

# *EXECUTIVE SUMMARY*

## STRATEGI REVITALISASI UNIT PENGELOLA (UPK) ex-PNPM



*Tahun 2017*

# EXECUTIVE SUMMARY

## A. LATAR BELAKANG

UPK adalah lembaga pengelola kegiatan antar desa. UPK dibentuk dan dikembangkan melalui PNPM Mandiri Perdesaan (sebelumnya PPK). Saat ini UPK berdiri hampir 5301 kecamatan, 403 Kabupaten dan 33 Provinsi mengelola dana masyarakat kurang lebih 11 trilyun rupiah. Kepemilikan asset yang dikelola oleh UPK adalah masyarakat dan merupakan kepemilikan aset kolektif masyarakat Desa-Desa dalam rangka kerjasama antar Desa. Mencakup 400.000 kelompok (dengan rata-rata 15 anggota) sama dengan 6 juta pemanfaatan aktif dana desa.

Secara organisasi UPK adalah unit kerja di bawah naungan BKAD (Badan Kerjasama Antar Desa). Kedudukan BKAD saat ini tertuang dalam UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa (sebelumnya merupakan amanat PP 72 tahun 2005 Tentang Desa). Dengan demikian kedudukan UPK sebenarnya sudah cukup kuat.

Ada 2 aspek kelembagaan UPK, yakni aspek fungsional (melekat secara internal di UPK) dan aspek kelembagaan (payung hukum dan status) yang melekat pada organisasi Badan Kerjasama Antar Desa (BKAD). Hal ini diharapkan telah menuntaskan debat tentang masa depan UPK. Selain itu argumentasi tentang kebutuhan peraturan baru UPK perlu secara tajam mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan yang memang benar-benar dibutuhkan, karena evaluasi terhadap implementasi kebijakan UPK sebelumnya menunjukkan perkembangan yang memadai atas kinerja dan kapasitas lembaga.

Lahirnya BKAD telah menuntaskan problem kelembagaan UPK. UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa telah memberikan pendasaran legal terhadap kelembagaan UPK dalam naungan BKAD. Akan tetapi penguatan aspek legal UPK dalam konteks kelembagaan saja dirasakan belum memadai, hal ini didasarkan pada kebutuhan terhadap perlindungan status



kepemilikan aset serta pendasaran legal terhadap kegiatan dana bergulir melalui Peraturan Bersama Desa-Desa dalam rangka Kerjasama antar Desa.

Treatment baru UPK sebaiknya lebih kepada peningkatan kualitas pelayanan, kualitas kinerja, berkembangnya kapasitas. Ketiga hal itu merupakan unsur pembangun kepercayaan masyarakat. Bentuk-bentuk treatment misalnya standar pelayanan, sistem informasi manajemen, pengembangan skem kredit dan usaha/portofolio investasi, SOP, visi, misi, nilai dan budaya organisasi.

Payung hukum UPK dalam bentuk produk hukum daerah (Perda, SK Bupati) serta legitimasi kegiatan, kelembagaan, kepemilikan atas aset dana bergulir melalui peraturan bersama Desa-Desa dalam rangka Kerjasama antar Desa perlu memperhatikan bangunan kelembagaan yang ditetapkan. Peraturan yang disusun menjawab kebutuhan fungsi dan struktur sekaligus. Secara struktur mempunyai daya mengamankan 3 prinsip organisasi partisipatif secara lebih baik, yakni status kepemilikan asset berada di tangan masyarakat, mekanisme partisipatif tetap terjaga, serta kewenangan para pihak dapat didefinisikan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan secara fungsi mampu mendorong para pihak untuk makin meningkatkan strategi dan implementasi pengembangan fungsi (kemampuan adaptasi, tujuan, integrasi antar bagian, dan latensi fungsi).

Dengan memperhatikan peraturan, pengalaman proses perkembangan UPK, dan kebutuhan pengembangan UPK ke depan, maka badan hukum UPK tidak diperlukan saat ini. Untuk efisiensi dan efektifitasnya, fasilitasi terhadap payung hukum (bukan badan hukum) dilakukan setelah AD/ART BKAD, SOP UPK serta SOP BP-UPK ditetapkan oleh MAD.

