



ESAI: PENGUATAN KAPASITAS BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) SEBAGAI LEMBAGA PENGGERAK PEMBANGUNAN PEREKONOMIAN DESA

¹ Tatang Parjaman, ² Enas

Program Pascasarjana, Universitas Galuh

e-mail: ¹ tatang.parjaman@gmail.com; ² enas.email@gmail.com

Article History :

Received 20 Juni 2021

Received in revised form

24 July 2021

Accepted 27 July 2021

Available offline 20 December 2021

Available online 20 December 2021

Language Transcript :

Indonesia

Keywords :

Penguatan kapasitas;

BUMDes;

Penggerak Ekonomi;

Perdesaan

Abstract - Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 telah memberikan harapan baru pada kehidupan Desa untuk melakukan berbagai aktivitasnya dalam membangun dirinya secara leluasa, karena melalui undang-undang tersebut Desa telah mendapatkan hak pengakuan dan subsidiaritas serta dukungan finansial melalui dana Desa yang setiap tahun terus meningkat. Tentu saja dengan adanya fasilitas tersebut, merupakan tantangan tersendiri bagi Pemerintah Desa untuk lebih kreatif, lebih semangat, inovatif dalam mengelola desa. Sebenarnya tidak akan ada desa yang tertinggal kecuali salah kelola. Semua desa di Indonesia pasti memiliki potensi yang bisa digali dan dikembangkan. Oleh karena itu, Pemerintah Desa perlu membangun dan menguatkan kelembagaan desa yang berfungsi sebagai motor penggerak ekonomi Desa yang kita kenal sekarang dengan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes dituntut untuk mampu menjadi lembaga yang berperan sebagai penggerak ekonomi di desa yang secara inovatif mampu memanfaatkan dan mengoptimalkan semua sumber daya yang ada, sehingga lembaga ini tumbuh, berkembang dan menjadi tumpuan upaya Pemerintah Desa dalam upaya optimalisasi sumber PAD yang selama ini masih minim. Tidak ada cara lain yang lebih efektif untuk mewujudkan peran BUMDes tersebut adalah dengan melakukan penguatan kapasitas kelembagaannya secara holistik yang meliputi aspek individu pengelolanya, aspek organisasi, dan aspek sistemnya.

1. PENDAHULUAN

Setelah terbit dan diberlakukannya UU Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa memberikan harapan pada kehidupan Desa yang otonom, mandiri dalam mengelola pemerintahan maupun kemasyarakatannya. Pemerintah Desa sebagai arsitek perekonomian di Desa dituntut untuk mampu menjadi kreator dan inovator pembangunan Desa –nya dalam semua bidang termasuk pembangunan ekonomi sebagai sarana untuk mensejahterakan masyarakatnya. Dengan diberlakukannya UU Desa tersebut di atas, telah mendorong

bagi masyarakat desa untuk berubah. Oleh karena itu, membutuhkan tata kelola yang lebih akuntabel, masyarakat yang lebih partisipatif, transparan, sehingga mewujudkan tingkat perekonomian desa yang menghidupi. Budaya gotong royong masyarakat yang kuat dan lekatnya nilai-nilai lokal merupakan aset pembangunan pedesaan semestinya bisa berpengaruh pada pencapaian pembangunan ekonomi di desa.

Terdapat tantangan yang harus dihadapi masyarakat Desa, yakni bagaimana membangun ekonomi desa sebagai instrumen kesejahteraan di Desa. Sebenarnya,

masyarakat Desa memiliki modal sosial (*social capital*) yang sudah kuat seperti beragam ikatan sosial dan solidaritas sosial yang baik, sebagai penyangga penting kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan. Gotong royong dan swadaya masyarakat sebagai salah satu bentuk modal sosial yang telah terpelihara dengan baik, telah terbukti menjadi penyangga utama otonomi Desa. Namun demikian, kenyataannya bila dilihat secara mayoritas di Negara kita bahwa memang benar secara modal sosial baik, tapi secara modal ekonomi masih berbanding terbalik dengan baiknya modal sosial yang telah ada. Potensi ekonomi untuk menghidupi ekonomi desa belum dimanfaatkan secara maksimal. Dengan kenyataan tersebut diperlukan gerakan untuk memperkuat pengembangan potensi ekonomi desa seperti yang telah diamanatkan oleh UU No 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Melalui UU Desa tersebut beserta regulasi turunannya secara eksplisit telah membuka ruang untuk terjadinya gerakan ini melalui penguatan kapasitas kelembagaan BUMDes oleh berbagai pihak yang peduli terhadap desa.

