan sebagai resto dan cafe sedangkan area halaman pabrik tersebut dapat diberi wahana bermain anak-anak. Jika lori masih terjaga dengan baik, pengunjung bangunan bekas pabrik gula dapat diajak berkeliling dengan lori tersebut. Jika halamannya masih luas, pengelola BUMDesa dapat membuat area tersebut menjadi taman bunga yang indah. Dengan demikian, dari objek BUMDesa yang berupa bangunan bekas pabrik gula, desa tersebut dapat memperoleh penghasilan dari usaha resto/cafe, wahana bermain anak-anak dan kunjungan ke taman bunga.

Jika dirasa mengelola taman bunga membutuhkan biaya perawatan yang relatif besar maka pengelola taman dapat mengganti bunga asli dengan memasang dan menata kincir-kincir angin dengan berbagai ukuran dan berbagai warna menjadi sebuah taman kincir angin yang indah seperti yang dilakukan oleh Taman Mataraman di Kabupaten Sleman, Yogyakarta.

Aliran sungai yang selama ini hanya dimanfaatkan untuk mengairi persawahan di desa tersebut, dapat dikelola oleh pengelola BUMDesa menjadi area susur sungai. Pengelola BUMDesa ini harus menjamin keselamatan pengunjung misalnya dengan cara meminjamkan *live jacket* pada setiap pengunjung, dan ada peringatan dari pengelola agar pengunjung menjauhi area sungai jika arus sungai tiba-tiba deras. Setiap pengunjung harus membayar untuk dapat menikmati objek ini.

Pimpinan desa harus mendelegasikan pengelolaan BUMDesa ini pada beberapa penanggung jawab untuk setiap objek BUMDesa. Hal ini maksudkan agar BUMDesa - BUMDesa tersebut dapat dikelola dengan baik sehingga dapat berjalan secara maksimal. Selain itu dapat mewujudkan kelangsungan usaha (*going concern*).

4. Pemeliharaan

Bagi pemerintah desa, wajib hukumnya memelihara BUMDesa yang telah terbentuk karena dana desa yang telah dikeluarkan untuk mendirikan BUMDesa

tersebut harus dapat dirasakan manfaatnya untuk semua masyarakat desa. Pengelola BUMDesa harus dapat mengalokasikan pendapatan dari objek BUMDesa tersebut secara benar dan tepat sasaran baik untuk operasional harian maupun untuk pengembangan BUMDesa mengikuti perkembangan, perubahan kebutuhan dan perubahan selera pengunjung / konsumen.

5. Pelaporan Hasil Usaha

Setiap jenis usaha wajib melakukan perhitungan dan pencatatan transaksi usaha, baik penerimaan kas maupun pengeluaran kas. Secara periodik pengelola BUMDesa wajib menyusun laporan hasil usaha. Laporan hasil usaha yang baik adalah laporan yang transparan dan akuntabel. Transparan atau terbuka artinya laporan keuangan yang disusun pengelola BUMDesa dapat diperiksa oleh siapa saja sehingga memperkecil kemungkinan pemerintah termasuk pengelola BUMDesa untuk menyalahgunakannya dalam rangka memenuhi kepentingannya sendiri. Akuntabel artinya isi dari laporan keuangan yang disusun pengelola BUMDesa dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya dan pengelola siap menanggung risiko dan hukumannya jika ditemukan adanya penyalahgunaan wewenang.

1.5 Peranan BUMDesa

Jika BUMDesa dikelola secara optimal maka desa tersebut akan menjadi desa yang mandiri. BUMDesa sebagai salah satu mitra pemerintah desa dalam mewujudkan rencana pembangunan perekonomian dituntut mampu menyediakan kebutuhan masyarakat dalam mengembangkan usaha. BUMDesa didirikan oleh pemerintah desa yang kepemilikan modal dan pengelolaannya dilakukan pemerintah desa dan masyarakat. Adapun peran BUMDesa bagi desa adalah;

1. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pemerintah desa
2. Meningkatkan pengembangan dan kemajuan BUMDesa itu sendiri
3. Melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan kegiatan ekonomi desa
4. Membantu pemerintah desa dalam upaya mengembangkan sumber potensi alam dan manusia desa menjadi sumber ekonomi desa
5. Menjadi media pemerintah desa untuk mewujudkan rencana pembangunan, khususnya di bidang ekonomi desa.

Kesejahteraan masyarakat desa dapat dengan mudah tercapai jika masyarakat mampu memaksimalkan BUMDesa. Oleh karena itu, BUMDesa memiliki beberapa fungsi penting dalam perekonomian desa yaitu:

1. Lembaga Perantara

BUMDesa berperan sebagai lembaga perantara (*intermediary*) antara *surplus unit* (masyarakat yang memiliki dana lebih) dengan *deficit unit* (masyarakat yang kekurangan dana). BUMDesa dapat berinteraksi dengan kedua pihak tersebut dalam bentuk akad kerja sama. Contohnya: BUMDesa dalam bentuk lembaga simpan pinjam desa. Pihak *surplus unit* dapat menyetorkan sebagian dana yang dimilikinya untuk disimpan pada BUMDesa dan akan memperoleh sisa hasil usaha atau pendapatan bunga secara periodik. Di sisi lain, pihak *deficit unit* dapat meminjam dana tersebut dan wajib mengembalikan dana pinjaman tersebut sesuai dengan aturan yang berlaku pada BUMDesa tersebut (periode angsuran, jumlah angsuran baik angsuran pokok maupun beban bunga pinjaman). Sebagian dari beban bunga yang dibayar peminjam akan dialokasikan BUMDesa untuk pihak *surplus unit* dan sebagian lagi untuk pengelola BUMDesa simpan pinjam. Dengan demikian terjadi peningkatan kesejahteraan sebagian masyarakat desa dan sebagian masyarakat lainnya dapat terbantu ketika mengalami kesulitan keuangan.

2. Perantara Pemasok

BUMDesa dapat bertindak pula sebagai perantara antara pemasok dengan konsumen dalam hal pengadaan bahan baku. Ketika posisi pemasok (petani, peternak, nelayan dan lainnya) berada jauh dari pihak konsumen, BUMDesa dapat hadir sebagai perantara pemasok. Tugasnya antara lain membantu pemasok menjualkan barang dagangannya pada konsumen.

3. Distributor

Untuk mengatasi kesulitan pemasaran, BUMDesa hadir sebagai distributor untuk membantu penyampaian komoditi maupun produk jadi secara langsung maupun tidak langsung. BUMDesa dapat didirikan diantara lokasi pemasok dengan lokasi konsumen sehingga kedua belah pihak tidak lagi mengalami kesulitan. Masyarakat desa yang berperan sebagai pemasok mendapat kemudahan dalam menjual hasil panennya dan masyarakat desa yang berperan sebagai konsumen mendapat kemudahan dalam membeli bahan baku yang dibutuhkannya. Dengan demikian

BUMDesa dapat diwujudkan dalam bentuk pasar desa dan toko desa (distribusi langsung) ataupun melalui media on line (distribusi tidak langsung).



4. Fasilitator

BUMDesa dapat berperan pula sebagai fasilitator yaitu membantu masyarakat desa dalam hal mengembangkan keterampilan usaha atau meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagai pelaku utama dalam mengelola sumber daya alam dan potensi desa melalui pembinaan, pelatihan, pendampingan dan pemantauan desa. Fasilitator dapat melibatkan aparatur desa, warga desa itu sendiri yang bisnis usahanya sudah sukses maupun dosen dan mahasiswa sebagai civitas akademika yang memiliki tugas tri dharma perguruan tinggi (belajar/mengajar, penelitian, pengabdian pada masyarakat).

BAB 2

PENDIRIAN BUMDESA

2.1 Landasan Hukum Pendirian BUMDesa

Sebenarnya, tidak sulit untuk mendirikan BUMDesa atau Badan Usaha Milik Desa. Syarat pendirian BUMDesa sangat sederhana. Yang diperlukan hanyalah perencanaan yang matang dan komitmen yang kuat. Beberapa BUMDesa sudah bisa dikatakan berhasil karena punya dua modal penting tersebut.

Tentu saja bagi beberapa desa yang ingin memiliki BUMDesa harus melewati beberapa tahapan sebagai syarat pendirian BUMDesa. Namun, jangan sepelekan yang tak tertulis, yaitu perencanaan dan komitmen karena tujuan BUMDesa adalah untuk meningkatkan kesejahteraan seluruh warga desa dan ini membutuhkan perencanaan yang matang, terukur, serta komitmen kuat yang ada pada pengurus BUMDesa.

Menurut Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa pada pasal 4 ayat 1 dinyatakan bahwa Desa dapat mendirikan BUMDesa berdasarkan Peraturan Desa tentang Pendirian BUMDesa. Sedangkan pasal 4 ayat 2 dinyatakan bahwa Desa dapat mendirikan BUMDesa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dengan mempertimbangkan:

- a. inisiatif Pemerintah Desa dan/atau masyarakat Desa
- b. potensi usaha ekonomi Desa
- c. sumberdaya alam di Desa
- d. sumberdaya manusia yang mampu mengelola BUMDesa
- e. penyertaan modal dari Pemerintah Desa dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan Desa yang diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari usaha BUMDesa.

Adapun pasal 5 ayat 1 dinyatakan bahwa pendirian BUMDesa sebagaimana dimaksud dalam pasal 4 disepakati melalui Musyawarah Desa, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia tentang Pedoman Tata Tertib dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa.

Pada pasal 5 ayat 2 dinyatakan bahwa pokok bahasan yang dibicarakan dalam Musyawarah Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi :

- a. pendirian BUMDesa sesuai dengan kondisi ekonomi dan sosial budaya masyarakat
- b. organisasi pengelola BUMDesa
- c. modal usaha BUMDesa
- d. Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUMDesa.

Pada pasal 5 ayat 3 dinyatakan bahwa hasil kesepakatan Musyawarah Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menjadi pedoman bagi Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa untuk menetapkan Peraturan Desa tentang Pendirian BUMDesa.

Secara ringkas, landasan hukum pendirian BUMDesa terdapat pada:

1. Peraturan Pemerintah no 72 tahun 2005 tentang Badan Usaha Milik Desa pada pasal 78 sampai pasal 81
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 39 tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa
3. Undang-Undang nomor 6 tahun 2014, khususnya Bab X tentang BUM Desa pada pasal 87 sampai pasal 90.
4. Peraturan Pemerintah nomor 43 tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah nomor 47 tahun 2015 tentang perubahan Peraturan Pemerintah nomor 43 tahun 2014 tentang peraturan pelaksanaan UU desa, khususnya Bab VIII tentang BUM Desa
5. Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia nomor 4 tahun 2015 tentang pendirian, pengurusan dan pengelolaan, dan pembubaran BUM Desa

2.2 Langkah - Langkah Pendirian BUMDesa

Berdasarkan pasal 4 dan 5 di atas maka setidaknya ada 3 langkah yang harus dilewati oleh setiap desa ketika akan mendirikan BUMDesa yaitu:

1. Musyawarah

Karena ini adalah lembaga di tingkat desa, tentu harus ada musyawarah yang melibatkan seluruh elemen yang ada di desa, seperti kepala desa, tokoh masyarakat, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), dan lain sebagainya. Di dalam musyawarah

ini, harus didapatkan sebuah kesepakatan bahwasanya desa ingin memiliki BUMDesa.

Tidak sampai di sana saja. Musyawarah harus juga membahas mengenai unit usaha, kepengurusan, sumber permodalan, dan hal-hal lain untuk mendukung program yang akan dijalankan.

Namun, yang terpenting, di dalam musyawarah tersebut, struktur organisasi serta unit usaha apa yang akan dikembangkan sudah ditentukan. Dengan demikian, sudah terlihat arah ke mana BUMDesa ini akan dibawa.

2. Pengaturan Organisasi

Langkah kedua adalah pembuatan peraturan organisasi BUMDesa. Ini meliputi tugas dan fungsi masing-masing pengelola BUMDesa. Selain itu, pada tahap ini, dibahas juga rencana usaha yang akan dikembangkan lengkap dengan langkah apa yang segera harus dieksekusi.

3. Pengembangan

Pada tahap ini, struktur organisasi sudah dibuat dan setiap divisi sudah mengerti tugas masing-masing. Jadi, pada tahap ini, pelaksanaan kegiatan sudah dilakukan. Pembahasan lebih kepada hal-hal teknis seperti menentukan pihak ketiga yang akan diajak kerja sama, program pengembangan unit usaha yang sudah disepakati, serta merumuskan cara penggalangan anggota BUMDesa.