UPK sejak awal dibentuk sebagai lembaga yang mengelola kegiatan di tingkat antar desa. Keberadaannya strategis, karena menempati posisi yang paling kuat sebagai lembaga milik masyarakat antar desa. *Positioning* UPK seperti saat ini justru sudah tepat dan kuat, kedudukannya menjadi

penyeimbang kepentingan desa dan daerah serta dapat terhindar dari kooptasi yang akan menggeser kepentingan masyarakat. Secara historis UPK dibentuk, berjalan dan berkembang juga atas dasar keputusan desa-desa dalam musyawarah antar desa.

UPK sebagai unit kerja dalam naungan BKAD secara kelembagaan telah berjalan, baik dari segi kinerja maupun kapasitasnya, terbukti dari perkembangan kerjasama dengan pihak ketiga, hal ini menunjukkan berkembangnya trust dan sinergi dengan pihak lain, dari basis konsep dan kebijakan kerjasama antar desa.

UPK adalah lembaga pengelola dana program sekaligus mengelola dana bergulir. Wacana pemisahan fungsi ini tidak jelas, justru dua fungsi ini saling mendukung dan memperkuat. UPK pada umumnya juga telah menjalankan fungsi-fungsi ini dengan baik.

UPK adalah unit kerja dalam naungan Badan Kerjasama Antar Desa. UPK mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada masyarakat melalui rapat tertinggi BKAD yakni MAD. BKAD dalam kaitan UPK harus mampu merumuskan rencana strategis pengembangan/bussines plan, mampu mengawasi dan menindaklanjuti hasil pengawasan, serta mampu mengevaluasi kinerja UPK.

BKAD dibentuk tidak hanya dalam kaitan UPK. BKAD dibentuk untuk peran yang lebih luas menyangkut mengorganisir perencanaan dan pelaksanaan pembangunan partisipatif, mengembangkan bentuk-bentuk kerjasama antar desa, mengembangkan aset produktif masyarakat non dana bergulir, mengorganisir pelaku dan lembaga antar desa, melakukan kerjasama dengan pihak ketiga.

Secara substansi Undang-Undang No. 6 tahun 2014 tentang desa, memberikan pendapat untuk mewujudkan transformasi UPK menjadi Unit Usaha Bersama BUM Desa. Transformasi tersebut harus diikuti lebih dahulu oleh transformasi BKAD versi PNPM menjadi BKAS versi UU Desa. Hal ini diharapkan menjadi revitalisasi UPK yang bertujuan untuk mengevolusi UPK dari Program menuju implementasi UU Desa, Sehingga menjamin kepastian hukum dan asas legalitas pengelolaan UPK



