

Kapasitas Pengelola dalam Membangun Good Corporate Governace BUMDes Kalurahan Arta Tirto Mandiri, Kapanewon Kasihan, Kabupaten Bantul

Hery Purnomo ^{1*}, Siti Sumaryatiningsih ²

Afiliasi: ^{1,2} Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa "APMD"

Korespondensi Penulis: ^{1*}hery.purnomo.apmd@gmail.com

ABSTRAK

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan wadah usaha ekonomi desa yang mampu mendongkrak perekonomian desa. Bumdes Tirta Arta Mandiri merupakan bumdes yang dimiliki oleh Kalurahan Tirtonirmolo, Kapanewon Kasihan, Kabupaten Bantul. Bumdes Tirta Arta Mandiri didirikan sejak tahun 2017. Unit Usaha yang dikembangkan terdiri dari UED-SP Sedyo Makmur yang berkaitan dengan simpan pinjam, Niten Edupark, dan persewaan lahan. Keberadaan bumdes ini tidak lepas dari permasalahan yang ada yaitu permasalahan kelembagaan, sumber daya manusia. Artikel ini berusaha menelaah lebih dalam mengenai kapasitas pengelola dalam mewujudkan good corporate governance di Bumdes Arta Tirto Mandiri. Metode penelitian menggunakan metode deskriptif dan partisipatoris dengan teknik SWOT. Hasil dan pembahasan yaitu permasalahan kelembagaan menjadi isu yang utama karena baik di bumdes dan unit usaha terdapat kendala kelembagaan. Struktur kelembagaan yang belum tertata, jalur koordinasi, dan tupoksi masih menjadi hambatan dalam pelaksanaan keorganisasian bumdes dan unit usaha. Setelah dilakukan pemetaan masalah dan potensi melalui teknik SWOT ditemukan strategi upaya menyelesaikan masalah yaitu dengan pendampingan dan penguatan kapasitas pengelola bumdes. Proses pelaksanaan strategi dilakukan melalui beberapa tahap yaitu analisis masalah, perencanaan, pelaksanaan pendampingan dan penguatan, serta evaluasi. Kesimpulan yaitu kapasitas pengelola dalam membangun good corporate governance di Bumdes Arta Tirto Mandiri berada pada fase remaja dimana keorganisasian mulai bertumbuh, berkembang, dan berorientasi pada pemenuhan dan harapan user.. Keberadaan tim dalam membantu Bumdes Arta Tirto Mandiri sangat membantu dalam meningkatkan kapasitas pengelola bumdes. Keberadaan aktor-aktor dalam mendukung pengelola bumdes tentunya mampu memberikan kekuatan dalam peningkatan kapasitas pengelola.

Kata kunci: Bumdes, Organisasi, Kelembagaan, Tata Kelola Perusahaan Yang Baik

ABSTRACT

BUMDes are a place for village economic businesses that are able to boost the village economy. Tirta Arta Mandiri Bumdes is a bumdes owned by the Head of Tirtonirmolo Village, Kapanewon Kasihan, Bantul Regency. Bumdes Tirta Arta Mandiri was established in 2017. The business units developed consist of UED-SP Sedyo Makmur which deals with savings and loans, Niten Edupark, and land leasing. The existence of these gaps is inseparable from existing problems, namely institutional issues and human resources issues. This article seeks to examine more deeply the capacity of managers in realizing good corporate governance in the Arta Tirto Mandiri Bumdes. The research method uses descriptive and participatory methods with the SWOT technique. The results and discussion show that institutional issues become the main problem and there are institutional constraints in both Bumdes and business units. Confusion in institutional setup, coordination lines, main tasks and functions remains an obstacle to the implementation of Bumdes' organizational structure and business units. After identifying the problems and potentials using SWOT technique, strategies to solve the problems were found by coaching and strengthening the capabilities of Bumdes managers. The strategy implementation process is divided into several stages, namely problem analysis, planning, implementation support and reinforcement, and evaluation. It is concluded that the ability of Bumdes Arta Tirto Mandiri managers to establish good corporate governance lies in the young stage when the organization begins to grow and develop, oriented towards user satisfaction and expectations. The presence of actors who support Bumdes managers can certainly help improve managers' performance.

Keywords: Bumdes; Organization; Institution; Good Corporate Governance

Informasi Artikel: Submit: 08-03-2024 Revisi: 08-03-2024 Diterima: 08-03-2024



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Salah satu bentuk upaya pembangunan ekonomi di desa adalah melalui Badan Usaha Milik Desa (Bumdes). Keberadaan Bumdes tertuang dalam Undang-Undang Desa No 6 Tahun 2014 yang kemudian secara teknis operasional diatur melalui aturan turunan. Bumdes merupakan badan hukum yang didirikan oleh desa dan atau bersama-sama desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyiapkan jasa pelayanan, dan atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa (Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2021 Tentang Bumdes).