Pendirian BUMDesa adalah salah satu pilihan desa pada gerakan ekonomi desa. Interpretasi sistem hukum terhadap peraturan perundang-undangan tentang desa menghasilkan peta jalan pendirian BUMDesa. Pendirian BUMDesa didasarkan pada prakarsa desa yang mempertimbangkan;

1. Inisiatif pemerintah desa dan/atau masyarakat desa
2. Potensi usaha ekonomi desa
3. Sumber daya alam di desa
4. Sumber daya manusia yang mampu mengelola BUMDesa
5. Penyertaan modal dari pemerintah desa di dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan desa diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari usaha BUMDesa.

2.3 BUMDesa Bersama

Agar BUMDesa pada suatu desa dapat beroperasi dalam waktu yang lama (*going concern*) maka dapat dilakukan kerjasama antardesa untuk saling mendukung dan saling melengkapi. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri DTT pada pasal 6 ayat 1

yang dinyatakan bahwa dalam rangka kerja sama antar-Desa dan pelayanan usaha antar-Desa dapat dibentuk BUMDesa bersama yang merupakan milik 2 (dua) Desa atau lebih. Sedangkan pasal 6 ayat 2 dinyatakan bahwa pendirian BUMDesa bersama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disepakati melalui Musyawarah antar-Desa yang difasilitasi oleh badan kerja sama antar-Desa yang terdiri dari:

- a. Pemerintah Desa
- b. Anggota Badan Permusyawaratan Desa
- c. Lembaga kemasyarakatan Desa
- d. Lembaga Desa lainnya
- e. Tokoh masyarakat dengan mempertimbangkan keadilan gender.

Pasal 6 ayat 3 dinyatakan bahwa ketentuan mengenai Musyawarah Desa sebagaimana dimaksud dalam pasal 5 berlaku secara *mutatis mutandis* terhadap pendirian BUMDesa bersama. *Mutatis mutandis* menurut bahasa hukum, artinya dengan perubahan - perubahan yang diperlukan atau penting. Pada berbagai perundang-undangan ditemukan sejumlah ketentuan yang menggunakan istilah *mutatis mutandis* ini.

Pasal 6 ayat 4 dinyatakan bahwa BUMDesa bersama ditetapkan dalam Peraturan Bersama Kepala Desa tentang Pendirian BUMDesa bersama.

Pada hakekatnya, pembentukan BUMDesa Bersama hampir sama dengan pembentukan BUMDesa pada masing-masing desa. Perbedaannya adalah adanya proses penting yang sebaiknya dilakukan pada masing-masing desa, yakni diawali dengan penyelenggaraan musyawarah desa (musdes) pada masing-masing desa dengan agenda: penjelasan dan latar belakang mengapa perlu membentuk BUMDesa Bersama. Musdes diinisiasi oleh BPD dengan melibatkan pemerintah desa serta unsur-unsur masyarakat.

Setelah musdes pada masing-masing desa menyepakati pembentukan BUMDesa Bersama, selanjutnya (dalam musdes tersebut) dipilih personil yang akan mewakili desa pada proses musyawarah tingkat antar desa. Jumlah personil masing-masing desa dapat disepakati (misalnya 6 orang termasuk Kepala Desa) selanjutnya dimasukkan dalam sebuah lembaga yang bernama Badan Kerjasama Antar Desa (BKAD). Untuk keabsahan dan penguatan BKAD dapat diterbitkan Peraturan Desa.

BKAD dari desa-desa selanjutnya menyelenggarakan Musyawarah Antar Desa (MAD) untuk membentuk BUMDesa Bersama beserta Unit Usaha yang dipilih. Sebaiknya pembentukan unit-unit usaha didasarkan atas studi kelayakan, dengan memperhatikan

aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis dan teknologi, aspek manajemen dan SDM, aspek keuangan, aspek sosial-budaya, ekonomi, politik dan lingkungan serta aspek hukum sehingga pembentukan unit-unit usaha menjadi lebih cermat, tidak tergesa-gesa dan tidak berdasarkan keinginan. BUMDesa Bersama harus dikaji secara matang dan mendalam karena esensi BUMDesa sebenarnya ada pada unit usaha.

Selanjutnya MAD dapat membentuk Tim untuk merumuskan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) yang nantinya wajib dipresentasikan dan didiskusikan dalam MAD sehingga dapat menjadi panduan dan pedoman jalannya BUMDesa Bersama.

MAD selanjutnya membentuk Tim Pemilihan Pengurus serta menyusun Struktur BUMDesa, atau memilih Pengurus BUMDesa secara langsung. Kepengurusan BUMDesa terdiri dari Penasehat (*ex officio* para kepala desa), Pelaksana Operasional dan Pengawas. Catatan: Persyaratan Pengurus dapat dilihat pada Permendes 4/2015, jumlah personil pelaksana operasional BUMDesa sebaiknya menyesuaikan kebutuhan dengan memperhatikan efisiensi dan efektifitas. Para pengurus BUMDesa Bersama juga wajib menyusun aturan-aturan dan *Standard Operational Procedure* (SOP) pada masing-masing unit usaha sebelum operasionalisasi.

Selanjutnya diterbitkan Peraturan Bersama Kepala Desa sebagai keabsahan dari pembentukan BUMDesa Bersama. Peraturan Bersama Kepala Desa ini bersifat mengikat untuk seluruh desa. Setelah segala sesuatunya siap termasuk sarana/prasarana, maka unit-unit usaha dapat segera beroperasi untuk memenuhi kebutuhan warga (memberikan pelayanan dasar) dengan semangat sosial bisnis.

Pada akhir periode, setiap organisasi termasuk BUMDesa wajib membuat laporan pertanggungjawaban atas seluruh aktivitas organisasi, minimal membuat laporan keuangan tahunan yaitu laporan laba rugi dan neraca. Laporan keuangan BUMDesa itu penting karena:

1. Laporan keuangan akan menginformasikan setiap detail perkembangan BUMDesa sebagai lembaga usaha mulai dari perkembangan omset, laporan laba rugi dan struktur permodalannya. Laporan yang baik akan memudahkan BUMDesa melakukan pengembangan diri menjadi lembaga usaha yang lebih besar

2. Laporan keuangan yang baik akan menjadi sarana untuk mengantisipasi jika terjadi penurunan omset atau daya jual sehingga pihak pengelola dapat segera melakukan langkah-langkah solutif sebelum usaha milik BUMDesa bangkrut.
3. Laporan keuangan dapat mengidentifikasi pengeluaran yang terjadi apakah digunakan untuk hal-hal yang produktif atau tidak.
4. Laporan keuangan ini sebagai salah satu syarat untuk pengajuan dana desa tahun berikutnya. Jika laporan keuangan ini tidak dibuat, akan dapat menghambat pencairan dana desa tahun berikutnya. Akibatnya akan menghambat operasionalisasi UMDesa itu sendiri.

BAB 3

JENIS-JENIS USAHA BUMDESA

Berdasarkan uraian pada bab 1 dan 2 maka BUMDesa dapat diimplementasikan ke dalam berbagai bentuk usaha, yang dapat dikelompokkan dalam tiga kelompok besar yaitu:

1. Usaha Jasa

Usaha jasa adalah usaha yang kegiatannya melakukan pelayanan jasa atau menjual jasa kepada pihak lain atau masyarakat.

Ciri-ciri usaha jasa adalah:

- a. Pendapatan berasal dari pelayanan atau penjualan jasa
- b. Tidak ada persediaan sehingga secara akuntansi
- c. Tidak ada perhitungan harga pokok penjualan

BUM Des yang akan bergerak di bidang usaha jasa, misalnya:

jasa simpan pinjam desa, jasa sebagai perantara, jasa sebagai distributor desa, desa wisata, bengkel, salon dan lain-lain.

2. Usaha Dagang

Usaha dagang adalah usaha yang kegiatannya melakukan pembelian barang kemudian barang tersebut dijual kembali dengan harga yang lebih tinggi tanpa mengubah bentuk.

Ciri-ciri usaha dagang adalah:

- a. Kegiatannya adalah membeli barang dari supplier dan menjualnya kembali pada konsumen langsung dengan harga yang lebih tinggi dari harga beli
- b. Penjual membeli barang dagangan pada supplier dalam satuan besar. Penjual dapat mengemas ulang menjadi kemasan berukuran ekonomis disesuaikan dengan kebutuhan dan daya beli konsumennya.
- c. Pendapatan berasal dari hasil penjualan barang dagangan

d. Memiliki persediaan. Nama akun dalam akuntansinya adalah persediaan barang dagangan

e. Ada perhitungan harga pokok produksi

BUM Des yang akan bergerak di bidang usaha dagang, misalnya: toko, warung dan pasar desa

3. Usaha Produksi (Manufaktur)

Usaha produksi adalah usaha yang kegiatannya melakukan pengolahan bahan mentah menjadi barang setengah jadi maupun barang jadi yang kemudian diperjualbelikan kepada masyarakat.

Ciri-ciri usaha produksi:

a. Mengolah bahan mentah menjadi produk setengah jadi dan produk jadi

b. Memiliki persediaan bahan mentah dan bahan penolong.

c. Dalam akuntansi, ada akun persediaan bahan baku, persediaan barang dalam proses dan persediaan barang jadi

d. Ada perhitungan harga pokok produksi dan harga pokok penjualan

BUM Des yang akan bergerak di bidang usaha produksi, jika:

- berproduksi untuk menghasilkan barang atau jasa misalnya berkebun, bertani, beternak, budidaya udang dan lain-lain.

- berproduksi untuk memberikan nilai tambah atas suatu produk misalnya mengolah limbah menjadi barang rumah tangga yang bernilai ekonomis, mengolah gaplek jadi tiwul, membuat kripik pare, membuat manisan cabe dan lain sebagainya.

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi RI Nomor 4 Tahun 2015 telah mengatur jenis-jenis usaha BUMDesa yang dapat dilakukan oleh masyarakat desa. Jenis-jenis usaha BUMDesa tersebut diatur pada pasal 19 hingga pasal 24. Jenis-jenis usaha BUMDesa ini disampaikan dalam peraturan Menteri Desa PDTT agar masyarakat desa tidak mengalami kebingungan ketika akan menentukan jenis usaha BUMDesa yang akan mereka dirikan dan lakukan.

Pada pasal 19 ayat 1 dinyatakan bahwa BUMDesa dapat menjalankan bisnis sosial (*social business*) sederhana yang memberikan pelayanan umum (*servicing*) kepada masyarakat dengan memperoleh keuntungan finansial. Pada pasal 19 ayat 2 dinyatakan bahwa unit usaha dalam BUMDesa sebagaimana dimaksud pada ayat 1

dapat memanfaatkan sumber daya lokal dan teknologi tepat guna, meliputi air minum desa, usaha listrik desa, lumbung pangan serta sumber daya lokal dan teknologi tepat guna lainnya. Pada pasal 19 ayat 3 dinyatakan bahwa ketentuan mengenai pemanfaatan sumber daya lokal sebagaimana dimaksud pada ayat 2 diatur dengan Peraturan Desa dan teknologi tepat guna.

Pada Pasal 20 ayat 1 dinyatakan bahwa BUMDesa dapat menjalankan bisnis penyewaan (*renting*) barang untuk melayani kebutuhan masyarakat Desa dan ditujukan untuk memperoleh Pendapatan Asli Desa. Pasal 20 ayat 2 dinyatakan bahwa unit usaha dalam BUMDesa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat menjalankan kegiatan usaha penyewaan meliputi alat transportasi, perkakas pesta, gedung pertemuan, rumah toko, tanah milik BUMDesa dan barang sewaan lainnya.

Pada Pasal 21 ayat 1 dinyatakan bahwa BUMDesa dapat menjalankan usaha perantara (*brokering*) yang memberikan jasa pelayanan kepada warga. Pasal 21 ayat 2 dinyatakan bahwa unit usaha dalam BUMDesa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat menjalankan kegiatan usaha perantara yang meliputi jasa pembayaran listrik, pasar Desa untuk memasarkan produk yang dihasilkan masyarakat dan jasa pelayanan lainnya.