Untuk mewujudkan pertumbuhan dan pengembangan potensi perekonomian desa maka keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi sangat penting, karena lembaga ini adalah sebagai penggerak perekonomian desa. BUMDes seyogianya menjadi wadah yang bisa menyalurkan inisiatif masyarakat desa, mengembangkan potensi desa, mengelola dan memanfaatkan potensi sumber daya alam desa, mengoptimalkan SDM (warga Desa) dalam pengelolaannya. Sebagai penggerak ekonomi Desa diperlukan penyertaan modal dari Pemerintah Desa dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan Desa yang diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari BUMDes. BUMDes yang ideal dituntut untuk mampu menjadi poros kehidupan Desa, karena ia berdiri atau ada untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat, mampu

menyerap kapasitas produksi masyarakat, dan aksesnya terbuka untuk semua warga Desa dari berbagai elemen.

2. KONSEP Penguatan Kelembagaan

Salah satu konsekuensi dari berlakunya UU Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa adalah mendorong Pemerintah Desa agar berperan sebagai arsitek perekonomian di Desanya, karena Desa ke depannya dituntut untuk mandiri. Kemudian, salah satu tantangan bagi Pemerintah Desa untuk bisa mandiri saat ini adalah bagaimana Pemerintah Desa mampu mengembangkan berbagai kelembagaan yang ada di wilayahnya, seperti: lembaga pendidikan, keagamaan, kepemudaan, olah raga, lembaga perekonomian, dan lain-lain. BUMDes adalah salah satu lembaga perekonomian yang ada di Desa berperan sebagai penggerak ekonomi Desa ditantang keberadaannya untuk mampu berkembang, kuat, sehingga benar-benar menjadi kekuatan yang bisa mengubah potensi Desa menjadi nyata yang bisa kesejahteraan masyarakat Desa.

Upaya pengembangan atau penguatan kapasitas kelembagaan merupakan bagian penting dalam proses kehidupan manusia, di mana kehidupan yang kita jalani saat ini sangat kompetitif. Semua sumberdaya kehidupan mulai terbatas, sehingga untuk mendapatkannya memerlukan persaingan diantara manusia itu sendiri. Oleh karena itu agar bisa memperoleh sumberdaya yang diinginkan diperlukan kapasitas tertentu yang memadai. Dalam keseharian upaya penguatan kapasitas bisa dilaksanakan dengan pendampingan maupun pendidikan. Baik melalui pendidikan formal, informal maupun pendidikan non formal. Dalam dunia bisnis maupun pemerintahan penguatan kapasitas kelembagaan serta sumber daya manusianya dilakukan melalui berbagai pelatihan-pelatihan, seminar,

lokakarya, dan pengembangan sistem manajerial. Semua itu dilakukan untuk meningkatkan performa lembaga dalam menjalankan tugasnya sebagai lembaga pelayan masyarakat. Dalam konteks pembangunan Desa, upaya penguatan kapasitas kelembagaan beserta aparaturnya menjadi bagian yang tak terpisahkan. Tidak mungkin terjadi adanya penguatan kapasitas kelembagaan tanpa ada penguatan terlebih dahulu terhadap individu aparaturnya.