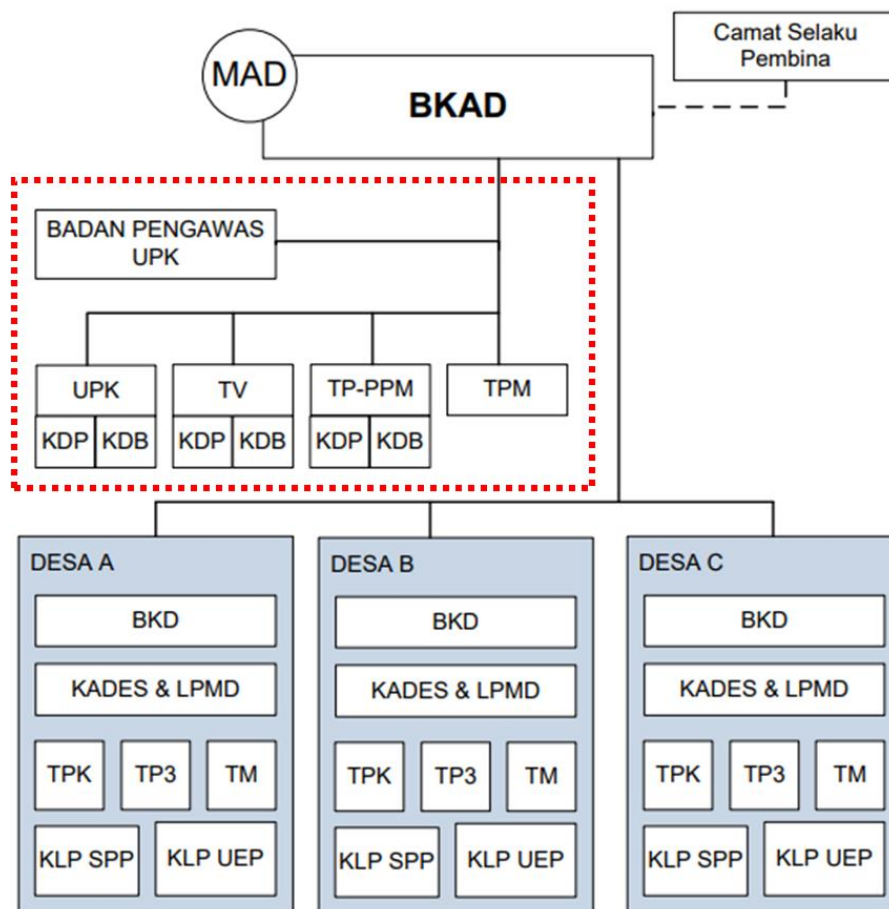
## B. historikal regulasi

### 1. UPK dan Pengelolaan Dana Bergulir dalam Perspektif Petunjuk Teknis Operasional PNPM MPd

*Legal Standing* Unit Pengelolaan Kegiatan (UPK) secara langsung merujuk terhadap Petunjuk Teknis Operasional PNPM Penjelasan XI tentang Penataan Kelembagaan dan Pengembangan Ekonomi Perdesaan. Pembahasan pengelolaan UPK dalam perspektif UU 6 Tahun 2014 tentang Desa, tidak dapat terlepas dari telaah lebih lanjut mengenai arah PTO PNPM Perdesaan terhadap UPK baik secara kelembagaan, tujuan, dan prosedur pengelolaanya.

UPK merupakan salah satu Kelembagaan Antardesa yang dibentuk melalui PNPM yang ditujukan untuk mendukung pelaksanaan kegiatan antardesa. Secara umum Kelembagaan Antardesa memiliki fungsi diantaranya pengelolaan perencanaan partisipatif, pelaksanaan swakelola pembangunan, pengelolaan kegiatan dana bergulir, pemanfaatan sumber daya alam, pemanfaatan aset bersama antar desa, dan fungsi-fungsi lainnya. Selain UPK yang dimaksud lembaga antardesa lainnya meliputi Badan Kerjasama Antar Desa (BKAD) nomenklatur di Kabupaten Banyuwangi atau Badan Kerjasama Antar Kampung (BKAK) nomenklatur di Kabupaten Berau, UPK, Badan Pengawan UPK (BP-UPK), Tim Verifikasi (TV), dan unit-unit lainnya. Secara kelembagaan UPK menjadi unit yang berada dibawah BKAD / BKAK, yang dapat digambarkan sebagai berikut.





**Gambar 1. Keterkaitan Lembaga Pada Desa**

Hubungan koordinasi BKAD / BKAK dengan UPK dijelaskan dalam poin Supervisi BKAD terhadap UPK. Peran BKAD terhadap UPK merupakan penjabaran atas tupoksi BKAD, yakni pengembangan aset produktif masyarakat. UPK merupakan unit dibawah BKAD yang mengelola aset produktif masyarakat khususnya pengelolaan Dana Bergulir Masyarakat (DBM). Setidaknya terdapat 4 Fungsi dan Peran BKAD terhadap UPK yang meliputi.

a. Fungsi Perencanaan Strategis

- Merumuskan, membahas, dan menetapkan rencana strategis untuk pengembangan UPK dalam bidang keuangan mikro,

pelaksana program, dan pelayanan usaha kelompok simpan pinjam

b. Fungsi Pengelolaan Kegiatan

- Mendelegasikan tugas pengelolaan UPK yang meliputi 1) Pengelolaan Kegiatan Perguliran dan 2) Pengelolaan dana-dana program, dan Pembinaan Kelompok Simpan Pinjam

c. Fungsi Pengawasan

- Mendelegasikan fungsi pengawasan kepada BP-UPK, yang meliputi pemeriksaan (audit) keuangan dan pemeriksaan (audit) kegiatan
- Memberikan reekomendasi tindak lanjut atas hasil pemeriksaan

d. Fungsi Evaluasi Kinerja

- Menilai pencapaian hasil kinerja
- Menindaklanjuti hasil temuan dan rekomendasi Badan Pengawas Kegiatan