Pada Pasal 22 ayat 1 dinyatakan bahwa BUMDesa dapat menjalankan bisnis yang memproduksi dan/atau berdagang (*trading*) barang-barang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dipasarkan pada skala pasar yang lebih luas. Pasal 22 ayat 2 dinyatakan bahwa unit usaha dalam BUMDesa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat menjalankan kegiatan perdagangan (*trading*) meliputi pabrik es, pabrik asap cair, hasil pertanian, sarana produksi pertanian, sumur bekas tambang dan kegiatan bisnis produktif lainnya.

Pada Pasal 23 ayat 1 dinyatakan bahwa BUMDesa dapat menjalankan bisnis keuangan (*financial business*) yang memenuhi kebutuhan usaha-usaha skala mikro yang dijalankan oleh pelaku usaha ekonomi desa. Pasal 23 ayat 2 dinyatakan bahwa unit usaha dalam BUMDesa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat memberikan akses kredit dan peminjaman yang mudah diakses oleh masyarakat Desa.

Pada Pasal 24 ayat 1 dinyatakan bahwa BUMDesa dapat menjalankan usaha bersama (*holding*) sebagai induk dari unit-unit usaha yang dikembangkan masyarakat desa baik dalam skala lokal desa maupun kawasan perdesaan. Pasal 24 ayat 2 dinyatakan bahwa unit-unit usaha sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berdiri sendiri yang diatur dan dikelola secara sinergis oleh BUMDesa agar tumbuh

menjadi usaha bersama. Pasal 24 ayat 3 dinyatakan bahwa unit usaha dalam BUMDesa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat menjalankan kegiatan usaha bersama meliputi pengembangan kapal desa berskala besar untuk mengorganisasi nelayan kecil agar usahanya menjadi lebih ekspansif, Desa Wisata yang mengorganisir rangkaian jenis usaha dari kelompok masyarakat dan kegiatan usaha bersama yang mengkonsolidasikan jenis usaha lokal lainnya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dirangkum dalam tabel berikut ini serta hubungannya dengan manfaat sosial ekonomi bagi masyarakat desa:

Pasal	Bidang Usaha	Jenis Usaha	Manfaat sosial ekonomi
19	Bisnis Sosial Sederhana	Air minum desa	<ul style="list-style-type: none"> - Terjaminnya akses air bersih desa - Mengurangi tingkat pengeluaran harian khususnya pengeluaran untuk membeli air minum - Meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat karena kebutuhan air bersih tercukupi. - Masyarakat desa tidak perlu lagi berjalan jauh mengambil air di hutan yang kualitas airnya juga relatif rendah
		Usaha listrik desa	<ul style="list-style-type: none"> - Terjaminnya pasokan listrik untuk kebutuhan rumah tangga dan usaha kecil - Mengurangi tingkat pengeluaran harian untuk membayar listrik - Mengurangi ketergantungan pada bahan energi tidak terbarukan
		Lumbung pangan	<ul style="list-style-type: none"> - Terjaminnya pasokan dan kestabilan harga bahan pangan. - Mengurangi tingkat pengeluaran harian terutama pada masa tanam
20	Bisnis Penyewaan Barang	Penyewaan alat transportasi dan perkakas pesta	<ul style="list-style-type: none"> - Penyewa mendapat harga sewa yang lebih murah - Terjadi perputaran ekonomi di lingkup desa
		Penyewaan gedung pertemuan, rumah	<ul style="list-style-type: none"> - Penyewa mendapat harga sewa yang lebih murah

		toko, tanah milik BUMDesa	<ul style="list-style-type: none"> - Terjadi perputaran ekonomi di lingkup desa - Termanfaatkannya aset desa
21	Usaha Perantara / Jasa Pelayanan	Jasa pembayaran listrik	<ul style="list-style-type: none"> - Masyarakat desa dapat menghemat biaya transportasi ketika akan membayar listrik
		Pasar desa	<ul style="list-style-type: none"> - Petani/peternak/nelayan dan lain-lain lebih mudah menjual hasil produksinya - Pembeli lebih mudah mendapatkan bahan/barang yang dibutuhkan - Berpeluang adanya tukang parkir / penjaga kendaraan pelaku pasar - Berpeluang adanya kuli gendong / jasa angkut barang belanjaan dari dalam pasar sampai keluar pasar - Terjadi perputaran ekonomi di lingkup desa - Produksi meningkat - Pendapatan masyarakat desa meningkat
22	Usaha Produksi / Perdagangan Barang	Pabrik es, pengolahan hasil pertanian, penyediaan sarana produksi pertanian, pengelolaan sumur bekas tambang	<ul style="list-style-type: none"> - Terjadi pemanfaatan sumber daya lokal secara berkelanjutan - Mendukung produksi masyarakat desa - Pembukaan lapangan pekerjaan
23	Bisnis Keuangan Mikro	Penyediaan kredit/pinjaman bagi masyarakat desa	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya pinjaman lunak bagi masyarakat desa untuk memenuhi keperluan sehari-hari maupun bagi modal usaha kecil - Mengurangi biaya bunga bank - Tidak tergantung pada tengkulak / rentenir
24	Usaha Bersama / Induk Unit	Pengembangan kapal desa berskala besar untuk	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan produksi - Peningkatan pendapatan - Pengurangan ketergantungan pada

	Usaha	keperluan nelayan kecil	pelaku / pemodal besar (pembeli / pengolah lanjutan)
		Desa wisata	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan jenis usaha - Peningkatan pendapatan - Integrasi pemasaran dan promosi - Peningkatan wisatawan - Peningkatan industri kreatif - Pemanfaatan sumber daya alam secara berkelanjutan

Menurut Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia No. 11 tahun 2019 tentang prioritas penggunaan dana desa tahun 2020 disebutkan bahwa jenis-jenis kegiatan pembangunan Desa Wisata yang dapat dibiayai dari Dana Desa dan selanjutnya dapat dikelola oleh BUMDesa antara lain:

1. Pondok wisata (*homestay*) yang berstandar nasional/internasional
2. Toilet/MCK yang berstandar nasional/internasional
3. Kios cenderamata
4. Ruang ganti dan/atau toilet
5. Pergola
6. Gazebo
7. Lampu taman
8. Pagar pembatas
9. Panggung kesenian/pertunjukan
10. Pusat jajanan kuliner
11. Tempat ibadah
12. Menara pandang (*viewing deck*)
13. Gapura identitas
14. Wahana permainan anak
15. Wahana permainan outbound
16. Taman rekreasi
17. Tempat penjualan tiket
18. Angkutan wisata
19. Tracking wisata mangrove
20. Peralatan wisata snorkeling dan diving

21. Papan interpretasi
22. Sarana dan prasarana kebersihan
23. Pembuatan media promosi (brosur, leaflet, audio visual)
24. *Internet corner*
25. Pelatihan pemandu wisata
26. Interpretasi wisata
27. Pelatihan pengelolaan Desa Wisata
28. Pelatihan sadar wisata dan pembentukan kelompok sadar wisata/Pokdarwis
29. Pengembangan skema konversi dan renovasi rumah-rumah adat

BAB 4

IMPLEMENTASI BUMDESA DI INDONESIA

4.1 Jenis Usaha Air Minum Desa

Berdasarkan PerMenDes PD TT nomor 4 tahun 2015 pasal 19, ada desa yang sudah menerapkan jenis usaha air minum desa sebagai bidang usaha BUMDesa di desa mereka. Desa yang dimaksud di sini adalah Desa Gunungrejo, Kecamatan Way Ratai, Kabupaten Pesawaran, Lampung. Pada tahun 2012. Desa Gunungrejo mendapatkan bantuan air bersih perpipaan melalui dana APBN yang dilaksanakan oleh provinsi. Pada awalnya, pengelolaan dilakukan oleh desa dengan membentuk pengurus lapangan tetapi sejak berdirinya BUMDesa Tunas Jaya, maka pengelolaan PAM Desa diserahkan sepenuhnya pada BUMDesa Tunas Jaya agar pengelolaannya lebih baik dalam melayani kebutuhan masyarakat desa dan pada akhirnya dapat meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD).

Selubungan dengan PAM Desa, maka pada Agustus 2019, ada 30 BUMDesa di Kabupaten Buleleng Bali yang mengembangkan usaha pengolahan air minum dalam kemasan. Penandatanganan perjanjian kerjasama tersebut melibatkan Kemendes PD TT Kabupaten Buleleng, PT BNI Tbk., PT. Toya Ning Alami dan PT. Pakar Cipta Karya. Dengan mengolah air minum kemasan yang sumbernya berasal dari mata air yang ada di Desa Buleleng (aset desa) dan proses produksinya dikelola dengan baik oleh beberapa perusahaan swasta yang sudah profesional maka BUMDesa dapat menjualnya pada masyarakat Buleleng maupun pada hotel dan restoran yang ada di Buleleng pada khususnya dan Bali pada umumnya. Dengan demikian Pendapatan Asli Desa Buleleng meningkat dan kesejahteraan masyarakatnya pun semakin baik.



4.2 Jenis Usaha Pasar Desa

Bentuk BUMDesa lainnya adalah pasar desa. Desa Gunungrejo, Kecamatan Way Ratai, Kabupaten Pesawaran, Lampung merupakan salah satu desa yang telah mewujudkan BUMDesa dalam bentuk pasar desa. Sejak dikelola oleh BUMDesa Tunas Jaya, pasar ini menjadi lebih tertata walaupun pelaksanaan kegiatan jual belinya hanya satu hari dalam seminggu.

4.3 Jenis Usaha Simpan Pinjam Desa

Untuk mempermudah pelayanan masyarakat dalam melakukan transaksi perbankan dan jasa keuangan lainnya, BUMDesa di Desa Samudra Kulon, Kecamatan Gumelar, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah mendirikan BUMDesa Arto Doyo yang diperkuat dengan terbitnya Perdes Samudra Kulon nomor 3 tahun 2016 dan disahkan notaris pada tanggal 24 Mei 2016. Produk dari BUMDesa Arto Doyo adalah simpan pinjam kelompok dan simpan pinjam usaha kecil. Modal awal simpan pinjam kelompok sebesar Rp 33.000.000 yang berasal dari pencairan Dana Desa untuk BUMDesa. Setiap kelompok terdiri dari 5 orang penduduk desa tersebut yang masing-masing memiliki usaha kecil. Setiap kelompok dapat meminjam dana pada BUMDesa Simpan Pinjam tersebut minimal Rp 5.000.000. Adapun pelunasannya dilakukan dengan cara, setiap anggota kelompok menyerahkan uang cicilan kepada ketua kelompok dan ketua kelompok akan menyerahkannya kepada pengurus BUMDesa Simpan Pinjam. Setiap kelompok wajib membayar bunga pinjaman sebesar 10% per tahun. Nasabah Simpan Pinjam ini sekitar 60 orang yang merupakan kelompok usaha kecil. Sedangkan pada simpan pinjam kelompok usaha kecil, setiap anggota kelompok dapat meminjam dana kelompok dan harus dikembalikan secara kredit ditambah bunga 10% per tahun dari jumlah yang ia pinjam. Angsuran dan bunganya disetor pada ketua kelompok.



BUMDesa simpan pinjam lainnya adalah BUMDesa Tunas Jaya di Desa Gunungrejo, Kecamatan Way Ratai, Kabupaten Pesawaran, Lampung. BUMDesa simpan pinjam ini bekerja sama dengan Bank BRI dengan membuka Brilink. Dengan adanya fasilitas ini, masyarakat desa tidak perlu lagi pergi ke kota untuk melakukan transaksi keuangan sehingga dapat menghemat biaya dan waktu.



4.4 Jenis Usaha Distributor Desa

Desa Kalukubula di Kecamatan Sigi Biromaru, Sulawesi Tengah juga berhasil menerapkan BUMDesa, khususnya di bidang penyalur subsidi pemerintah. Berawal sebagai Program Inovasi Desa (PID) yang berdiri pada tahun 2015 dan kegiatannya hanya menyediakan produk pangan, PID ini berkembang menjadi BUMDesa Mutianggaluku Mandiri yang bergerak sebagai distributor dan tempat penyaluran subsidi bantuan pemerintah. Saat ini BUMDesa Mutianggaluku Mandiri ikut mendistribusikan penjualan beras yang diproduksi oleh desa tetangga. Selain beras, BUMDesa Mutianggaluku Mandiri juga mendistribusikan gula, minyak goreng, telur ayam, kedelai, bawang merah, bawang putih dan gas elpiji tiga kilogram. Semua produk dijual sebesar harga dari distributor, jadi lebih murah dibandingkan harga barang yang dijual di kios maupun swalayan. Oleh karena ini, masyarakat desa setempat merasa sangat terbantu perekonomiannya dan hal ini

berdampak pada BUMDesa itu sendiri yang semakin berkembang karena banyak pembelinya.