Secara terminologis menurut Wikipedia, kapasitas berasal dari bahasa Belanda, yakni *capaciteit* yang berarti: 1) daya tampung, daya serap, 2) ruang atau fasilitas yang tersedia, dan 3) kemampuan (maksimal). Beberapa ilmuwan, antara lain Soeprpto (2010), Herdiana (2012), melihat konsep penguatan kapasitas sebagai *capacity strengthening* adalah sebagai proses kreatif yang belum nampak (*not yet exit*) atau *capacity development*, mengisyaratkan suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*). Kedua istilah tersebut tidak perlu dipermasalahkan dalam usulan ini, yang penting keduanya memiliki makna dan nilai tambah dalam upaya membangun kemampuan, baik pada lembaga maupun pada individunya.

Pengertian kapasitas yang lebih luas dikemukakan oleh Brown (Herdiana, 2012:2) *Capacity building* sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi/lembaga atau suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan. Kemudian, *Affrican Capacity Building Fondation* (ACBF, 2001:5), bahwa peningkatan kapasitas dapat didefinisikan sebagai sebuah proses untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, organisasi, komunitas atau masyarakat untuk menganalisa lingkungannya; mengidentifikasi masalah-masalah, kebutuhan-kebutuhan, isu-isu dan peluang-peluang; memformulasi strategi-strategi untuk mengatasi masalah-masalah, isu-isu,

dan kebutuhan-kebutuhan tersebut, dan memanfaatkan peluang yang relevan. Merancang sebuah rencana aksi, serta mengumpulkan dan menggunakan secara efektif, dan atas dasar sumber daya yang berkesinambungan untuk mengimplementasikan, memonitor, dan mengevaluasi rencana aksi tersebut, serta memanfaatkan umpan balik sebagai pelajaran.

Pemahaman tentang kapasitas dalam konteks kelembagaan atau institusi pemerintah pada umumnya terdapat tiga aspek yang sering menjadi fokus kajian terhadapnya, yakni organisasi sebagai wadah maupun proses, aspek sumber daya manusia, dan aspek sistem atau tata laksana. Ketiga aspek tersebut merupakan satu kesatuan yang dikelola secara bersamaan dan pada umumnya dimaknai sebagai institusi. Upaya penguatan kapasitas kelembagaan di tingkat lokal/Desa bukan hanya sebagai isu yang terus menguat di kalangan pemerintahan, lebih dari itu isu tersebut sekaligus sebagai tantangan yang harus dihadapi oleh pemerintah daerah jika tidak ingin ketinggalan dari daerah-daerah lainnya. Sejalan dengan situasi seperti di atas, *Hughes* (1998) menyebutkan bahwa yang menjadi isu strategis bagi pemerintahan lokal saat ini antara lain: pengembangan kelembagaan, *net-working*, pengembangan SDM aparatur, dan pengembangan lingkungan yang kondusif. Ke-empat isu strategis menjadi pekerjaan besar saat ini dan yang akan datang bagi pemerintah daerah, yang saat ini oleh kebanyakan pemerintahan daerah masih belum menjadi prioritas di dalam program-programnya.

Penguatan kapasitas kelembagaan pemerintah di tingkat lokal menurut Faozan, dalam Parjaman (2018)) dapat diartikan sebagai upaya membangun organisasi, sistem-sistem, kemitraan, orang-orang dan proses-proses secara benar untuk menjalankan agenda atau rencana tertentu.

Penguatan kapasitas kelembagaan di Daerah oleh karenanya berkaitan dengan individu *capability development*, *organizational capacity building*, dan *institutional capacity building*. Pengertian penguatan kapasitas tersebut memberikan gambaran bahwasannya terdapat banyak hal yang harus diperhatikan dan dicermati secara jeli agar penguatan kapasitas dapat membuahkan hasil nyata, bermanfaat, dan berdampak positif.

Selanjutnya, Faozan mengemukakan tujuan penguatan kapasitas kelembagaan publik pada level Pemerintah lokal adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan keterampilan dan kompetensi individual sehingga masing-masing individu mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diembannya.
2. Mengembangkan para pegawai, budaya, sistem, dan proses-proses ke dalam otoritas atau kewenangan unit-unit organisasi dalam rangka mencapai tujuan unit-unit organisasi masing-masing.
3. Mengembangkan dan menguatkan jalinan ke luar (*development and strengthening of external links*) dalam rangka menumbuhkembangkan kemitraan secara intensif, ekstensif, dan solid.