Keberadaan bumdes yang telah berbentuk badan hukum membuat posisi bumdes semakin kuat sehingga dapat memperlancar dalam aktivitas ekonomi. Kemudian keberadaan bumdes bertujuan untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat dengan harapan pendapat asli desa dapat terdongkrak. Pendirian Bumdes dilakukan melalui musyawarah desa yang kemudian penetapannya dengan musyawarah desa. Bumdes yang terbentuk kemudian melengkapi perangkat kelembagaan mulai dari anggaran dasar anggaran rumah tangga, struktur kepengurusan, unit usaha, hingga sampai pada tupoksi yang dijalankan.

Pendirian Bumdes di Kabupaten Bantul berdasarkan data tahun 2020 terdapat 38 Bumdes yang berdiri. Bumdes yang masuk dalam kategori maju dan mandiri ada tiga yaitu Bumdes di Desa Panggurngharjo, Bumdes di Desa Srimartani, dan Bumdes di Desa Srigading Sanden. (Sidik, Hery:2020) Beberapa faktor yang menyebabkan bumdes belum mandiri yaitu faktor egosektoral, keterampilan sumber daya manusia, dan minimnya informasi dalam pengelolaan bumdes. Komitmen dan dukungan pemerintah desa dalam pengembangan Bumdes menjadi salah satu faktor krusial.

Bumdes Tirta Arta Mandiri merupakan badan usaha milik desa yang didirikan oleh Kalurahan Tirtonirmolo, Kapanewon Kasihan Kabupaten Bantul pada tahun 2017. Pendirian Bumdes Arta Tirta Mandiri secara operasional mulai dilakukan pada tahun 2020. Unit usaha yang ada pada waktu itu terdiri dari pasar desa, gedung pertemuan, UED SP Sedyo Makmur, Niten Edupark, dan penyewaan lahan Resi Gudang Bulog. Pada tahun 2021 terjadi pergantian direktur Bumdes. Pergantian terjadi karena adanya permasalahan internal dalam tubuh keorganisasian Bumdes.

Pada tahun 2021, berdasarkan hasil musyawarah kalurahan, ditunjuk direktur Bumdes yang baru, yaitu Ibu Novia. Kemudian penuntuan unit usaha dilakukan melalui mekanisme

musyawarah kalurahan. Bumdes Tirta Arta Mandiri memiliki tiga unit usaha yaitu Usaha Ekonomi Desa Simpan Pinjam (UED-SP) Sedy a Makmur, Niten Edupark, dan penyewaan lahan usaha.

UED-SP Sedy a Makmur merupakan unit usaha Bumdes yang bertujuan untuk meningkatkan ekonomi desa dengan mengupayakan bantuan permodalan. UED-SP Sedy a Makmur sudah berdiri sejak tahun 1988. Pengelolaan UED -SP Sedy a Makmur mengadopsi antara sistem koperasi, perbankan, dan pegadaian. Layanan yang diberikan yaitu simpanan pokok, wajib, dan sukarela. UED-SP Sedy a Makmur memiliki kekayaan hingga Rp 11 Milyar dengan jumlah anggota lebih dari 1000 anggota.

Niten Edupark merupakan wahana bermain anak, pusat kuliner, dan ruang publik yang di bangun dengan mendapatkan dukungan dari World Bank. Pembangunan Niten Edupark dimulai dari tahun 2013. Kios yang ada di Niten Edupark sebanyak 16 kios, yang sudah terisi 12 kios. Unit usaha yang ketiga yaitu penyewaan lahan usaha. Lahan usaha Kalurahan Tirtonirmolo berlokasi di lahan Gedung Bulog. Penyewaan lahan usaha yang menjadi bagian dari unit usaha bumdes menjadi tempat bagi penjual makanan yang beroperasi pagi dan malam hari. Ketiga unit usaha ini memiliki kontribusi terhadap pendapatan asli kalurahan. Kontribusi diberikan setiap 1 tahun sekali dengan rincian dari akumulasi keuntungan bersih 50 %untuk Pendapatan Asli Desa (PAD), 30% Bumdes, dan 20% Dana Sosial.

Selain tiga unit usaha yang sudah menjadi bagian dari bumdes, tahun 2022 bumdes berinisiatif untuk memasukkan bank sampah dan usaha di bidang makanan untuk menjadi unit usaha bumdes. Keberadaan bank sampah di Kalurahan Tirtonirmolo sebagai upaya dalam mengimplementasikan kebijakan Bupati terkait Bnatul 2025 bebas sampah. Upaya penanganan sampah dilakukan dengan pengelolaan sampah melalui bank sampah. Masing-masing padukuhan mendapatkan anggaran terkait dengan hal tersebut. Kemudian usaha dibidang makanan diinisiasi sebagai upaya pengembangan potensi kalurahan di 12 padukuhan yang memiliki berbagai macam usaha mikro kecil menengah (UMKM).