4.5 Jenis Usaha Desa Wisata

Dari jenis-jenis usaha BUMDesa yang ada, maka desa wisata (dewi) adalah jenis usaha yang relatif paling banyak diterapkan oleh sebagian besar desa-desa di Indonesia. Dewi dapat didirikan dengan menggunakan dana desa atau ditambah dari dana masyarakat desa tersebut sebagai investasi pribadi. Desa wisata ini dikelola oleh masyarakat desa setempat dan hasilnya akan dinikmati oleh seluruh masyarakat desa tersebut sehingga tercapailah masyarakat desa yang sejahtera.

Salah satu contoh BUMDesa yang berupa desa wisata, adalah Desa Wisata Pulesari . Desa wisata ini terletak di Dusun Pulesari, Desa Wonokerto, Kecamatan Turi, Kabupaten Sleman, Yogyakarta. Setiap pengunjung yang datang, tidak dikenakan tiket masuk lokasi hanya biaya parkir roda dua sebesar Rp 2.000 dan biaya parkir roda empat sebesar Rp 5.000. Jika mereka memilih paket wisata yang disediakan oleh pihak pengelola barulah dikenakan biaya. Di Desa Wisata Pulesari ini, pengunjung akan ditawarkan dengan sebuah wahana agrowisata salak yang menjadi salah satu ciri khas desa tersebut. Dengan udara yang sejuk dan pemandangan yang asri, pengunjung akan diajak untuk melakukan kegiatan *outbond* yang dipandu oleh pihak pengelola desa wisata ini. Pemandunya adalah pemuda-pemuda desa setempat yang telah dilatih dan terlatih untuk mendampingi dan mengawasi pengunjung selama kegiatan *outbond* berlangsung. *Outbond* untuk anak-anak biasanya dilakukan di area yang kering sedangkan untuk remaja dan orang dewasa biasanya dilakukan di sepanjang sungai (*tracking* sungai) yang airnya digunakan sebagai irigasi kebun salak desa tersebut. Wahana *outbond* yang telah disediakan adalah titian bambu, jaring rintang air, merangkak di atas air, gubuk hujan, tangga tebing goyang, lompat ban di atas air, menangkap ikan, jembatan goyang, mengisi air bumbong, sandal bakiak, gobak sodor dan jethungan. Selain menyediakan wahana *outbond*, desa wisata ini pun

menyediakan makanan dan minuman tradisional seperti segono megono, pepes, wedang jaburan, jaeser dan kolak salak.

Selesai melakukan susur sungai, pengunjung dapat mandi sepuasnya di rumah penduduk. Tentu saja fasilitas yang disediakan tidak seperti di hotel karena Dewi Pulesari memang menyuguhkan fasilitas tradisional, kamar mandi yang tanpa *shower* dan airnya berasal dari mata air yang langsung disalurkan ke setiap rumah penduduk. Jika pengunjung memesan makan siang maka biasanya pihak pengelola telah menyediakan nasi dus di balai serba guna desa sebagai *base camp* pengunjung, namun jika pengunjung sudah merasa sangat lapar sebelum tiba di *base camp* maka pengunjung dapat membeli makanan dan minuman di rumah penduduk tersebut maupun di sepanjang jalan Desa Pulesari. Dengan demikian, penduduk desa memperoleh pendapatan tambahan dari hasil penjualan makanan dan minuman tersebut. Jika jumlah pengunjung relatif banyak, misalnya rombongan, biasanya pengelola akan menyediakan makan siang dalam bentuk prasmanan. Pendapatan yang diterima pengelola akan diakumulasi dan dilaporkan pada penduduk desa untuk kemudian dibagi kepada semua penduduk sesuai kesepakatan bersama.



Desa Wisata Pulesari juga memiliki potensi alam lainnya yang dapat dinikmati pengunjung yaitu enam goa bersejarah. Goa-goanya tersebut adalah Goa Dampar, Goa Canguk, Goa Leri, Goa Wayang, Goa Ular dan Goa Maling.

Selain itu desa ini pun menawarkan seni dan budaya seperti upacara adat (Sadranan dan Pager Bumi), kesenian religi hadroh, barisan prajurit bergodo dan tarian salak.

Pengunjung juga dapat masuk ke kebun salak milik penduduk Desa Pulesari dan akan dijelaskan oleh pemandu cara membudidayakan salak. Pengunjung boleh memetik salak dan memakan sepuasnya tanpa dipungut biaya, namun pengunjung wajib membayar salak yang ia petik dan dibawa pulang.

Semua pendapatan dari pengunjung merupakan pendapatan BUMDesa yang pada akhirnya akan dinikmati pula oleh seluruh masyarakat desa baik secara langsung maupun tidak langsung.

Desa lainnya yang sangat sukses karena keberhasilan pengelolaan BUMDesa adalah Desa Sekapuk di Kecamatan Ujung Pangkah, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Keberhasilan desa ini tengah viral di media sosial karena atas prakarsa dari kepala desanya berhasil membeli 1 unit alphard untuk pemerintahan desa, 3 unit SUV, Grand Livina untuk PKK, Mazda double cabin untuk fasilitas wisata desa, Expander untuk BUMDesa, 1 unit ambulance standard covid dan 56 unit sepeda listrik untuk anak-anak Desa Sekapuk yang belum memiliki kendaraan untuk berangkat dan pulang sekolah. Pada tanggal 2 September 2020, Kepala Desa Sekapuk menggelar Deklarasi Sekapuk Desa Miliarder di Indonesia. Semua kendaraan tersebut dapat dibeli dari hasil usaha yang dilakukan di desa wisata tersebut selama 3,5 tahun. Pendapatan yang sangat besar tersebut berasal dari hasil penjualan berbagai produk yang dibuat masyarakat Desa Sekapuk. Ada yang membuat berbagai makanan khas Gresik dan berbagai kerajinan yang bahan bakunya berasal dari desa tersebut dan dikerjakan oleh masyarakat Desa Sekapuk pula. Makanan khas tersebut diproduksi oleh ibu-ibu dan remaja putri Desa Sekapuk. Yang awalnya mereka sering mengalami kesulitan keuangan bahkan untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari pun belum tentu ada, maka dengan adanya desa wisata ini, mereka dapat menjual makanan hasil olahan mereka pada para wisatawan baik lokal, nasional dan mancanegara. Para produsen memperoleh pendapatan sekitar Rp 200.000 per hari.

Daya tarik Desa Sekapuk ini karena adanya Bukit Kapur Sekapur yang merupakan sisa lahan tambang batu kapur. Akibat penggalian dan pemahatan liar oleh warga Desa Sekapuk, justru membentuk arsitektur yang eksotis dan menawan. Kemudian oleh pengelola BUMDesa, kawasan tersebut direnovasi dan dibentuk menjadi area bangunan seperti zaman peradaban Yunani Kuno, dilengkapi pula dengan keberadaan patung-patung prajurit Kerajaan Yunani. Di area ini pun ada cerukan yang menyerupai danau-danau kecil dengan airnya yang berwarna hijau. Jika dilihat dari atas, akan tampak sangat kontras antara warna bukit kapur dengan warna

air danau tersebut. Pemandangan alam ini cocok untuk berswafoto karena sangat instragamable. Meskipun akses menuju lokasi ini belum rata dan relatif panas namun daya tariknya membuat banyak wisatawan untuk tetap mendatangi Bukit Sekapuk nan eksotik ini. Ini bukti adanya kemajuan masyarakat desa yang sangat luar biasa. Kini mereka dapat menikmati hidup yang lebih sejahtera dan makin sejahtera.



BAB 5

ANALISIS SWOT UNTUK BUMDESA

5.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Beberapa pengertian manajemen menurut para ahli adalah sebagai berikut:

A. James A.F. Stoner (2006)

Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

B. Arif dan Zulkarnain (2008)

Manajemen adalah seni pencapaian dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

C. Ibrahim (2016)

Manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.

5.2 Tujuan Manajemen

Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik maka pengelola organisasi harus mengetahui tujuan manajemen. Ada beberapa tujuan manajemen bagi suatu organisasi antara lain:

- a) Dapat menentukan strategi yang efektif dan efisien untuk tujuan
- b) Dapat melakukan evaluasi kerja dan mengkaji ulang dalam penyesuaian strategi kerja
- c) Dapat menjaga dan mengatur personal, keuangan dan operasional organisasi
- d) Dapat mengetahui kelemahan dan kelebihan organisasi
- e) Terjalin komunikasi dan kerja sama yang baik
- f) Tidak akan ada pekerjaan yang tumpang tindih
- g) Pekerjaan selesai pada tepat waktu
- h) Meminimalisir kesalahan

5.3 Fungsi Manajemen

Berdasarkan teori beberapa pakar ilmu manajemen, ada sembilan fungsi manajemen dari sudut proses, yaitu:

1. Perencanaan

Perencanaan (*planning*) adalah rancangan yang dilakukan untuk menentukan tujuan akhir dari suatu organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen yang ada karena tanpa perencanaan maka fungsi-fungsi manajemen lainnya tidak dapat berjalan. Perencanaan terdiri dari perencanaan jangka panjang (*strategis*) dan perencanaan jangka pendek (*operasional*). Proses perencanaan dapat dilakukan baik secara *top down*, *bottom up* maupun partisipasi yaitu kombinasi antara *top down* dengan *bottom up*. Pada organisasi yang berbentuk sentralisasi, lebih cocok menerapkan proses perencanaan dengan metode *top down*. Sedangkan pada organisasi yang berbentuk desentralisasi maka proses perencanaan yang efektif adalah dengan menerapkan metode partisipasi karena semua anggota organisasi ikut dilibatkan dalam menyusun perencanaan strategis sehingga mereka akan lebih termotivasi dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

Salah satu alat analisis pada tahap perencanaan strategis adalah analisis SWOT yaitu menganalisis kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) suatu organisasi ketika akan

menentukan strategi apa yang akan dilakukan atau jenis usaha apa yang akan dilakukan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik di antara karyawan serta pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang kondusif. Pengorganisasian dapat dikatakan pula sebagai wewenang yang dilakukan pengelola organisasi (manajer) untuk membagi tugas dan tanggung jawab dalam seluruh proses kegiatan. Pengorganisasian mempermudah manager untuk mengontrol dan mengawasi jalannya proses kegiatan. Pengorganisasian juga dapat menentukan bagian mana yang harus dikerjakan terlebih dahulu. Hal ini bertujuan agar tidak terjadi tumpang tindih dalam proses kegiatan. Pada tahap ini, manajer memiliki wewenang untuk menentukan posisi atau jabatan seseorang sesuai dengan kemampuannya (*the right man on the right place*), menentukan berapa orang yang dibutuhkan dalam suatu bagian (kelompok kerja) dan menentukan keputusan apa yang harus dilakukan.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah proses manajemen yang dilakukan oleh manajer dengan cara memberikan arahan pada sekelompok pegawai atau pada setiap karyawan baik secara lisan maupun tulisan agar bekerja dengan baik dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Pengarahan dapat dikatakan pula sebagai rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dan untuk pencapaian tujuan bersama.

4. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan kinerja teknis, teoritis dan konseptual kepada karyawan. Salah satu bentuk pengembangan adalah pelatihan (*workshop*). Pelatihan lebih diutamakan bagi karyawan yang masih minim keterampilan namun tidak menutup kemungkinan, level manajer pun

tetap mengikuti pelatihan disesuaikan dengan tuntutan dan perkembangan dunia usaha.

5. Pemotivasian

Pemotivasian adalah suatu proses dan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang atasan dalam memberikan inspirasi, semangat, dan kegairahan kerja serta dorongan kepada bawahan untuk dapat melakukan suatu kegiatan yang semestinya.

6. Pengendalian

Pengendalian adalah proses manajemen yang dilakukan oleh manajer ketika terjadi hal-hal di luar kewajaran atau tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika terjadi kesalahan maka akan langsung dilakukan perbaikan (*corrective actions*) dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kedisiplinan, kehadiran, perilaku, kerja sama dan lain-lain. Pengendalian organisasi misalnya dengan memberlakukan aturan yang ketat termasuk mengenai *reward and punishment*, memasang CCTV, semua perangkat elektronik diberi *password* dan hanya karyawan tertentu yang mengetahui *password* tersebut.