Sementara itu poin penjelasan mengenai UPK di PTO PNPM dijelaskan pada poin 11.5 tentang Penataan Organisasi UPK. Dinyatakan latarbelakang penataan UPK di kecamatan oleh PNPM Mandiri Perdesaan memiliki 2 tujuan yang meliputi memenuhi tuntutan evaluasi kinerja program, sehingga UPK dapat menjaga akuntabilitas pengelolaan kegiatan secara bertahap dan menciptakan keberlanjutan dan kemandirian organisasi dan melaksanakan misi perluasan usaha simpan pinjam kelompok di desa dan antar desa, hal tersebut bertujuan untuk mengembangkan potensi lokal melalui penyediaan modal simpan pinjam.

Berdasarkan latarbelakang tersebut penataan kelembagaan UPK bertujuan untuk memperkuat legalitas operasional UPK agar mampu mengembangkan diri sebagai pengelola keuangan dan dana bergulir, pelaksana program dalam kaitan fungsi pembangunan partisipatif, serta penguatan dan pembinaan kelompok simpan pinjam.



Berbagai uraian yang menjelaskan UPK dalam perspektif PTO PNPM maka dapat ditarik beberapa poin yakni:

1. PTO PNPM merupakan acuan pengelolaan UPK dan BKAD / BKAK
2. Secara kelembagaan UPK merupakan lembaga Kerjasama Antardesa yang berada dibawah BKAD / BKAK
3. UPK merupakan penjabaran atas tupoksi BKAD / BKAK yakni pengembangan aset produktif masyarakat
4. Latarbelakang peran UPK dalam pengelolaan simpan pinjam bertujuan untuk mengembangkan potensi lokal, membangun masyarakat yang partisipatif, dan pengentasan kemiskinan.

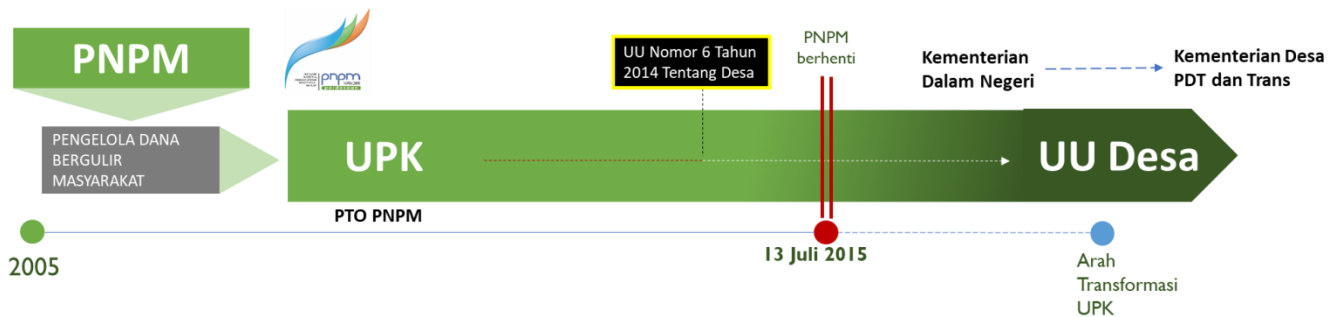
## **2. UPK dan Pengelolaan Dana Bergulir dalam Perspektif Petunjuk Pengakhiran PNPM MPd**

Berakhirnya PNPM yang ditandai dengan keluarnya surat No 134/DPPMD/VII/2015 tentang Panduan Pengakhiran dan Penataan Hasil Kegiatan PNPM MPd pada 13 Juli 2015, tentunya menandakan berakhirnya pula kelembagaan dibawah PNPM dan PTO PNPM sebagai landasan dan acuan kerjanya. Munculnya surat pengakhiran PNPM tersebut dalam rangka pelaksanaan UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang tidak lagi menggunakan PNPM sebagai salah satu programnya, selain itu pendamping dan fasilitator ex PNPM kemudian digantikan dengan dilaunchingnya 12.000 tenaga Pendamping Desa oleh Menteri Desa, PDT dan Transmigrasi pada 2 Juli 2015.