Kalau merujuk pada pengertian di atas, maka pada dasarnya penguatan kapasitas kelembagaan titik beratnya ada pada penguatan orangnya dalam semua aspek. Memang sangat logis bila dalam upaya manusianya, karena hanya sdm-lah yang bisa menggerakkan semua komponen yang ada dalam organisasi. Individu kepemimpinan dalam organisasi bisa membuat kebijakan, model yang unggul sehingga organisasinya berdaya saing tinggi.

3. DIMENSI-DIMENSI PENGUATAN KAPASITAS KELEMBAGAAN

Banyak para ilmuwan mengatakan bahwa Pembangunan atau penguatan kapasitas (*capacity strengthening*) bisa dimaknai sebagai suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan lembaga yang sudah ada. Tapi ada juga yang lebih menekankan pada *constructing capacity* sebagai proses kreatif membangun kapasitas yang belum nampak. Grindle, dalam Haryono (2002) mengemukakan: "*Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance*". Jadi pembangunan atau penguatan kapasitas merupakan upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan suatu ragam strategi meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas kinerja organisasi atau lembaga. Hasil akhir dari pembangunan atau penguatan kapasitas diharapkan dapat meningkatkan kesehatan organisasi dan keefektifan secara menyeluruh, sehingga lembaga tersebut bisa mewujudkan *output* dan *outcome*.

Berbicara mengenai dimensi-dimensi dalam penguatan kapasitas kelembagaan, World Bank menekankan perhatiannya pada aspek-aspek:

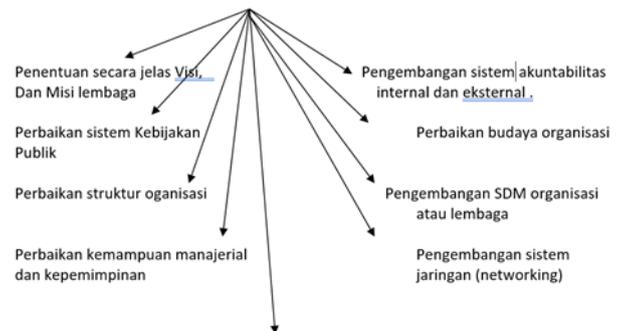
1. Pengembangan SDM; melalui training, rekrutmen dan pemutusan pegawai professional, manajerial, dan teknis.
2. Keorganisasian, yakni pengaturan struktur, proses, sumber daya, dan gaya manajemen.
3. Jaringan kerja (*network*), berupa koordinasi, aktivitas organisasi, fungsi network, serta interaksi formal dan informal;

4. Lingkungan organisasi, yakni aturan (*rule*) dan undang-undang (*legislation*) yang mengatur pelayanan publik, tanggung jawab dan kekuasaan antara lembaga, kebijakan yang menjadi hambatan bagi *development task*, serta dukungan keuangan dan anggaran;
5. Lingkungan kegiatan lebih luas lainnya, meliputi faktor-faktor politik, ekonomi, dan situasi kondisi yang mempengaruhi kinerja.

Sedangkan UNDP memfokuskan pada tiga dimensi dalam penguatan kapasitas kelembagaan, yakni:

1. Tenaga kerja (dimensi SDM), yaitu kualitas SDM, dan cara SDM dimanfaatkan;
2. Modal (dimensi fisik), menyangkut sarana material, peralatan, bahan-bahan yang diperlukan dan ruang atau gedung.
3. Teknologi, yaitu organisasi dan gaya manajemen, fungsi perencanaan, penentuan kebijakan, pengendalian dan evaluasi, serta system informasi manajemen. (Edralin, dalam Haryono, 2002: 142).