Hasil observasi dan wawanacara yang telah dilakukan menghasilkan beberapa temuan permasalahan. Pertama, permasalahan yang dialami oleh Bumdes Arta Tirta Nirmala terkait dengan aspek kelembagaan. Pergantian Direktur Bumdes, jabatan yang kosong di struktur bendahara membuat kerja organisasi tidak berjalan dengan baik. Struktur organisasi bumdes terdiri dari Direktur, Sekretaris, Bendahara, Tenaga Kebersihan (2 orang) untuk Niten Edupark, pegawai UED (orang). Dari struktur organisasi tersebut, ditemukan struktur unit

usaha dari Niten Edupark dan Penyewaan lahan Gedung Resi Bulog belum ada. Dalam struktur unit usaha juga belum terlihat jelas struktur keorganisasian dan alur koordinasi. Pelaksanaan kegiatan Bumdes untuk saat ini dilakukan oleh dua orang saja, sehingga kegiatan Bumdes masih pada tahap penataan administrasi.

Kedua, masing-masing unit usaha memiliki permasalahan yang berbeda-beda. UEP-SP Sedy Makmur memang telah memiliki penghasilan atau kekayaan yang banyak, tetapi dalam praktik administrasi masih menggunakan pencatatan secara manual, sehingga tidak memiliki back up data. Jumlah nasabah yang banyak akan menyulitkan dalam melakukan kontrol dan pengawasan. Niten Edupark dari sebelum pandemi sampai dengan pandemi belum terkelola dengan baik. Kondisi Niten Edupark tidak terawat walaupun masih ada pedagang yang berjualan di area edupark. Sistem pengelolaan Niten Edupark belum ada, dikarenakan tidak ada sumber daya yang mau mengelola. Pengelolaan lahan yang disewakan juga mengalami kendala terkait dengan retribusi yang masuk ke desa. Tidak ada sumber daya yang melakukan pengawasan sehingga aktivitas yang ada tidak terpantau. Ketiga, Jejaring yang dilakukan Bumdes dengan pihak terkait belum berjalan dengan maksimal sehingga belum menguntungkan dan membawa kemajuan dari Bumdes itu sendiri. Banyak pihak luar yang telah melakukan berbagai kegiatan pelatihan, tetapi belum berdampak baik untuk kemajuan Bumdes sendiri. Keberlanjutan dari kegiatan pelatihan belum terlihat.

Selain masalah yang ditemui, tim menemukan potensi yang dimiliki oleh Bumdes Tirta Arta Mandiri. Bumdes Tirta Arta Mandiri memiliki kekuatan diantaranya memiliki potensi ekonomi yang belum digali dari 12 padukuhan, mendapatkan dukungan dari pemerintah kalurahan. Letak Geografis Kalurahan Tirtonirmolo berada di wilayah yang strategis karena berdekatan dengan Ibukota Kapanewon Kasihan. Permasalahan dan potensi yang muncul, menarik tim untuk menelaah lebih dalam terkait dengan kapasitas pengelola dalam membangun good governance di Bumdes Arta Tirta Mandiri, Kalurahan Tirtonirmolo, Kapanewon Kasihan, Kabupaten Bantul.

Literature Review

1. Konsep Dasar *Good Corporate Governance*

Good Corporate Governance atau tata kelola perusahaan yang baik dapat didefinisikan sebagai tindakan dari pengelola perusahaan yang menjamin investor dimana investasi yang sudah diberikan mampu dikelola untuk mencapai keuntungan dan efisien. (Alfonso, 2021).

Tata kelola perusahaan yang baik dimana pengelola mampu menjalankan tugas dan kewenangannya sehingga perusahaan yang dikelola mendapatkan nilai tambah. OECD mendefinisikan secara ringkas, bahwa tata kelola perusahaan yang baik adalah suatu sistem dimana bisnis perusahaan mampu diarahkan dan dikendalikan.

Konsep tata kelola perusahaan juga berhubungan dengan etika bisnis. Etika bisnis yang diterapkan dalam suatu organisasi mengacu pada kualitas manusia, perilaku dan tindakan. Praktik perilaku perusahaan yang baik diwujudkan dalam bentuk kode etik. Kode etik dalam tata kelola perusahaan sebagai bentuk perlindungan untuk investor sehingga perusahaan yang dijalankan tidak mengalami permasalahan dan kendala atau menimbulkan konflik. Struktur tata kelola perusahaan menentukan distribusi hak dan tanggung jawab antar bagian dalam suatu organisasi perusahaan dan aturan tersebut diperinci dalam bentuk aturan dan prosedur.