Mengantisipasi kekosongan legitimasi kepemilikan aset baik fisik maupun dana bergulir Kementerian Desa melalui Dirjen Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (PPMD) menyertai surat Berakhirnya PNPM yang ditandai dengan keluarnya surat No 134/DPPMD/VII/2015 tentang Panduan Pengakhiran dan Penataan Hasil Kegiatan PNPM MPd dengan Panduan Pengakhiran Serta Penataan dan Pengalihan Kepemilikan Aset Hasil Kegiatan PNPM MPd. Berikut merupakan ilustrasi gambaran siklus legalitas PNPM khususnya UPK dalam pengelolaan dana bergulir.







**Gambar 2. Transformasi UPK**

Tercatat dalam Lampiran Panduan Berakhirnya PNPM diharapkan kepada Pemerintah Daerah, Pemerintah Desa, Pendamping Desa, Pendamping Teknis, Tenaga Ahli Pemberdayaan Masyarakat, Kader Pemberdayaan Desa, Badan Kerjasama Antar Desa / Kampung (BKAD / BKAK) dan Masyarakat Desa untuk memperhatikan beberapa hal 1) Pengakhiran Pelaksanaan PNPM Mpd Tahun 2014; 2) Penataan dan Pengalih Kepemilikan Aset Sarana Prasarana di Desa; dan 3) Penataan Lembaga Pengelolaan Dana Bergulir.

Singkatnya untuk kepemilikan aset sarana prasarana hasil PNPM MPd pada prinsipnya tetap dimanfaatkan untuk kepentingan seluruh masyarakat desa, namun harus menjadi aset desa. Hal tersebut bertujuan, untuk memberikan kepastian hukum terhadap aset desa. Sedangkan untuk penyelarasan kelembagaan BKAD dan Penataan Aset Dana Bergulir Hasil PNPM MPd adalah milik masyarakat desa yang pengelolaannya diwakili oleh BKAD / BKAK. Selain itu kepemilikan bersama terkait dana bergulir oleh masyarakat desa harus didudukan secara jelas subyek hukumnya.

Setidaknya terdapat beberapa poin mengenai pengelolaan dana bergulir dalam lampiran pengakhiran PNPM MPd yang meliputi

- 1) Status Dana Bergulir Masyarakat (DBM) menjadi milik masyarakat desa
- 2) Sedangkan untuk aset fisik dan sarana prasarana dilimpahkan kelola menjadi aset Pemerintah Desa

- 3) Secara tersurat bahwa pengelolaan dana bergulir diserahkan kepada BKAD / BKAK yang dilakukan melalui Musyawarah Antar Desa (MAD)
- 4) Pengelolaan dana bergulir harus didudukan secara jelas subyek hukumnya

### **3. UPK dan Pengelolaan Dana Beregulir dalam Perspektif UU 6 Tahun 2014 tentang Desa**

Inti dari tujuan pembahasan ini adalah melihat UPK *Ex*-PNPM dalam perspektif UU 6 tahun 2014 tentang Desa. Secara tersurat nomenklatur UPK dalam UU 6 Tahun 2014 tentang Desa tidak termaktup secara jelas. Upaya untuk menyelaraskan UPK paska PNPM MPd berakhir merujuk terhadap status kelembagaan UPK yang merupakan lembaga Kerjasama Antardesa.

Kerjasama antar desa termaktup dalam UU No 6 Tahun 2014 tepatnya pada Bab XI tentang Kerjasama Desa. Pasal 91 menjelaskan bahwa Desa dapat mengadakan kerjasama dengan Desa lain dan/atau kerjasama dengan pihak ketiga. Seperti yang kita tahu, UPK secara kelembagaan memiliki kedudukan dibawah BKAD yang berada di level kecamatan / antar desa. Untuk itu pengelolaan dana bergulir yang melekat di UPK dan BKAD dapat mereujuk terhadap nomenklatur “Kerjasama Desa” dalam UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa.