Ketika seorang atau beberapa karyawan sudah sangat hafal dengan ritme kerja, kondisi dan sistem keamanan di tempat dia bekerja, bisa saja ia melakukan kecurangan. Untuk menghindari hal ini, organisasi dapat melakukan pengendalian dengan cara memindah posisi kerja karyawan tersebut ke bagian lain (mutasi). Cara lain, manajer dapat menukar posisi satu karyawan dengan karyawan lain dari bagian yang berbeda (*job rolling*).

Dalam fungsi pengendalian, manajer memiliki deskripsi pekerjaan sebagai berikut:

- a) Menciptakan alat yang efektif untuk mengukur pelaksanaan
- b) Membandingkan hasil dengan rencana organisasi
- c) Mengevaluasi hasil pekerjaan dengan standarnya
- d) Mengajukan tindakan perbaikan apabila diperlukan

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian dilakukan dengan cara menyatukan kebutuhan antara karyawan dengan perusahaan. Fungsi ini terlihat mudah namun pada kenyataannya sulit untuk menerapkan penyatuan kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi atau disebut sebagai keselarasan tujuan (*goal congruance*). Organisasi membutuhkan komitmen yang tinggi dari setiap karyawannya agar organisasi dan berjalan dan berkembang namun seringkali karyawan memiliki tujuan lain yang tidak dapat dihindari dan bisa jadi tidak sejalan dengan tujuan organisasi.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah fungsi yang memelihara fisik, mental dan loyalitas karyawan. Organisasi wajib melakukan pemeliharaan terhadap seluruh pegawainya terlebih pada karyawan yang memiliki keahlian khusus (*key person*) yang mendukung kemajuan organisasi. Cara memelihara karyawan misalnya dengan memberikan hak dan kewajiban setiap karyawan berdasarkan aturan yang berlaku, memberikan seragam kerja untuk setiap karyawan, mengadakan *family gathering*, memberikan fasilitas cek kesehatan gratis untuk setiap karyawan, diberi tempat kerja yang aman dan lain sebagainya. Sebaiknya berikan bonus pada karyawan yang berprestasi.

9. Pemberhentian

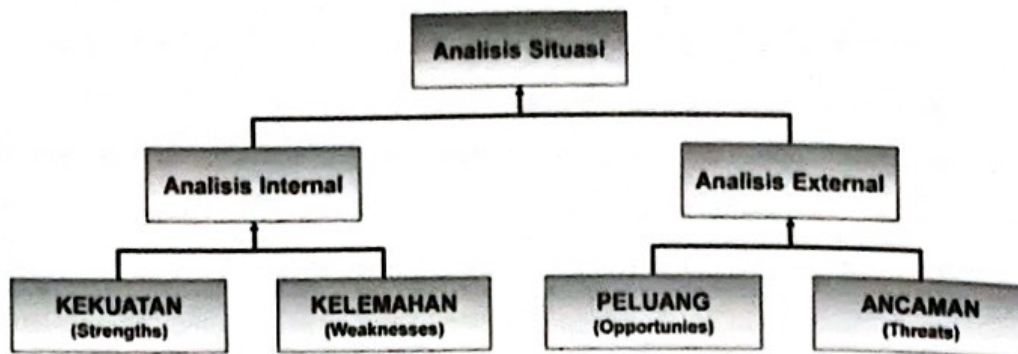
Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja antara organisasi dengan karyawannya. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya masa kontrak kerja, pensiun dan lain-lain.

5.4 Pengertian Dan Manfaat Analisis SWOT

Berdasarkan penjelasan di atas, fungsi manajerial yang paling penting adalah fungsi perencanaan karena jika suatu organisasi berjalan tanpa diawali dengan suatu rencana maka tujuan organisasi tersebut kemungkinan besar, tidak dapat terwujud. Perencanaan ada dua yaitu perencanaan jangka panjang (*strategis*) dan perencanaan jangka pendek (*operasional*). Diantara dua jenis perencanaan ini, perencanaan jangka panjanglah yang lebih *urgent* karena perencanaan ini yang akan membawa arah gerak suatu organisasi.

Untuk dapat menentukan perencanaan strategis, manajer dapat menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah suatu metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam usaha mencapai tujuan. Analisis ini dapat digunakan ketika organisasi tersebut baru akan memulai beroperasi termasuk ketika akan menentukan jenis usaha apa yang akan dilakukan maupun ketika organisasi tersebut dalam perjalanan usahanya mengalami perubahan dari sisi internal maupun sisi eksternal. Analisis lingkungan internal terdiri dari analisis kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) sedangkan analisis dari lingkungan eksternal terdiri dari analisis peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Analisis SWOT dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gb 1. Skema Analisis SWOT



Menurut Philip Kotler, analisis SWOT adalah evaluasi terhadap semua kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat pada individu atau organisasi. Menurut Pearce dan Robinson, analisis SWOT adalah bagian dari proses manajemen strategi organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama organisasi. Kelemahan dan kekuatan utama tersebut kemudian dibandingkan dengan peluang dan ancaman eksternal sebagai landasan untuk menghasilkan berbagai alternatif strategi.

Menurut Freddy Rangkuti, analisis SWOT adalah usaha yang dilakukan berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang dan pada saat yang sama sehingga dapat meminimalisir kelemahan dan ancaman. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi.

Menurut Rais, analisis SWOT adalah metode analisis yang lain mendasar yang berguna untuk mengetahui topik dan permasalahan dari empat sisi yang berbeda.

Hasil akhir dari analisis ini adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kekuatan dan peluang yang ada serta mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman.

Seperti yang telah disampaikan di atas bahwa analisis SWOT terdiri dari kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Berikut ini penjelasan dari setiap unsur tersebut:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Unsur ini untuk menganalisis kekuatan atau kelebihan apa saja yang dimiliki oleh internal organisasi. Misalnya memiliki teknologi canggih, kualitas hasil produksi sangat baik, lokasi usaha yang strategis, memiliki modal usaha yang cukup untuk menjalankan usaha, memiliki sumber daya manusia yang terampil di bidang tertentu dan tidak dimiliki organisasi lain, memiliki jaringan usaha yang luas, memiliki lingkungan atau aset yang dapat diberdayakan dan lain-lain.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Unsur ini untuk menganalisis kelemahan atau kekurangan yang dimiliki oleh internal organisasi. Misalnya tidak memiliki sumber daya manusia yang terampil, kesulitan permodalan, tidak memahami proses produksi yang tepat, tidak memahami cara melakukan pemasaran, tidak memiliki lahan yang cukup luas untuk melakukan usaha dan lain sebagainya.

3. Peluang (*Opportunities*)

Unsur ini untuk menganalisis peluang atau kemungkinan yang dapat dilakukan organisasi di masa yang akan datang. Peluang berasal dari lingkungan luar organisasi. Misalnya membuat produk dari bahan baku yang ada di sekitar tempat usaha yang selama ini belum pernah dimanfaatkan oleh masyarakat sekitar, melakukan jenis usaha yang belum pernah dilakukan di wilayah tersebut, dan lain sebagainya.

4. Ancaman (*Threats*)

Unsur ini untuk menganalisis apakah usaha yang selama ini dilakukan dapat bertahan lama atau tidak, dalam jangka panjang. Ancaman berasal dari lingkungan luar organisasi. Misalnya munculnya pesaing, jumlah pesaing semakin banyak, sumber daya yang semakin berkurang dan semakin susah diperoleh, minat konsumen yang berubah, daya beli konsumen menurun dan lain sebagainya.

Banyak sumber yang mengatakan bahwa analisis SWOT adalah metode analisis yang paling dasar. Analisis ini bermanfaat untuk mengetahui permasalahan dari empat sisi yang berbeda yaitu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki suatu organisasi serta peluang dan ancaman yang harus dihadapi organisasi tersebut.

Jadi secara umum, ada beberapa manfaat analisis SWOT bagi suatu organisasi, antara lain:

- a. Organisasi jadi lebih memahami kekuatannya dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkannya.
- b. Organisasi dapat melihat suatu peluang dan dapat mempertahankan peluang.
- c. Organisasi mengetahui kelemahan serta mencari solusi untuk mengurangi kelemahan tersebut.
- d. Organisasi mengetahui potensi ancaman serta mencari solusi untuk menghindari ancaman tersebut.
- e. Berdasarkan empat manfaat di atas, organisasi dapat menentukan jenis usaha yang dijalankan (usaha jasa, dagang atau produksi) ataupun menentukan strategi organisasi di masa berikutnya (tetap bertahan dengan strategi yang selama ini dijalankan atau menggantinya dengan strategi baru)

5.5 Analisis SWOT Untuk BUMDesa

Hampir setiap desa di Indonesia mendapat kucuran bantuan dana desa dari APBN sekitar Rp 1 M per tahun. Dana desa ini merupakan stimulan bagi masyarakat desa agar kesejahteraannya dapat meningkat. Salah satu kesulitan yang dihadapi masyarakat desa adalah ketika akan menentukan jenis usaha apa yang akan dilakukan desa. Mereka sendiri masih bingung, bagaimana cara memanfaatkan dana tersebut. Sebenarnya tidak perlu mengalami kesulitan jika mereka telah memahami analisis SWOT karena analisis ini dapat digunakan sebagai alternatif untuk memperoleh solusinya. Analisis SWOT memang banyak diterapkan pada perusahaan yang berorientasi profit ketika akan menentukan strategi apa yang akan dilakukan di masa yang akan datang, apakah melakukan *cost leadership* atau melakukan *differensiasi*. *Cost leadership strategic* adalah strategi dengan cara memproduksi suatu produk

dengan biaya rendah sehingga dijual pada harga yang relatif rendah juga. Perusahaan berharap jika produk dijual dengan harga murah maka akan banyak konsumen yang membeli sehingga pendapatan meningkat. Sedangkan *differensiation strategic* adalah strategi dengan cara membuat beberapa produk yang unik atau berbeda antara satu produk dengan produk lainnya. Hal ini dilakukan dengan harapan, konsumen akan membeli aneka produk tersebut sehingga pendapatan perusahaan meningkat.

Analisis SWOT dapat diterapkan pula pada masyarakat desa ketika akan menentukan jenis usaha apa yang akan dilakukan atas BUMDesa yang akan mereka dirikan. Langkah pertama yang harus dilakukan adalah melakukan analisis lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

Berikut ini ada dua contoh penerapan analisis SWOT untuk BUMDesa.