2. Konsep Dasar Organisasi

Organisasi dapat didefinisikan sebagai proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan, ditetapkan, dan dilimpahkan wewenang serta tanggung jawab dimana memungkinkan orang-orang bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan. (Allen, Louis A dalam S.P. Hasibuan, Malayu, 2014)

Konsep Morgan yang dikembangkan oleh Geoffrey Vickers, Edgar H. Schein, atau Hofstede mengembangkan perspektif baru tentang studi organisasi yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan. Ada 8 klasifikasi dalam konsep morgan, yaitu (1) organisasi sebagai mesin-organisasi yang dijalankan berdasarkan prinsip dasar manajemen ilmiah dengan membagi rantai komando untuk koordinasi sehingga setiap aspek memiliki peran masing-masing; (2) organisme-organisasi sebagai sistem hidup yang selalu berubah karena lingkungan; (3) otak-kemampuan untuk memproses informasi dan mempelajari sebagai bentuk pemikiran dan kreativitas; (4) kultur-organisasi memiliki aturan, ritual, keyakinan, filosofi dan pola dasar yang membentuk budaya; (5) sistem politik-organisasi merupakan wadah orang-orang dengan kepentingan yang berbeda berkumpul bersama untuk tujuan tertentu; (6) penjara psikis; (7) gerakan yang berubah-ubah-kehidupan organisasi dibentuk dan di transformasikan oleh proses perubahan; (8) seperangkat instrumen. (Morgan, 1986)

Prinsip organisasi menurut Henry Fayol ada 14 yaitu (1) pembagian kerja-pembagian kerja kepada individu dalam suatu organisasi untuk membangun pengalaman dan mengasah keahlian; (2) wewenang dan tanggungjawab-adanya kekuasaan dalam memberi perintah dan kekuatan yang membuat manajer ditaati; (3) disiplin- mencakup dengan kesungguhan hati,

kerajinan, ketaatan, kesiapan, persetujuan, kebiasaan, tata krama; (4) kesatuan perintah-suatu prinsip dimana perintah yang diterima bawahan tidak diperbolehkan untuk diberikan oleh lebih dari seorang yang ada di atasnya; (5) kesatuan pengarahan; (6) subordinasi kepentingan perseorangan terhadap kepentingan umum; (7) penggajian; (8) pemusatan; (9) rangkaian perintah; (10) ketertiban; (11) keadilan; (12) stabilitas jabatan dalam kepegawaian; (13) inisiatif; (14) semangat kesatuan.

Perilaku organisasi memiliki 4 model yaitu otokrasi, kastodial, suportif dan kolegal. Otokrasi yaitu orang yang berada dalam posisi pimpinan memiliki kekuasaan untuk memerintah berdasarkan kewenangan formal. Kastodial merupakan model dimana keseimbangan dan kesetaraan antara pimpinan dan karyawan. Suportif yaitu dukungan penuh organisasi terhadap semua keperluan karyawan sesuai dengan bidang tugasnya. Kolegal merupakan kemampuan manajemen organisasi membangun kemitraan dengan anggotanya.

Fase perkembangan dalam organisasi dapat digambarkan seperti fase daur hidup yaitu terdiri dari fase kelahiran, remaja, dewasa, dan kematangan. Organisasi dapat dikatakan dalam fase kelahiran jika organisasi belum memiliki struktur organisasi formal dan belum ada pendelegasian wewenang. Fase remaja yaitu apabila organisasi mulai bertumbuh dan berkembang serta berorientasi pada pemenuhan dan harapan pelanggan. Fase remaja ini bentuk organisasi masih organik, namun struktur organisasi formal dan pendelegasian wewenang mulai diterapkan. Fase desa, yaitu pada saat organisasi telah mengalami perkembangan pesat dan mulai membutuhkan jumlah anggota/karyawan dalam jumlah besar untuk meningkatkan jenseis-jenis pekerjaan yang harus dikerjakan. Fase kematangan apabila suatu organisasi semakin stabil tetapi cenderung kurang inovatif dan ekspansif.

METODE PENELITIAN

Keberadaan Bumdes Tirta Arta Mandiri menjadi salah satu ujung tombak perekonomian di Kalurahan Tirtonirmolo. Kalurahan Tirtonirmolo dengan 12 Padukuhan tentu memiliki potensi dan sumber daya yang mampu mendukung eksistensi keberadaan bumdesa dalam upaya menyejahterakan masyarakat. Bumdes yang mau dan mandiri tentu juga keberadaan dan kebermanfaatnnya dirasakan oleh masyarakat Kalurahan Tirtonirmolo. Pelaksanaan pengabdian masyarakat dilakukan dengan beberapa tahapan. Tahap pertama yaitu analisis pemasalahan. Tim menggunakan metode SWOT sebagai teknik analisis guna

mengidentifikasi potensi dan menginventarisasi masalah. Teknik SWOT ini dikombinasikan dengan metode deskriptif dan partisipatoris.