Dengan memperhatikan pada dimensi-dimensi pembangunan kapasitas kelembagaan yang diajukan oleh kedua lembaga internasional ini, maka sebenarnya sudah bisa diperhatikan bahwa banyak aspek penting dari suatu kelembagaan yang perlu dikuatkan dan dibangun agar lembaga tersebut menghasilkan kinerja yang optimal, seperti berikut ini:



Gambar 1. Elemen-Elemen Pembangunan Kapasitas (Indrajid, 2002:4)

4. KELEMBAGAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDesa)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga atau institusi yang diakui Negara melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Dalam pasal 87 disebutkan bahwa Desa dapat mendirikan badan usaha milik Desa yang disebut BUMDesa. Menurut pasal 1 ayat 6 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, pengertian BUMDes adalah “Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa malalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola asset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar besarnya kesejahteraan masyarakat Desa.

Menurut Sukasmanto (2014) salah satu aspek yang tidak kalah pentingnya untuk dikelola oleh BUMDes adalah sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber Daya Manusia (pengelola, manajemen, dan karyawan) adalah sebagai penggerak kegiatan usaha perlu dikelola secara profesional. Oleh karena itu pengembangan atau penguatan BUMDes sangat ditentukan oleh sejauhmana ketersediaan sumber daya manusia yang ada di Desa.

Secara kelembagaan, organisasi pengelola BUMDes terpisah dari organisasi Pemerintah Desa, di mana pengelolaannya didasarkan pada Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD-ART) yang telah ditetapkan. Desain organisasi BUMDes paling sedikit terdiri dari:

- 1) Penasihat atau Dewan Komisaris
- 2) Pelaksana Operasional atau Direksi
- 3) Direktur atau Manajer
- 4) Kepala Unit Usaha.

Penasihat atau Komisaris dipegang oleh Kepala Desa. Jika anggota penasihat dan komisaris ditambah dengan tokoh masyarakat yang lain, maka disebut Dewan komisaris/penasihat. Tugas Dewan komisaris adalah melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada pelaksana operasional atau direksi dalam menjalankan kegiatan pengelolaan usaha desa. Dengan demikian Dewan komisaris mempunyai kewenangan meminta penjelasan pelaksana operasional atau Direksi mengenai pengelolaan usaha Desa.

Ada tiga posisi yang paling penting dalam BUMDes, yakni Direktur/Manajer, Sekretaris, dan

Bendahara. Posisi Direktur adalah sangat sentral karena menjadi nakhoda yang akan memimpin jalannya lembaga. Oleh karena lembaga BUMDes lekat dengan kepentingan usaha, maka seorang Direktur dituntut untuk memiliki Visi usaha yang kuat sekaligus mampu melakukan konsolidasi social atau memiliki kemampuan pendekatan pada masyarakat.

Sekretaris berfungsi bukan hanya mencatat hasil rapat saja, melainkan harus pula mampu membuat rancangan bagaimana hasil rapat harus didelegasikan pada bagian-bagian yang berkaitan. Sekretaris juga menghubungkan seluruh catatan proses kinerja lembaga menjadi sebuah konsepsi yang terkait satu sama lain. Jadi, sekretaris bukan hanya salah satu peserta rapat yang hanya mencatat hasil rapat saja, melainkan harus bisa menjadi "*play maker*"-nya BUMDes.

Fungsi Bendahara suah sangat umum, memiliki tanggungjawab mengenai keuangan lembaga. Tetapi berbeda dengan fungsi bendahara pada organisasi seperti klomok arisan RT. Bendahara BUMDes dituntut untuk memiliki kemampuan mengatur lalulintas uang yang masuk ke kas besar BUMDes untuk kemudian didistribusikan ke berbagai kebutuhan keuangan, mulai dari gaji, membayar pengeluaran rutin hingga menentukan besaran rupiah untuk biaya operasional usaha. Fungsi bendahara BUMDes sangat penting, karena berfungsi sebagai manajer keuangan yang akan mengatur berbagai alur pendapatan dari berbagai unit usaha yang dijalankan sekaligus menentukan modal kerja bagi usaha-usaha itu. Termasuk pula harus memiliki

kemampuan membaca peluang ketika BUMDes akan melakukan pengembangan usaha.