CONTOH 1

A. LINGKUNGAN INTERNAL

a. Kekuatan

- ✓ Letak desa berada di lokasi strategis karena diapit oleh 4 desa lainnya
- ✓ Desa memiliki lahan menganggur yang relatif cukup luas karena dari 1.300 ha total luas wilayah desa ini, masih tersisa 300 ha lahan negara yang belum diberdayakan.
- ✓ Ketinggian dari permukaan laut sekitar 420 m dpl (masuk dataran tinggi karena lebih dari 300 m dpl)
- ✓ Curah hujan sekitar 200 - 300 mm/tahun
- ✓ Suhu udara di desa ini rata-rata 37° C (normal)
- ✓ Jarak dari ibu kota kecamatan adalah 0,5 km, jarak dari ibu kota kabupaten adalah 48 km dan jarak dari ibu kota provinsi adalah 360 km
- ✓ Jumlah penduduk laki-laki relatif sama dengan jumlah penduduk wanita
- ✓ Usia produksi (15 - 64 tahun) ada sebanyak 7.300 orang atau 77%, sedangkan usia non produktif desa ini sebanyak 2.200 orang atau 23%
- ✓ Sektor ekonomi didominasi oleh sektor pertanian dan sisanya ditopang oleh peternakan, industri rumah tangga dan jasa
- ✓ Luas lahan pertanian ada 1.000 ha
- ✓ Sudah memiliki sekitar 10 kelompok tani dengan anggota rata-rata 100 orang pada setiap kelompoknya

b. Kelemahan

- ✓ Modal usaha sangat terbatas
- ✓ Sarana dan prasarana desa masih sangat terbatas
- ✓ Sekitar 30 orang dari 7.300 warga desa merupakan pemilik industri tepung tapioka
- ✓ Luas lahan perkebunan 7 ha dan perikanan 1 ha
- ✓ Luas lahan hijau untuk pakan ternak sangat terbatas
- ✓ SDM belum memiliki pengetahuan dan ketrampilan membudidayakan tanaman yang cocok untuk dataran tinggi
- ✓ SDM belum memiliki pengetahuan yang baik tentang pemasaran

B. LINGKUNGAN EKTERNAL

a. Peluang

- ✓ Desa ini dapat menanam tanaman yang belum banyak bahkan belum dilakukan oleh 4 desa lainnya. Jika empat desa lainnya cenderung menanam wortel, kubis, kentang dan brokoli maka desa ini dapat menanam teh, kopi, apel, strawberi, bunga telang dan lain-lain.
- ✓ Lahan persawahan penduduk desa dapat disewa oleh BUMDesa lalu dikemas sedemikian rupa hingga menjadi kawasan yang instagramable.
- ✓ Memanfaatkan limbah tapioka tidak hanya untuk pakan ternak tapi dapat pula diolah menjadi nata tapioka (pengganti nata de coco yang berbahan baku air kelapa) yang bernilai ekonomis lebih tinggi.
- ✓ Produk susu yang dihasilkan oleh sapi perah beberapa peternak dapat diolah menjadi kerupuk susu dan permen susu
- ✓ Kotoran hewan dapat dimanfaatkan untuk masyarakat desa sebagai biogas bahkan dapat bernilai ekonomis jika dikelola dengan baik.

b. Ancaman

- ✓ Ampas tapioka yang tidak dikelola dengan baik dan benar, akan menjadi sumber pencemaran lingkungan.
- ✓ Desa lain mengikuti jenis usaha BUMDesa yang dilakukan pada desa ini (muncul pesaing).
- ✓ Desa lain memiliki sarana dan prasarana yang lebih modern dibandingkan desa ini sehingga desa ini jarang didatangi pengunjung.

Langkah ke dua, berdasarkan analisis SWOT di atas, maka ada beberapa jenis usaha BUMDesa yang dapat diterapkan di desa tersebut, seperti:

1. Membuat kebun strawberi, apel, kopi dan teh lalu hasilnya dapat dijual.
2. Area perkebunan tersebut dikemas dengan indah baik penataan tanamannya maupun penambahan spot-spot foto sehingga pengunjung yang masuk dapat ditarik biaya.
3. Mengolah tapioka dan hasil panen lainnya menjadi aneka makanan dan minuman yang unik, enak dan menarik, misalnya membuat nasi uduk dan telur ungu dari bunga telang serta membuat wedang ungu bunga telang
4. Mengubah lahan persawahan menjadi lokasi yang instagramable dan petani tetap dapat menjalankan aktivitas sehari-harinya merawat padi hingga masa panen di persawahan tersebut.

CONTOH 2

Desa Perahu Layar terletak di tepi pantai. Masyarakat desa ini relatif belum sejahtera. Kepala desa mengajak para aparatur desa dan tokoh masyarakat desa ini untuk bermusyawarah dalam menentukan jenis usaha apa yang akan dilakukan BUMDesa dengan memanfaatkan Dana Desa yang ada. Untuk mengatasi masalah yang terjadi, sebaiknya lakukan analisis SWOT.

Langkah pertama yang dilakukan adalah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman seperti berikut ini:

A. LINGKUNGAN INTERNAL

a. Kekuatan

- ✓ Di pantai desa ini, banyak kulit kerang yang berserakan
- ✓ Pantainya terdiri dari pasir putih dan pasir hitam
- ✓ Memiliki sumber daya laut yang berlimpah baik ikan maupun rumput lautnya
- ✓ Nelayan dan keluarganya relatif mahir membuat ikan asin
- ✓ Ada beberapa nelayan yang memiliki kemampuan membuat dan memperbaiki kapal serta jaring ikan
- ✓ Pohon kelapa tumbuh subur di desa ini
- ✓ Memiliki sumber air tawar berupa mata air di dekat pantai

b. Kelemahan

- ✓ Rata-rata nelayan kesulitan permodalan

- ✓ Masyarakat desa banyak yang tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan mengolah hasil laut selain ikan
- ✓ Masyarakat desa tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang pemasaran
- ✓ Nelayan tidak dapat melaut setiap hari. Nelayan tidak menangkap ikan di laut saat musim gelombang tinggi sehingga di saat-saat tersebut nelayan tidak memiliki uang untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari keluarganya
- ✓ Jumlah usia produktif lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah usia non produktif
- ✓ Desa ini terletak jauh dari kota sehingga ketika nelayan harus membeli kebutuhan untuk berlayar, tidak bisa dibeli sewaktu-waktu dan membutuhkan waktu yang lama

B. LINGKUNGAN EKTERNAL

a. Peluang

- ✓ Masyarakat desa sebaiknya dilatih untuk dapat mengubah sampah kulit kerang menjadi aneka macam souvenir dari kulit laut seperti gantungan kunci, hiasan dinding, miniatur hewan laut, permak-permik hiasan aquarium dan lain-lain.
- ✓ Masyarakat desa yang sudah pandai membuat ikan asin, diberi pelatihan untuk mengolah ikan dan hasil laut lainnya menjadi produk lain, misalnya membuat kerupuk ikan, terasi, rengginang terasi dengan topping aneka ikan kecil, dan lain-lain.
- ✓ Di saat tertentu, muncul banyak ubur-ubur. Dengan penganan yang tepat, ubur-ubur dapat dijual kepada pengepul atau podusen.

b. Ancaman

- ✓ Hasil tangkapan laut tergantung dari kondisi alam
- ✓ Pantai mudah rusak karena sering dihantam ombak (abrasi)
- ✓ Jumlah pengunjung pantai berkurang karena pantainya kotor, banyak sampah.

Berdasarkan analisis SWOT di atas, maka langkah berikutnya adalah mengidentifikasi beberapa jenis usaha BUMDesa yang dapat diterapkan di desa tersebut, seperti:

1. Simpan pinjam
2. Koperasi desa yang bergerak di bidang produksi dan niaga
3. Pasar desa
4. Desa wisata. Pengunjung dapat menikmati pantai yang bersih, aman dan nyaman. Selain itu, pengunjung juga dapat diajak berkeliling desa menyaksikan masyarakat desa nelayan yang sedang beraktivitas, misalnya:
 - ✓ Melihat proses produksi ikan asin dan kerupuk ikan
 - ✓ Melihat nelayan membuat dan memperbaiki jaring ikan
 - ✓ Melihat proses pembuatan perahu

Selain itu, pengunjung dapat pula diajak untuk ikut menanam bibit mangrove di bibir pantai dan berswafoto di sana.

Itulah beberapa contoh jenis usaha BUMDesa yang dapat diterapkan masyarakat desa berdasarkan analisis SWOT. Memang dibutuhkan komitmen yang tinggi dari semua elemen desa (masyarakat desa, aparatur desa, sarana prasarana desa) agar jenis usaha BUMDesa yang terpilih, dapat berjalan dengan langgeng (*going concern*)

BAB 6

BALANCE SCORE CARD UNTUK BUMDESA

6.1 Pengertian dan Manfaat *Balance Score Card*

Berdasarkan uraian pada Bab 5 dinyatakan bahwa salah satu fungsi manajemen yang penting adalah fungsi pengendalian. Fungsi ini dilakukan untuk menilai hasil pekerjaan (kinerja) sudah sesuaikah dengan standarnya, sudah sesuaikah dengan rencana yang telah ditetapkan di awal. Alat analisis yang dapat digunakan pada fungsi pengendalian adalah *Balance Score Card* (BSC). Metode yang digunakan dalam BSC cukup panjang dan memerlukan beberapa tahapan analisis yang tidak bisa dilewati. Namun hal tersebut sangat berguna untuk merancang strategi dan keputusan bisnis yang akan dilakukan oleh perusahaan. Dengan demikian, tujuan digunakannya BSC adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengkomunikasikan target perusahaan
2. Untuk menyusun *job desk* karyawan yang sesuai dengan strategi
3. Untuk menentukan prioritas proyek, produk dan layanan
4. Untuk mengukur dan memantau perkembangan perusahaan menuju target yang telah ditetapkan di awal periode

Balance Score Card diperkenalkan pertama kali oleh David P. Norton dan Robert Kaplan pada tahun 1990 melalui sebuah penelitian tentang pengukuran kinerja dalam organisasi. *Balance Score Card* termasuk teknik manajemen kontemporer karena dapat digunakan untuk menganalisis kinerja organisasi yang lebih baik dari teknik konvensional / tradisional. Sebelum ada alat analisis ini, alat ukur yang tersedia hanya alat ukur kinerja keuangan saja. Istilah *Balance Score Card* terdiri dari dua kata yaitu *balance* dan *scorecard*. *Balance* artinya seimbang dan *scorecard* artinya kartu skor. Jadi yang dimaksud dengan *Balance score card* adalah alat analisis yang terdiri dari berbagai indikator (*score card*) untuk mengevaluasi kinerja organisasi

secara seimbang baik dari sisi internal maupun eksternal organisasi, baik dari sisi keuangan maupun non keuangan.

Alat analisis ini biasanya diterapkan pada perusahaan untuk mengukur kesuksesan perusahaan, namun dalam perjalanan waktu, alat ini dapat diterapkan pula pada organisasi sektor publik termasuk pada BUMDesa.

Menurut Blocher et al (2011) ada beberapa keuntungan atau manfaat dari *Balance Score Card*, yaitu:

1. Sarana untuk menelusuri kemajuan terhadap pencapaian tujuan strategis
2. Sarana untuk mengimplementasikan strategi dengan mengalihkan perhatian manajer pada faktor-faktor penentu kesuksesan (*critical succes factor / CSF*) yang relevan secara strategis dan sebagai indikator pemberian penghargaan pada manajer yang berprestasi
3. Kerangka kerja yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai perubahan organisasi yang diharapkan dalam hal strategi. BSC membuat sifat dan arah perubahan yang diharapkan menjadi jelas bagi seluruh pihak.
4. Alasan yang adil dan objektif bagi perusahaan dalam menentukan kompensasi dan promosi dari setiap manajer.
5. Kerangka kerja yang mengkoordinasikan seluruh upaya perusahaan untuk mencapai CSF. *Balance Score Card* membantu manajer melihat aktivitas setiap karyawan dalam memberikan kontribusi terhadap kesuksesan karyawan lain dan terhadap motivasi kerja tim.

Menurut Blocher et al (2011), untuk dapat menerapkan BSC memang membutuhkan komitmen dan dukungan berbagai pihak, seperti:

- a. Mendapat dukungan yang kuat dari manajer puncak
- b. Secara akurat mencerminkan strategi perusahaan
- c. Mengkomunikasikan strategi perusahaan secara jelas kepada seluruh manajer dan karyawan
- d. Dikaitkan dengan sistem imbal jasa dan kompensasi
- e. Memastikan bahwa bagian yang relevan dari kartu skor, mudah diakses oleh manajer dan informasi yang tersedia juga aman, hanya tersedia untuk manajer yang berwenang memiliki informasi yang diperlukan.

6.2 Karakteristik *Balance Score Card*

Ada beberapa karakteristik BSC yang sebaiknya diketahui yaitu:

1. Komprehensif

Pengukuran kinerja organisasi jadi lebih menyeluruh, tidak hanya mengukur kesuksesan faktor/perspektif keuangan saja tetapi mengukur tingkat kesuksesan perspektif lain juga yaitu perspektif pelanggan, bisnis perusahaan serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan hasil-hasil riset dinyatakan bahwa ada beberapa perusahaan yang unggul secara finansial namun ternyata mengalami bangkrut juga. Ini menunjukkan bahwa perspektif finansial bukan sebagai faktor penentu kesuksesan suatu perusahaan. Setelah diteliti ternyata ada perspektif lain yang mempengaruhi kesuksesan suatu perusahaan yaitu perspektif pelanggan, bisnis perusahaan serta pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu, BSC merupakan salah satu teknik manajemen kontemporer yang dapat diterapkan pada suatu organisasi .

2. Seimbang

Pengukuran kinerja organisasi diterapkan secara seimbang baik antara faktor internal (perspektif keuangan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan) dan eksternal (perspektif pelanggan) maupun antara faktor keuangan dan non keuangan (perspektif pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan) .