Metode deskriptif berupaya untuk menggambarkan kondisi senyatanya yang terjadi atau yang dialami oleh bumdes. Kemudian metode partisipatoris merujuk pada keberadaan tim yang berpartisipasi dalam keseharian bumdes dengan menempatkan tim menjadi bagian dari bumdes dalam periode yang ditentukan,

Teknik SWOT pada dasarnya merupakan cara untuk mengenali berbagai kondisi yang menjadi basis bagi perencanaan strategi. SWOT terdiri dari kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O), dan ancaman (T). Dari pemetaan kelima elemen ini kemudian komponen apa yang perlu untuk ditingkatkan, dikurangi, dan atau diganti. SWOT biasa digunakan untuk menganalisis suatu kondisi yang digunakan untuk sebuah rencana dalam melakukan program kerja (Buchari Alma, 2008).

Matriks SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi dimana dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang di miliki. (Rangkuti, Freddy. 2017)

Kegiatan menggali permasalahan dilakukan secara bersama dengan mitra dan membangun kesepakatan mengenai apa yang ingin dilakukan kedepan terhadap isu permasalahan kelembagaan bumdes. Pelaksanaan Tahap pertama dilakukan dengan kegiatan Focus Group Discusion (FGD), wawancara, dan dokumentasi.

Tahap kedua, melaksanakan perencanaan program pengabdian masyarakat. Berdasarkan hasil penggalian data melalui FGD, wawancara, dan dokumentasi tahap selanjutnya yaitu melakukan perencanaan. Perencanaan dilakukan bersama-sama dengan mitra sasaran. Metode yang digunakan menggunakan analisis SWOT.

Tahap yang ketiga adalah pelaksanaan. Strategi pengabdian yang ditempuh yaitu dengan melakukan pendampingan, fasilitasi, dan mediasi. Pendampingan merupakan kegiatan untuk membantu organisasi terkait dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi yang didampingi dengan mengembangkan proses interaksi dan komunikasi. Fasilitasi merupakan sebuah upaya yang dapat memudahkan dan memperlancar suatu kegiatan. Mediasi merupakan upaya menghubungkan pihak satu dengan pihak lain dalam upaya menyelesaikan masalah. Bentuk konkrit dalam dari pendampingan meliputi pendampingan dalam penataan struktur kelembagaan, mediasi dalam peningkatan kapasitas sumber daya, pendampingan pengelolaan usaha Niten Edupark.

Tahap yang keempat adalah evaluasi. Tim bersama mitra mengevaluasi pelaksanaan kegiatan pengabdian yang sedang dijalankan dan sudah dijalankan. Dari kegiatan yang dilakukan apakah terdapat kendala ataupun kekurangan yang ada sehingga menjadi catatan dan masukan untuk kegiatan pengabdian selanjutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegiatan penelitian di Bumdes Tirta Arta Mandiri Kalurahan Tirtonirmolo, Kapanewon Kasihan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta dilaksanakan dengan tahapan yaitu perizinan, observasi dan wawancara, dan pelaksanaan kegiatan penelitian. Tahapan perizinan dilaksanakan pada tanggal 21 April 2022. Tim peneliti datang ke Bumdes Tirta Arta Mandiri bertemu dengan beberapa pihak diantaranya Lurah Kalurahan Tironirmolo, Carik Kalurahan, Direktur Bumdes, Sekretaris Bumdes. Agenda tim ‘ yaitu melakukan silaturahmi dan sekaligus meminta izin untuk melakukan kegiatan penelitian di Bumdes Tirta Arta Mandiri.

Kehadiran tim disambut dengan baik oleh pihak kalurahan dan Bumdes Tirta Arta Mandiri. Bumdes Tirta Arta Mandiri memang sedang dalam proses berkembang, walaupun pendirian Bumdes sudah dilakukan sejak tahun 2017. Dinamika yang terjadi di Bumdes Arta Tirtomandiri sangatlah dinamis. Pergantian pengurus dan unit usaha yang dialami selama kurun waktu tahun 2019-2020 membuat Bumdes Arta Tirta Nirmolo berjalan stagnan. Struktur kepengurusan utama dan unit usaha belum terintegrasi dengan baik dalam hal koordinasi dan komunikasi. Tahun 2020 akhir kemudian terjadi perombakan dalam kepengurusan Bumdes, dimana terjadi pergantian direktur dan pengangkatan pengawas Bumdes.

Bulan Mei 2022, Tim melakukan kegiatan observasi, wawancara, dan FGD terkait dengan pengumpulan data dan informasi. Kegiatan observasi dengan melakukan pengamatan di lokasi unit usaha bumdes yaitu Niten Edupark, UED SP Sedyo Makmur, dan gudang resi. Kegiatan pengamatan meliputi kondisi lokasi unit usaha, dan aktivitas di unit usaha. Kegiatan pengamatan yang dilakukan dibantu oleh asisten peneliti yang sekaligus melakukan kegiatan magang di Bumdes Arta Tirta Nirmala,

Pengamatan yang dilakukan di Niten Edupark menghasilkan temuan yaitu, ada 16 Kios yang terdapat di Niten Edupark yang terisi 16 Kios. Kios tersebut terdiri dari kios penjual makanan (bakso, es, warung makan padang, café). Terdapat 2 orang petugas kebersihan yang

melakukan kegiatan pembersihan lingkungan Niten Edupark setiap harinya. Lokasi taman bermain, fasilitas ibadah, dan toilet tidak terawat dengan baik.