5. PENGUATAN KAPASITAS KELEMBAGAAN BUMDes

Upaya penguatan kapasitas kelembagaan BUMDes menjadi tanggungjawab semua pihak yang peduli terhadap lembaga ini. Tentu saja secara formal yang berkewajiban untuk urusan ini adalah pihak Pemerintah, mulai dari Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota melalui perangkat daerahnya, hingga Pemerintah Desa. Di luar pemerintahan, banyak pihak yang peduli terhadap pengembangan BUMDes diantaranya adalah lembaga Perguruan Tinggi. Di mana lembaga ini diharapkan berperan dari sisi kepakarannya yang bisa memberikan kontribusi konsep-konsep maupun modelnya untuk kepentingan pengembangan kelembagaan BUMDes.

Program penguatan kapasitas BUMDes bisa dilakukan salah satunya melalui cara pelatihan atau pendampingan terhadap para pengelolanya dengan mempraktekkan model “*on the job training*” (pelatihan di tempat kerja). Kelebihan penggunaan model ini, peserta program tidak perlu meninggalkan tempat kerja dan langsung praktek untuk memperbaiki kebiasaan-kebiasaan cara kerja yang salah untuk diperbaiki pada saat itu juga oleh para instruktur yang kompeten. Cara seperti ini tidak selalu harus formal, melainkan dilaksanakan juga secara informal dalam suasana yang tidak terkungkung di ruang kelas yang menimbulkan perasaan jenuh, bosan dikalangan para peserta training.

Penguatan kapasitas BUMDes seperti dikemukakan di muka, bisa dilakukan melalui 9 (sembilan) aspek penguatan yang diinternalisasikan dari atas secara terprogram yang bisa dijelaskan sebagai berikut:

1. **Penentuan secara jelas Visi dan Misi BUMDes:** Visi dan Misi merupakan rumusan pernyataan tentang keinginan organisasi untuk tumbuh dan berkembang di masa depan. Biasanya rumusan visi bersifat spesifik, jelas, terukur, dan tidak ngambang. Dijelaskan pula berapa lama visi tersebut ingin dicapai, 5 atau 10 tahun ?. Penentuan visi, misi ini sangat penting bagi BUMDes, karena melalui visi dan misi inilah lembaga ini akan bergerak ke arah yang dinginkannya. Lembaga BUMDes digerakkan oleh visinya, bukan karena peraturan yang menjadi dasar pendiriannya. Peraturan itu berfungsi hanya untuk menjaga agar BUMDes tidak tergelincir dari arah yang sudah ditetapkan oleh visinya.

2. **Perbaikan sistem kebijakan publik :** Sistem kebijakan pada kelembagaan BUMDes seyogianya selalu mengikuti prinsip *governance* (partisipasi, keadilan, keterbukaan, kesetaraan, efisiensi, efektivitas, dll), karena BUMDes adalah lembaga publik yang ada di desa yang berfungsi membangun ekonomi desa sehingga bisa menjadi tulang punggung Pemerintahan Desa dalam rangka menghidupi warga desanya. Dengan demikian, setiap pembuatan kebijakan BUMDes tidak bersifat elitis, tapi melibatkan banyak pihak yang terkait. Baik dari unsur pemerintah, masyarakat, maupun dunia bisnis di desanya.

3. Perbaikan struktur organisasi:

Struktur organisasi BUMDes seyogianya bisa dibuat fleksibel, sederhana, sehingga organisasi BUMDes bisa leluasa untuk bergerak lincah dalam menjalankan bisnisnya. Tidak seperti organisasi birokrasi yang cenderung gemuk, kaku, struktur yang terlalu dalam yang cenderung lambat dan rawan penyimpangan dari struktur yang telah ditetapkannya. Struktur organisasi BUMDes sebaiknya berbentuk mendatar (flat) dan bila perlu cukup dua level saja, agar bisa lincah bergerak dalam tugas melakukan terobosan-terobosan bisnisnya, sekaligus dalam melakukan tugas pelayan kepada para supplier dan kastamernya.