3. Terukur

Pengukuran kinerja organisasi berdasarkan pada indikator kinerja dan standar kinerja sehingga semua terukur dengan baik. Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa *if we can measure it, we can manage it. If we can manage it, we can achieve it*. Ukuran standarnya dapat berasal dari kebijakan perusahaan itu sendiri ataupun dari kebijakan pemerintah.

4. Koheren

Balance score card terdiri dari empat perspektif dimana antara satu perspektif dengan perspektif lainnya mengandung hubungan sebab akibat dan sistematis. Koherensi ini dapat dilihat pada peta strategi BSC.

6.3 Perspektif Balance Score Card

Berdasarkan teori-teori manajemen, BSC mencakup empat perspektif yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Untuk mengukur kinerja atau kesuksesan organisasi dari sisi keuangan, data yang digunakan dapat berupa data penjualan atau pendapatan, data

penerimaan kas, data pengeluaran kas, data utang piutang, data laba dan rasio-rasio keuangan seperti rasio-rasio profitabilitas, rasio leverage dan rasio aktivitas. Data ini dapat diperoleh dari laporan keuangan organisasi seperti laporan posisi keuangan atau neraca untuk organisasi publik, laporan laba rugi, laporan arus kas dan laporan perubahan modal. Jika ingin mengukur kinerja keuangan tahunan maka datanya berasal dari laporan keuangan tahunan. Jika ingin mengukur kinerja keuangan triwulanan maka datanya berasal dari laporan keuangan triwulanan juga.

2. Perspektif Pelanggan

Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa kesuksesan suatu organisasi dapat disebabkan pula oleh faktor pelanggan. Suatu organisasi dikatakan sukses jika mampu memberikan kepuasan pada pelanggannya. Organisasi harus memahami terlebih dahulu bagaimana segmentasi organisasi mereka kemudian merancang bagaimana cara untuk mengambil data kepuasan pelanggan. Pelanggan memberikan umpan balik (*feedback*) tentang kepuasan mereka atas produk atau layanan saat ini melalui survey yang dilakukan oleh organisasi/perusahaan. Organisasi dapat menyebarkan kuesioner pada pelanggan secara langsung ataupun secara *on line* melalui *google form*. Data lain dapat diperoleh melalui jumlah komplain atau ketidakpuasan pelanggan atas produk maupun layanan organisasi. Jika persentase komplain pelanggan relatif kecil, artinya organisasi memiliki kinerja yang baik dari perspektif pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

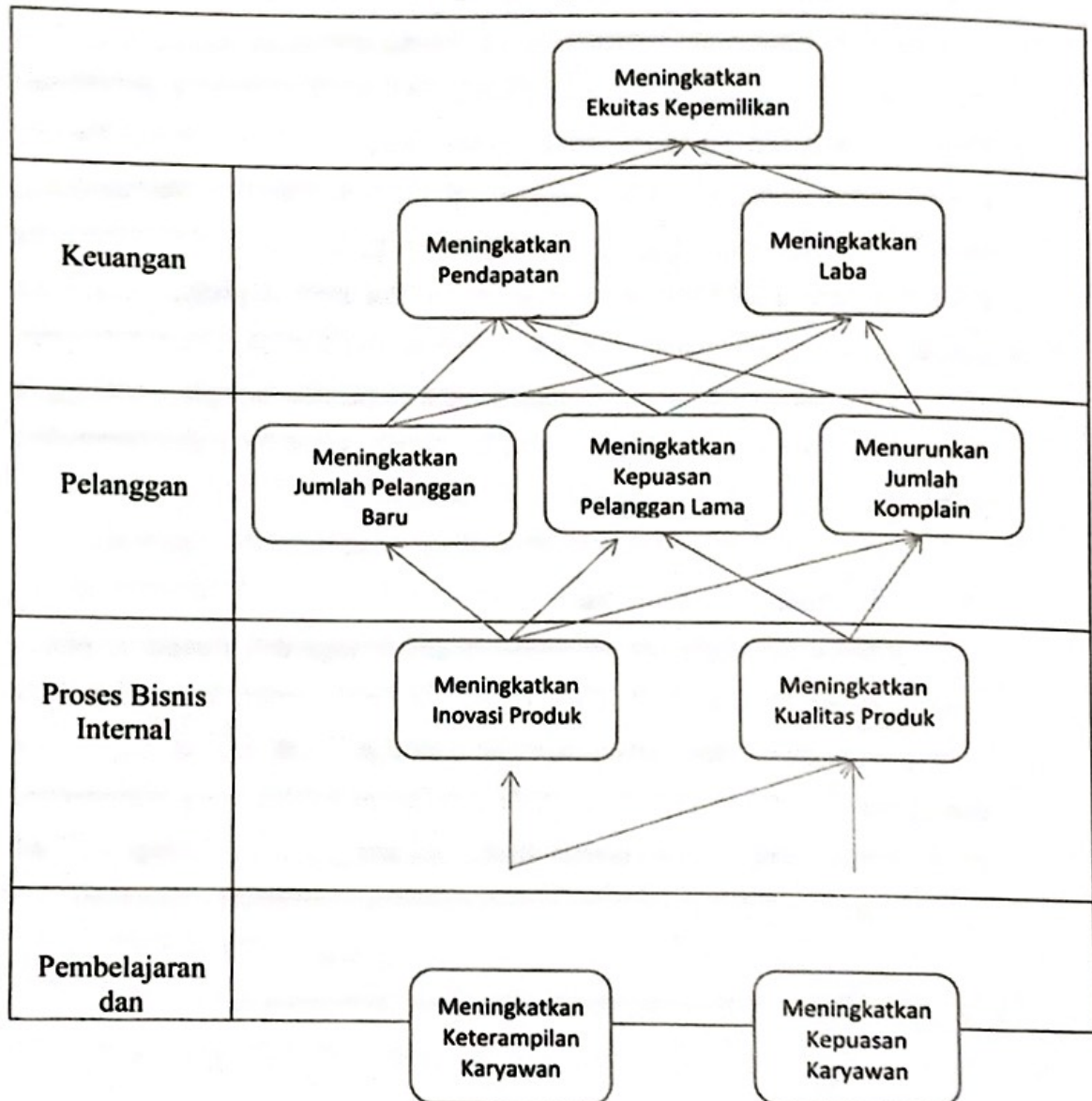
Kesuksesan suatu organisasi dapat diukur juga dari perspektif proses bisnis internal. Pada perspektif ini, organisasi harus mengukur seberapa baik suatu produk diproduksi. Selain itu dapat diukur pula dari sisi inovasi, operasi dan purna jual. Pihak organisasi dapat menelusuri hal-hal yang mengganggu proses bisnis internal seperti keterlambatan, kekurangan dan kecurangan (*fraud*) dalam proses produksi ataupun layanan perusahaan / organisasi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengukur kinerja sumber daya manusia (karyawan dan manajer) namun lebih cenderung mengukur kinerja karyawan. Yang diukur adalah seberapa baik suatu informasi ditangkap dengan benar dan seberapa efektif karyawan menggunakan informasi tersebut untuk mengubahnya menjadi kemampuan kompetitif atas perusahaan. Indikator untuk mengukur perspektif ini antara lain kepuasan kerja, retensi kerja dan produktivitas kerja. Organisasi dapat memperoleh datanya melalui kuesioner yang harus diisi karyawan dengan jujur serta catatan kinerja karyawan dari mandor atau manajer operasional.

Sebagaimana uraian di atas bahwa antar perspektif terdapat hubungan sebab akibat. Hal ini dapat dilihat pada peta strategi (*strategic map*) BSC berikut ini:

Gb 2. Skema Peta Strategi Balance Score Card



Pertumbuhan	
-------------	--

Pada gambar 2 tampak hubungan sebab akibat pada peta strategi BSC yang dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hingga perspektif keuangan. Penjelasannya sebagai berikut:

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, BSC fokus pada pengukuran kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat atau mengalami pertumbuhan jika diberi pelatihan sesuai dengan pekerjaannya. Kinerja karyawan dikategorikan baik jika karyawan merasa puas dengan fasilitas yang diberikan pihak perusahaan padanya. Karyawan puas jika diberi gaji atau upah sesuai dengan aturan yang berlaku, diberi fasilitas kesehatan, ada jaminan hari tua dan sebagainya.

Jika keterampilan karyawan meningkat dan karyawan puas dengan fasilitas yang ia terima maka hal ini akan berpengaruh pada perspektif berikutnya yaitu perspektif bisnis internal. Karyawan yang semakin terampil dalam melakukan proses produksi akan dapat dengan mudah melakukan inovasi-inovasi baru bahkan ada kemungkinan, karyawan itu sendiri yang mengusulkan pada perusahaan untuk membuat produk baru sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut. Karyawan yang merasa puas bekerja akan membuat ia semakin giat bekerja dan semakin meningkat pula produktivitasnya sehingga semakin baik pula kualitas produk yang ia hasilkan.

Jika inovasi produk yang dihasilkan meningkat dan kualitas produk juga meningkat, maka hal ini akan berdampak pada perspektif pelanggan. Tentu saja pelanggan akan merasa semakin puas atas produk yang ditawarkan oleh perusahaan, jumlah komplain menurun bahkan dapat menambah pelanggan-pelanggan baru. Dengan kata lain, jika perspektif proses bisnis internal semakin baik maka perspektif pelanggan pun semakin baik. Begitu pula sebaliknya, jika perspektif proses bisnis internal semakin buruk maka perspektif pelanggan pun semakin buruk.

Dengan demikian, jika perspektif pelanggan semakin baik, maka berpengaruh terhadap perspektif keuangan yaitu terjadinya peningkatan kinerja keuangan. Jika banyak konsumen yang membeli atau memanfaatkan produk yang ditawarkan oleh perusahaan maka pendapatan perusahaan meningkat dan laba pun akan meningkat. Selain itu, biaya produksi pun dapat menurun jika karyawannya semakin terampil dalam melakukan proses produksi (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).

Meskipun pendapatan relatif stabil namun jika biaya menurun maka laba akan mengalami peningkatan.

Pada akhirnya, jika perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang baik maka hal ini akan membuat pemodal (pemilik ekuitas) menjadi sejahtera dan ada kemungkinan kondisi yang baik ini akan menarik calon investor baru untuk ikut berinvestasi pada perusahaan tersebut.

Hubungan sebab akibat antarperspektif yang dijelaskan di atas memberikan gambaran bahwa jika suatu perusahaan ingin menilai kesuksesan maka jangan hanya mengukur perspektif keuangan saja karena perspektif ini adalah perspektif terakhir yang merupakan akumulasi dari kinerja perspektif lainnya.

6.4 *Balance Score Card* Untuk BUMDesa

Berdasarkan uraian di atas, maka BSC dapat diterapkan pula pada BUMDesa dengan syarat:

1. BUMDesa harus memiliki rencana bisnis (*business plan*) yang jelas, memiliki rencana kerja atau program kerja yang jelas serta sesuai dengan tujuan, indikator kinerja, target kinerja, aktivitas serta waktu dan biaya yang objektif, jelas dan terukur.
2. BUMDesa memiliki alat untuk memonitor dan evaluasi yang dapat dilakukan setiap waktu sehingga dapat mengambil keputusan dengan baik, cepat dan dapat dipertanggungjawabkan
3. BUMDesa akan mencapai performa yang lebih tinggi karena mampu mengukur di era sekarang (*existing*) dan merencanakan serta meramalkan (proyeksi) masa depan.

Untuk menerapkan *Balance Score Card* pada BUMDesa yang telah berjalan / beroperasi maka dapat kita lakukan dengan cara membandingkan antara realisasi dengan indikator-indikator setiap perspektif dalam BSC yang telah ditetapkan perusahaan / organisasi.