Pengamatan yang dilakukan di UED SP Sedyo Makmur menghasilkan temuan yaitu, bangunan kantor berada di area Kalurahan Tirtonirmolo. Terdapat dua ruangan utama yang terdiri dari ruang pelayanan, penyimpanan uang dan ketua UED SP Sedyo Makmur. Petugas pelayanan 1 orang, dimana segala kegiatan pembukuan dilakukan secara manual. Pengamatan yang dilakukan di Gudang Resi menghasilkan temuan yaitu terdapat beberapa pedagang kaki lima yang berjualan pada sore hari. Kondisi lokasi tidak terlalu ramai pengunjung.

Pertengahan Bulan Mei, Tim melakukan kegiatan focus group discusion (FGD) dengan pihak yang berhubungan dengan Bumdes. Pelaksanaan kegiatan FGD dilakukan di ruang rapat Kalurahan Tirtonormolo. Pihak yang hadir dalam kegiatan FGD yaitu direktur bumdes, sekretaris bumdes, lurah Kalurahan Tirtonirmolo, pengawas bumdes, dan tim pengabdian. Kegiatan FGD tersebut dalam rangka menggali informasi terkait dengan identifikasi potensi dan inventarisasi permasalahan Bumdes Tirta Arta Mandiri. Hasil dari FGD meliputi adanya permasalahan yang berhubungan dengan kepengurusan bumdes, dimana ada jabatan yang kosong yaitu bendahara, penataan niten edupark dan gedung resi yang belum optimal, proses pengurusan badan hukum bumdes yang mendekati deadline, belum adanya koordinasi yang baik antara user (pengguna) unit usaha terutama di Niten Edupark dan Gudang Resi, dan permasalahan UED Sedyo Makmur yang belum sepenuhnya melebur menjadi bagian bumdes.

Hasil observasi dan FGD yang sudah dilakukan kemudian menjadi dasar tim untuk melakukan analisis SWOT. Analisis Swot merupakan metode perencanaan strategis yang akan digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O), dan ancaman dalam suatu organisasi. Analisis SWOT diterapkan dengan cara menganalisis dan memilih berbagai hal yang dapat mempengaruhi keempat faktor.

Tabel 1. Matriks SWOT

ALI	Strenght	Weakness
ALE	- Memiliki 3 Unit Usaha - Mendapatkan dukungan dari Kalurahan Tirtonirmolo - Memiliki Potensi Desa yang banyak (13 Padukuhan) - Komitmen Direktur dan Pengawas Bumdes yang tinggi - Memiliki Kantor Bumdes	- Struktur Pengurus yang belum lengkap - Koordinasi dan komunikasi dengan user di Unit Usaha yang belum baik - Monitoring kegiatan di unit usaha yang belum maksimal - Bumdes belum berbadan hukum
Opportunities	Strategi SO	Strategi WO
- Pihak luar atau investor yang tertarik untuk menjalin kerjasama dengan bumdes - Dukungan dari OPD/Instansi Pemerintah Daerah - Dukungan dari pendamping desa	- Pengembangan unit usaha baru berdasarkan potensi desa yang dimiliki - Kolaborasi dengan pihak luar dalam pengelolaan dan pengembangan unit usaha - Kolaborasi dengan pihak supra desa	- Melakukan komunikasi intensif dengan user secara rutin dengan mnghadirkan pendamping desa atau dinas terkait - Melengkapi struktur kepengurusan Bumdes dengan pendampingan dari pihak terkait.
Threats	Strategi ST	Strategi WT
Persaingan unit usaha yang berasal dari luar/swasta	Meningkatkan softskill manajemen pengelolaan bumdes	Mengadakan pelatihan manajemen usaha

Sumber: olahan data primer, 2022

Matriks diatas menjelaskan terkait dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman berdasarkan data dan informasi yang dikumpulkan. Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor yang berasal dari dalam. Peluang dan ancaman merupakan faktor yang berasal dari luar. Dari matriks tersebut menjelaskan point utama dari permasalahan yang muncul yaitu permasalahan kelembagaan dan koordinasi. Permasalahan kelembagaan meliputi pengurus bumdes yang belum lengkap dan status bumdes yang sedang dalam proses berbadan hukum. Permasalahan yang kedua adalah terkait dengan koordinasi antara bumdes dengan user.