4. Perbaikan kemampuan manajerial dan kepemimpinan:

Ada ungkapan dari para pakar bisnis bahwa keberhasilan BUMDes sangat ditentukan oleh aspek manajemen dan kepemimpinan para pengelolanya. Tugas kepemimpinan BUMDes yang dipegang oleh Direktur adalah membuat perubahan, agar BUMDes menjadi lebih baik. Sedangkan tugas manajerial dipegang oleh Sekretaris BUMDes lebih bersifat internal organisasi, yang tugasnya adalah menjaga dan menjalankan urusan internal BUMDes agar tertib, efisien, efektif, mengatasi hal-hal yang rumit menjadi sederhana. Menjalankan fungsi-fungsi manajemen (POAC) dengan konsisten, sehingga visi, misi kepemimpinan BUMDes bisa diwujudkan dengan dukungan manajemen yang kuat. Kepemimpinan dan manajemen BUMDes harus sama-sama kuat.

5. Pengembangan sistem akuntabilitas internal dan eksternal:

Akuntabilitas adalah sebagai syarat utama untuk mendapatkan kepercayaan baik secara internal maupun dari pihak eksternal. BUMDes dituntut untuk mampu mendapatkan kepercayaan itu, karena itu penguatan akuntabilitas baik secara internal (kepada Pemerintah Desa/ komisaris) maupun eksternal (masyarakat/kastamer dan supplier) sangat penting. Tidak sedikit BUMDes yang gagal karena tidak mendapat kepercayaan dari penyerta modal usahanya (Pemerintah Desa), sehingga BUMDes hanya sebatas bisa berdiri dan terbentuk, namun tidak berjalan sesuai dengan harapan publik.

6. Perbaikan budaya organisasi.

Organisasi atau lembaga yang maju pasti memiliki budaya organisasi yang kuat, karena budaya identik dengan jiwa-nya organisasi. Apabila “jiwa” BUMDes kuat ingin maju, maka BUMDes akan maju. Budaya organisasi menjadi karakteristik yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Penanaman dan penguatan budaya dalam tubuh organisasi BUMDes perlu dilakukan dari atas (pimpinan) dan dilakukan secara terus menerus, sehingga menjadi kebiasaan dan perilaku baru yang positif dikalangan para pengelolanya. Budaya yang perlu ditanamkan adalah: kreatifitas, kerja keras, kejujuran, inovasi, selalu ingin belajar, dan lain-lain.

7. Pengembangan sumber daya manusia (SDM):

SDM pengelola BUMDes merupakan asset utama yang memerlukan pengembangan berkelanjutan. Tidak mudah untuk

mendapatkan SDM pengelola BUMDes terlebih bagi BUMDes yang baru berdiri, karena mereka tidak langsung bisa mendapatkan insentif yang sesuai harapannya. Mereka harus berjuang dulu untuk bisa membangun BUMDes hingga menghasilkan keuntungan. Sebagai pionir dalam pengelolaan BUMDes mereka harus rela berkeringat dulu dan terkadang tidak mendapatkan insentif/gaji. Pengembangan SDM bagi pengelola diperlukan terutama dalam hal kemampuan manajerial, kepemimpinan, dan visi bisnis mereka, yang kemudian ditunjang dengan kemampuan teknis seperti *e-business*-nya. Upaya dalam penguatan SDM bisa dilakukan melalui pelatihan-pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan lembaganya. Tentu saja kebijakan pengembangan SDM harus menjadi prioritas bagi pimpinan BUMDes dan hal ini jangan dianggap sebagai *cost* semata, melainkan harus dilihat sebagai investasi bagi BUMDes.