Di bawah ini contoh cara menganalisis BSC tahun 2019 pada BUMDesa yang bergerak di bidang jasa yaitu wisata alam yang berada di Kabupaten Sleman Yogyakarta :

Gb 3. Tabel Analisis BSC pada BUMDesa

Perspektif	Indikator	Realisasi	Hasil
Keuangan	Pendapatan per tahun = Rp 500.000.000	Rp 400.000.000	Target pendapatan tidak tercapai
	Laba per tahun = Rp 200.000.000	Rp 150.000.000	Target laba tidak tercapai
Pelanggan	Index Kepuasan Pelanggan 81 % - 100 % --> Sangat puas 61 % - 80 % --> Puas 41 % - 60 % --> Cukup puas 21 % - 40 % --> Tidak puas 0 % - 20 % --> Sangat tidak puas (Sumber: Panduan Survei Kepuasan PT Succofindo dalam Santoso)	77 %	Pengunjung Puas
Proses Bisnis Internal	Ada 3 inovasi baru per tahun	2	Belum mencapai target
	Kecepatan berproduksi (MCE) = 85 % Rumus <i>Manufacturing Cycle Efficiency</i> = <u>waktu produksi yang bernilai tambah</u> / <u>total waktu produksi</u> . Skor MCE yang terbaik = 100 % Jumlah produk cacat yang	80 % 20%	Hampir mendekati target Masih banyak menghasilkan produk cacat

	ditoleransi maksimal 10%		
Pembelajaran dan Pertumbuhan	UMR Sleman 2019 = Rp 1.701.000 Tingkat mangkir karyawan = 0 Frekwensi pelatihan per tahun = 4 kali	Rp 1.701.000 Rata-rata 10 hari per tahun 2 kali	Sesuai UMR Banyak yang mangkir Belum sesuai target

Berdasarkan analisis pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, karyawan BUMDesa sudah mendapatkan kompensasi berupa upah sesuai dengan aturan yang berlaku. Namun karyawan BUMDesa ini baru mendapatkan pelatihan 2x dari 4x pelatihan yang ditargetkan sehingga keterampilan mereka belum meningkat secara signifikan. Selain itu, karyawan masih sering ada yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas.

Kondisi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini berimbas pada perspektif proses bisnis internal. Tampak bahwa target inovasi baru belum tercapai dan proses produksi juga masih relatif lambat.

Namun demikian, pada perspektif pelanggan tampak bahwa rata-rata pelanggan merasa puas dengan produk dan pelayanan yang diberikan oleh jenis usaha ini.

Kondisi ketiga perspektif tersebut berpengaruh terhadap perspektif keuangan dimana pendapatan dan laba belum mencapai target.

Kesimpulan:

1. BUMDesa ini belum sukses
2. BUMDesa ini membutuhkan pembinaan dan pendampingan yang serius

Saran:

1. Untuk pelatihan, pengelola BUMDesa dapat bekerja sama dengan DISPERINDAGKOP, Direktorat Jenderal Pajak ataupun perguruan-perguruan tinggi yang ada di sekitar Kabupaten Sleman.
2. Melakukan studi banding pada BUMDesa lain yang sudah sukses
3. Melakukan kolaborasi dengan BUMDesa dari desa lain dalam bentuk BUMDesa Bersama.

BAB 7

PROTOKOL KESEHATAN PADA UNIT USAHA BUMDESA

Saat ini seluruh dunia sedang menghadapi musibah yaitu pandemi virus corona covid-19 termasuk Indonesia. Seluruh lapisan masyarakat dan seluruh sektor kegiatan mengalami dampaknya. Pemerintah sudah mengeluarkan peraturan untuk mencegah penyebaran virus ini serta peraturan dan kebijakan dalam mengatasi dampak yang timbul dari wabah ini.

Menteri Kesehatan Terawan Agus Putranto menerbitkan Keputusan Menteri Kesehatan nomor HK.01.07/MENKES/382/2020 tentang Protokol Kesehatan bagi Masyarakat di Tempat dan Fasilitas Umum pada Jumat, 19 Juni 2020. Tempat dan fasilitas umum merupakan area di mana masyarakat melakukan aktivitas kehidupan sosial dan berkegiatan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Risiko pergerakan orang dan berkumpulnya masyarakat pada tempat dan fasilitas umum, memiliki potensi penularan Covid-19 yang cukup besar. Masyarakat harus melakukan perubahan pola hidup dengan tatanan dan adaptasi kebiasaan yang baru agar dapat hidup produktif dan terhindar dari penularan Covid-19

Fasilitas umum tempat dan fasilitas umum yang dimaksud dalam Keputusan Menteri Kesehatan tersebut antara lain pasar dan sejenisnya, mall/pertokoan dan sejenisnya, hotel/penginapan/*homestay*/asrama dan sejenisnya, rumah makan/restoran dan sejenisnya, sarana dan kegiatan olahraga. Kemudian, moda transportasi, stasiun/terminal/pelabuhan/bandar udara, lokasi daya tarik wisata, jasa perawatan kecantikan/rambut dan sejenisnya, jasa ekonomi kreatif, kegiatan keagamaan di rumah ibadah, jasa penyelenggaraan *event*/pertemuan.

Potokol kesehatan berlaku bagi siapa saja yang terlibat atau berada di tempat dan fasilitas umum. Prinsipnya protokol kesehatan di tempat dan fasilitas umum harus memuat perlindungan kesehatan individu, seperti:

1. memakai masker
2. mencuci tangan dengan sabun
3. menjaga jarak fisik dengan orang lain
4. meningkatkan daya tahan tubuh dengan perilaku hidup bersih dan sehat (PHBS).

Selain itu, substansi protokol kesehatan pada masyarakat harus memperhatikan titik kritis dalam penularan Covid-19 yang meliputi jenis dan karakteristik kegiatan/aktivitas, besarnya kegiatan, dan lokasi kegiatan (*outdoor/indoor*). Lalu, lamanya kegiatan, jumlah orang yang terlibat, kelompok rentan seperti ibu hamil, balita, anak-anak, lansia, dan penderita penyakit bawaan, atau penyandang disabilitas yang terlibat dan lain sebagainya. Penerapan protokol kesehatan harus melibatkan peran pihak-pihak yang terkait, termasuk aparat yang akan melakukan penertiban dan pengawasan.

Mulai saat ini, semua kegiatan sosial masyarakat memang memasuki tatanan kenormalan baru (*new normal*). Yang semula, tidak memakai masker itu adalah hal yang biasa/ wajar, maka mulai saat ini kita wajib menggunakan masker dengan baik dan benar saat berada di luar rumah. Yang biasanya jarang mencuci tangan, kini harus membiasakan diri untuk sering mencuci tangan dengan baik.

Penerapan protokol kesehatan berlaku juga pada masyarakat desa khususnya yang relatif dekat dengan kota. Untuk beberapa desa di Indonesia yang masuk dalam green zone dihimbau untuk ikut menerapkan protokol kesehatan pula sebagai tindakan antisipasi dan perlindungan diri dari virus tersebut. Untuk itu, para petani, peternak, pedagang termasuk nelayan dan profesi lainnya yang ada di desa untuk tetap disiplin menerapkan protokol kesehatan juga.



Untuk setiap unit usaha BUMDesa wajib menerapkan portokol kesehatan pula baik terhadap pengunjung atau konsumen maupun terhadap pengelola dan petugas di lapangan/lokasi unit usaha. Untuk itu, pengelola unit usaha termasuk pengelola BUM Desa, wajib:

1. Menyediakan tempat cuci tangan, persediaan air dan sabun di pintu masuk lokasi dan di beberapa titik di area lokasi tersebut.
2. Setiap pengunjung/konsumen yang memasuki area unit usaha, wajib diukur suhu tubuhnya oleh petugas lapangan. Jika suhunya di atas 37°C , wajib diminta untuk pulang dan berobat ke fasilitas kesehatan terdekat.
3. Setiap pengunjung/konsumen dan para petugas lapangan, wajib memakai masker kesehatan (bukan scuba atau baff)
4. Jumlah pengunjung dibatasi, maksimal hanya boleh terisi 50% dari kapasitas ruang yang tersedia
5. Kursi dan antri di loket harus diberi tanda untuk jaga jarak antar pengunjung
6. Pengunjung disarankan untuk membawa alat makan dan minum dari rumahnya masing-masing serta membawa *hand sanitizer*.
7. Pedagang yang menjual makanan dengan mengolahnya di lokasi unit usaha BUMDes seperti di pantai, hutan wisata, desa wisata, sawah wisata dan lain-lain wajib menggunakan sarung tangan dan masker saat melakukan proses produksi dan melayani konsumen
8. Jika memungkinkan, BUMDesa melayani konsumen secara *on line*.

Dalam mengisi kehidupan new normal ini, masyarakat desa dan pengelola BUMDesa harus tetap optimis untuk dapat menjalankan roda perekonomian. Kondisi ini membuat semua pihak ditantang untuk dapat menciptakan banyak inovasi baru

dalam menjalankan pekerjaannya. Misalnya, para produsen di desa yang biasa membuat makanan ataupun jajanan, dapat menjualnya dengan sistem on line. Produk dikemas dengan kemasan kedap udara sehingga produknya lebih awet dan dapat dikirim dengan aman.

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, Edward J., David E. Stout dan Gary Cokins. 2011. *Manajemen Biaya: Penekanan Strategis*. Edisi 5. Salemba Empat. Jakarta.
- Nugrahny, Dian Erika. <https://nasional.kompas.com/read/2020/06/19/18223071/menkes-terawan-terbitkan-protokol-kesehatan-untuk-tempat-dan-fasilitas-umum>.
- Rahmah, Azzahra. 2020. Fungsi, Tujuan dan Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli. Rumus.co.id
- Sujarweni, V. Wiratna. 2019. *Akuntansi BUMDes*. Pustaka Baru Press. Yogyakarta
- Wijaya, David. 2018. *BUM Desa Badan Usaha Milik Desa*. Penerbit Gava Media. DIY
- Wijaya, David. 2020. *Mengelola Produksi BUMDesa Secara Profesional*. Penerbit Gava Media. DIY
- <https://lingkarijatim.com/jawa-timur/deklarasi-desa-milyarder-ini-capaian-desa-sekapuk-gresik/>
- <https://preneur.trubus.id/baca/31029/30-BUMDesa-di-bali-kembangkan-usaha-pengelolaan-air-minum>
- <https://sultengraya.com/read/50803/BUMDesa-kalukubula-jadi-penyatur-subsidi-pemerintah/>

<https://www.berdesa.com/pembentukan-BUMDesa-bersama/>

<https://www.berdesa.com/startup-startup-untuk-pembangunan-des/>

<https://www.gajiumr.com/gaji-umr-jojga-yogyakarta/>

ANALISIS SWOT DAN BALANCE SCORE CARD UNTUK BUMDESA



Lita Yulita Fitriyani, S.E., M.Si., Ak., CA. adalah dosen tetap pada prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN "Veteran" Yogyakarta yang tergabung dalam Kelompok Bidang Keahlian Akuntansi Manajemen. Lulus S1 dari STIE YKPN Yogyakarta pada tahun 1996 dan lulus S2 dari Universitas Padjadjaran Bandung pada tahun 2002.



Sucahyo Heriningsih, S. E., M. Si., Ak., CA. lahir di Tuban, 24 April 1973, adalah dosen tetap pada prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN "Veteran" Yogyakarta yang tergabung dalam Kelompok Bidang Keahlian Akuntansi Publik dan Pengauditan. Lulus S1 dari STIE YKPN Yogyakarta dan lulus S2 dari Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.



Dwi Sudaryati, S. E., S. Pt, M. Acc, Ak., CA. Lahir di Yogyakarta, 25 Maret 1984, adalah dosen tetap pada prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN "Veteran" Yogyakarta. Penulis mendapatkan gelar sarjana (SE) dari program Studi Akuntansi FE UII (2006), gelar sarjana (S.Pt) dari Program studi Nutrisi dan Makanan Ternak Fakultas Peternakan UGM (2007), dan gelar Master (M.Acc) dari program Studi Akuntansi FEB UGM (2008).

Salah satu program pemerintah dalam rangka mengentaskan kemiskinan, mengurangi pengangguran dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat adalah dengan memberikan stimulan dalam bentuk Dana Desa pada semua desa di Indonesia. Dana Desa ini dapat digunakan untuk operasionalisasi BUMDesa. Namun masyarakat desa sering mengalami kesulitan dalam menggunakan dana ini meski pun pemerintah telah menerbitkan peraturan dan undang-undangnya. Buku ini dapat digunakan sebagai salah satu solusi untuk mengatasi hal tersebut. Buku ini berisi analisis SWOT yang bermanfaat pada tahap perencanaan. Analisis SWOT dapat diterapkan pada BUMDesa ketika akan menentukan jenis usaha apa dan strategi apa yang akan dilakukan. Buku ini pun berisi informasi mengenai *Balance Score Card* sebagai salah satu alat manajemen untuk mengukur kinerja BUMDesa di akhir periode.

ISBN 978-623-6797-14-3