Berdasarkan identifikasi yang dilakukan dengan menggunakan metode SWOT, memunculkan beberapa strategi sebagai upaya menyelesaikan masalah. Strategi tersebut diantaranya strategi SO, ST, WO, dan WT. Strategi SO yaitu strategi untuk memanfaatkan kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang. Hasil dari strategi tersebut yaitu pengembangan unit usaha baru berdasarkan potensi desa yang dimiliki, kolaborasi dengan pihak luar dalam pengelolaan dan pengembangan unit usaha, kolaborasi dengan pihak supra

desa. Strategi ST yaitu menggunakan kekuatan internal yang dimiliki kelompok untuk mengatasi ancaman. Hasil dari strategi ini yaitu meningkatkan softskill manajemen pengelolaan bumdes. Strategi WO yaitu strategi untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan, hasil dari strategi ini diantaranya melakukan komunikasi intensif dengan user secara rutin dengan menghadirkan pendamping desa atau dinas terkait, melengkapi struktur kepengurusan Bumdes dengan pendampingan dari pihak terkait. Strategi WT yang dimaksud untuk meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman, hasilnya yaitu mengadakan pelatihan manajemen usaha.

Strategi yang disusun ini kemudian didiskusikan bersama dan dianalisis mana strategi yang akan dijalankan pada tahap awal, menengah, atau akhir. Berdasarkan analisis maka muncul prioritas pelaksanaan strategi yang terdapat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 2. Prioritas Pelaksanaan Strategi SWOT

No	Strategi	Prioritas Pelaksanaan Strategi		
		Awal	Menengah	Akhir
1	Strategi SO • Pengembangan unit usaha baru berdasarkan potensi desa yang dimiliki • Kolaborasi dengan pihak luar dalam pengelolaan dan pengembangan unit usaha • Kolaborasi dengan pihak supra desa		V V V	V V V
2	Strategi ST • Meningkatkan softskill manajemen pengelolaan bumdes	V	V	
3	Strategi WO • Melakukan komunikasi intensif dengan user secara rutin dengan menghadirkan pendamping desa atau dinas terkait • Melengkapi struktur kepengurusan Bumdes dengan pendampingan dari pihak terkait.	V V	V	
4	Strategi WT • Mengadakan pelatihan manajemen usaha		V	V

Sumber: olahan data primer, 2022

Tabel diatas menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan penelitian dan pengabdian melengkapi struktur kepengurusan bumdes, dan mengadakan pelatihan manajemen usaha. Ditahap yang kedua dan ketiga strategi yang dijakankan yaitu pengembangan unit usaha baru berdasarkan potensi desa yang dimiliki, kolaborasi dengan pihak luar dalam pengelolaan dan pengembangan unit usaha, kolaborasi dengan pihak supra desa, dan pelatihan manajemen usaha.

Hasil SWOT yang dilakukan kemudian menghasilkan kegiatan tim. Kegiatan yang dilakukan fokus pada pendampingan dan penguatan bumdes. Kegiatan pendampingan yang sudah dilakukan yaitu pendampingan dalam proses pengurusan badan hukum untuk bumdes, pendampingan dalam kegiatan musyawarah desa tentang Laporan Tahunan Bumdes, Program Kerja Bumdes untuk tahun 2022, dan pemberhentian dan pengisian lowongan bendahara bumdes, serta pendampingan dengan menempatkan tim dalam membantu kegiatan bumdes terkait dengan monitoring dan komunikasi dengan user terutama di Niten Edupark dan Gudang Resi.

Kegiatan pendampingan dengan menempatkan tim untuk memonitoring dan membangun komunikasi dengan user di Niten edupark dan gudang resi menghasilkan kesepakatan antara bumdes dan user di Gudang Resi terkait kesepakatan retribusi penggunaan lahan. Komunikasi user Niten Edupark dengan Bumdes mulai terjalin yaitu adanya masukan dan kebutuhan yang dibutuhkan user di Niten Edupark seperti penerangan lampu. Komunikasi tersebut ditindaklanjuti dengan pengajuan proposal untuk pengadaan penerangan ke Dinas Pekerjaan Umum.

Pendampingan yang dilakukan tim juga menasar pada konsultasi terbuka antara pengelola bumdes dengan tim. Konsultasi yang dilakukan melalui diskusi langsung dan media Whatsapp. Dari konsultasi yang dilakukan terdapat temuan permasalahan baru yaitu terkait dengan temuan tagihan pajak penghasilan 10% yang diterima Bumdes berdasarkan konsekuensi terkait dengan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP). Bumdes Arta Tirtonirmolo memiliki NPWP, sehingga berkonsekuensi dengan tagihan pajak. Dari diskusi yang dilakukan kemudian ditemukan disepakati untuk melakukan koordinasi dengan pengurus bumdes, pengawas bumdesa, dan pembina.

Kegiatan penguatan dilakukan dengan membantu bumdes dalam melakukan seleksi bendahara. Tim membantu dalam pembuatan soal akuntansi. Pembuatan soal akuntansi bekerja sama dengan pihak luar (individu) yang berkompeten dalam bidang akuntansi. Selain itu tim turut serta dalam kegiatan seleksi. Calon bendahara yang mendaftar ada 5 orang. Bendahara terpilih kemudian disampaikan di musyawarah desa.