8. Pengembangan sistem jaringan (Networking): Bisnis masa kini memerlukan hubungan yang luas dengan semua pihak, baik dengan pemerintah, mitra bisnis (supplier dan kastamer) dalam skala lokal, regional, nasional, bahkan global. Oleh karena itu BUMDes dituntut untuk memiliki akses ke berbagai pihak tersebut. Apalagi bisnis dimasa pandemic covid-19 saat ini memerlukan terobosan-terobosan yang tiada hentinya, karena kalau tidak demikian BUMDes akan tergilas oleh para kompetitor yang gerakannya lebih cepat. Ada tiga kunci utama yang perlu dilakukan oleh BUMDes dimasa pandemic ini yakni: kolaborasi, digitalisasi, dan inovasi.

9. Pengembangan, pemanfaatan, dan penyesuaian lingkungan:

Lingkungan semua Desa di Indonesia memiliki potensi dan keunikan tersendiri. Masalahnya, belum semua pelaku bisnis BUMDes mampu menggali dan mengembangkannya. Membangun bisnis BUMDes memang tidak mudah dan tidak sekaligus jadi, akan tetapi juga tidak sedikit pengelola BUMDes yang berhasil mampu mengembangkan, memanfaatkan potensi yang ada di desanya menjadi bisnis go internasional. Seperti para pengelola BUMDes di kabupaten Gunungkidul, Bantul, Banjarnegara, dan lain-lain. Mereka mampu mengembangkan potensi wisata desa menjadi bisnis utamanya. Tentu dengan melalui training-training kemampuan manajerial SDM-nya, diharapkan mereka terinspirasi untuk mengembangkan BUMDes seoptimal mungkin.

6. PENUTUP

Di akhir tulisan ini, penulis mengemukakan bahwa persoalan BUMDes bukan hanya sekedar persoalan sebatas mendirikannya saja seperti yang dikehendaki Undang-Undang Tentang Desa. Lebih dari itu, setelah BUMDes berdiri bagaimana mengembangkannya hingga berhasil menjadi lembaga penggerak ekonomi desa yang berskala luas, bukan hanya sekedar berkembang di tingkat lokal saja. Tentu saja persoalan ini memerlukan peran serta semua pihak dalam penguatan BUMDes, terlebih Perguruan Tinggi yang memiliki banyak pakar dengan lintas disiplin dan modelnya yang bisa dipraktekkan secara kolaboratif terutama dengan pihak Pemerintah Desa, masyarakat, serta duna usaha.

7. DAFTAR PUSTAKA

- African Capacity Building. (ACBF). 2001. *Capacity Needs Assesment: A Conceptual Framework, in ACBF Newsletter. Vol 2.*
- Herdiana, Dikdik. 2012. *Capacity Building : Konsep Umum Pengembangan Kapasitas.* <http://pe-ngembangan.kapasitas>. Diakses pada tanggal 4 Feruari 2020.
- Indrajit, RE. 2002. *Electronic Government: Strategi Pembangunan dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital.* ANDI Yogyakarta.
- Hughes, O.E. 1998. *Public Management and Administration: An Introduction, New York: ST Martin Press.*
- Parjaman, Tatang. 2018. *Penguatan Kapasitas Apratur Untuk Meningkatkan Daya Saing Daerah Di Era Global.* Makalah Seminar Nasional , UNISYA. Yogyakarta.
- Santoso, Haryono, Bambang. 2017. *Capacity Building.* Universitas Brawijaya Press. Malang.
- Setiawan, Asep. 2019. *Desain Organisasi BUMDes Dalam Mengantisipasi Bisnis Di Desa.* Makalah Seminar Regional, Universitas Subang.
- Soeprpto, Riyadi. (2010). *The Capacity For Local Government Toward Good Governance. Wolrd Bank.*
- Sukasmanto. 2014. *Rancang Bangun Bisnis dan Pengelolaan BUMDes.* Forum Pengembangan Pembaharuan Desa (FPPD). Yogyakarta.
- Wijaya, David. 2018. *BUM DESA.* Penerbit GAVA Media, Yogyakarta.
- _____, Permendes Nomor 4 tahun 2015 Tentang BUMDes Undang –Undang Nomor 6 Tahun 2014. Tentang Desa.