Kegiatan penguatan kelembagaan selanjutnya yaitu dengan melakukan kolaborasi dengan pihak luar dalam pengelolaan dan pengembangan unit usaha. Kalurahan Tirtonirmolo memiliki 12 padukuhan dengan jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang banyak sekitar 30-hingga 50 UMKM. UMKM yang tumbuh di Kalurahan Tirtonirmolo beraneka

ragam mulai dari produksi makanan hingga jasa persalonan. Keberadaan UMKM yang ada menjadi peluang besar bagi pertumbuhan ekonomi desa. Peluang kemitraan strategis antara UMKM dengan Bumdes akan menguatkan usaha ekonomi lokal desa. Bumdes yang berada pada fase remaja atau berkembang merupakan peluang mendaratkan keberadaan Bumdes. Upaya tersebut kemudian diinisiasi dengan melakukan kegiatan fasilitasi UMKM dalam pengurusan Nomor Induk Berusaha (NIB). Tim berkolaborasi dengan pendamping UMKM dan Bumkal mengadakan fasilitasi. Kegiatan fasilitasi yang dilakukan mendapatkan antusias dari pelaku UMKM di Kalurahan Tirtonirmolo

KESIMPULAN

Kapasitas pengelola dalam membangun good corporate governance di Bumdes Arta Tirto Mandiri berada pada fase remaja dimana keorganisasian mulai bertumbuh, berkembang, dan berorientasi pada pemenuhan dan harapan user. Pengelola Bumdes terutama pengelola Bumdes sadar bahwa keberadaan bumdes berada pada tahap awal yaitu membangun fondasi kelembagaan yang kokoh. Permasalahan yang terjadi di masa lampau, sedikit demi sedikit diselesaikan. Keberadaan tim dalam membantu Bumdes Arta Tirto Mandiri sangat membantu dalam meningkatkan kapasitas pengelola bumdes. Keberadaan aktor lain dalam mendukung keberadaan bumdes memang diperlukan. Secara struktural, pengawas Bumdes menjadi aktor yang sentral dalam menopang kelembagaan bumdes. Faktor pembina yaitu pemerintahan kalurahan juga memiliki peran yang penting, dimana pemerintah kalurahan bisa berkontribusi melalui kebijakan yang menguntungkan bumdes atau dengan kata lain pemerintah kalurahan memiliki komitmen dengan keberadaan Bumdes.

Keberadaan aktor-aktor dalam mendukung pengelola bumdes tentunya mampu memberikan kekuatan dalam peningkatan kapasitas pengelola. Pengelola tidak berdiri sendiri, karena sejatinya bumdes milik seluruh elemen di desa, tetapi yang menjadi tantangan adalah konsistensi dan kemauan pengelola bumdes dalam mengembangkan unit usaha bumdes. Tantangan kedepan, pengelola bumdes harus mampu membangun mitra strategis dalam pengembangan unit usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfonso, Manuel Garzon Castrillin. 2021. The Concept of Corporate Governance. Journal: Revista Cientifica “Vision de Futuro” Volume 25 No 2.
- Buchari Alma, 2008. Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa. Bandung: Alfabeta
- Malayu S. P. Hasibuan, 2014. Organisasi dan motivasi, dasar peningkatan produktivitas, Jakarta: Bumi Aksara
- Morgan, Gareth. 1986. Images of Organization. Newbury Park CA: Sage Publications Inc
- Suparji. 2019. Pedoman Tata Kelola BUMDES (Badan Usaha Milik Desa). Jakarta. UAI Press
- Rangkuti Freddy. 2017. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama
- Kalurahan Tirtonirmolo. 2017. Belum di resmikan, BUMdes Desa Tirtonirmolo ini Memiliki Kekayaan Rp 11 M. diakses dari <https://tirtonirmolo.bantulkab.go.id/first/artikel/29-Belum-Diresmikan--BUMDes-Desa-Tirtonirmolo-Ini-Miliki-Kekayaan-Rp-11-Miliar> pada tanggal 15 Maret 2022
- Antara News. 2020. Bantul Targetkan Penambahan 15 Bumdes Mandiri. Diakses dari [Bantul targetkan penambahan 15 BUMDes mandiri - ANTARA News](https://www.antaranews.com/berita/2020/03/16/bantul-targetkan-penambahan-15-bumdes-mandiri) pada tanggal 16 Maret 2022
- Tirto ID. 2019. Kenapa Bumdes Mangkrak Meski Dana Desa Triliunan Rupiah. Diakses dari <https://tirto.id/kenapa-ribuan-bumdes-mangkrak-meski-dana-desa-triliunan-rupiah-enpb> tanggal 16 Maret 2022