Penjelasan selanjutnya dalam Pasal 92 disebutkan bentuk kerejasama antardesa yang meliputi a) pengembangan usaha bersama yang dimiliki oleh Desa untuk mencapai nilai ekonomi yang berdaya saing; b) kegiatan kemasyarakatan, pelayanan, pembangunan, dan pemberdayaan masyarakat antar desa; dan c) bidang keamanan dan ketertiban. Merujuk terhadap bentuk-bentuk kerjasama antar desa maka pengelolaan dana bergulir yang dikelola oleh UPK dan dibawah BKAD dapat mereujuk terhadap 2 bentuk. Pertama pengelolaan dana bergulir dapat dipandang sebagai upaya pencapaian nilai ekonomi yang berdaya saing dan kedua adalah sebagai sebuah kegiatan masyarakat dan pemberdayaan



masyarakat antar desa. Merujuk terhadap 2 opsi tersebut, hakikatnya dana bergulir yang berpedoman terhadap PTO PNPM MPd, lebih dekat terhadap pemberdayaan masyarakat. Namun apabila merujuk terhadap pengelolaannya pengelolaan dana bergulir sebagai salah satu upaya dalam pencapaian nilai ekonomi yang berdaya saing.

Dana bergulir dalam perspektif UU 6 Tahun 2014 tentang Desa selain bertujuan untuk memberdayakan masyarakat dan pengentasan kemiskinan yang menjadi ruh lahirnya PNPM MPd harus dapat memiliki nilai tambah dalam pencapaian nilai ekonomi desa yang berdaya saing, namun tanpa menghilangkan sedikitpun ruh dari PNPM MPd. Merujuk terhadap lampiran surat pengakhiran PNPM bahwa pengelolaan dana bergulir harus didudukkan secara jelas subjek hukumnya, maka pengelola dana bergulir harus menentukan bentuknya. Pasal 92 ayat 6 menjelaskan dalam pelayanan usaha antar Desa dapat dibentuk BUM Desa yang merupakan milik 2 (dua) Desa atau lebih, pasal ini dapat menjadi rujukan terhadap tranformasi bentuk BKAD dan UPK dalam pengelolaan dana bergulir.

Bab X UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa menjelaskan tentang Badan Usaha Milik Desa. Tepatnya pada pasal 87 menjelaskan bahwa BUM Desa dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan, selain itu BUM Desa dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan / pelayanan umum. Hal tersebut dapat dijadikan acuan pengelolaan dana bergulir oleh UPK dan BKAD. Namun hal yang perlu menjadi catatan adalah konsep BUMDes Bersama sebagai model acuan pengelolaan dana bergulir sedikit bertentangan dengan konsep PNPM yang lebih kearah pemberdayaan masyarakat dan pengentasan kemiskinan. Badan usaha cenderung berorientasi profit, hal tersebut tentunya sedikit berseberangan dengan konsep pemberdayaan dan pengentasan kemiskinan. Namun secara pengelolaan kelembagaan BUMDes Bersama lebih rasional dari pada alternatif pengelolaan kelembagaan lainnya yang meliputi PT, Koperasi, dan Perkumpulan Berbadan Hukum.



Hal yang perlu diperhatikan dari Pengelolaan Dana Bergulir oleh UPK dan BKAD dalam perspektif UU 6 tahun 2014 tentang Desa meliputi:

- 1) Pengelolaan dana bergulir dalam perspektif UU 6 Tahun 2014 mengacu terhadap poin kerjasama antar desa
- 2) Untuk mendapatkan dukungan hukum dalam UU 6 Tahun 2014 tentang desa, bentuk BUMDes dirasa paling rasional
- 3) Hal yang perlu diperhatikan adalah bentuk kelembagaan menyesuaikan perspektif UU 6 Tahun 2014 namun tidak mengabaikan ruh dari PNPM MPd yakni pemberdayaan dan pengentasan kemiskinan.

### C. Strategi Revitalisasi UPK Ex-PNPM MPd

Sebagai upaya dalam memberikan rekomendasi strategi revitalisasi UPK, maka terlebih dahulu dilakukan telaah-telaah baik dalam segi normatif dan empiris di lapangan. Untuk itu telaah terkait isu-isu strategis sebagai bahan untuk memunculkan strategi revitalisasi sangat penting. Berikut merupakan isu-isu strategis yang dilakukan baik telaah normatif maupun hasil FGD, wawancara, dan observasi di lapangan.

**Tabel 1. Telaah Isu**

NO	Sumber Telaah	Isu Strategis
1	PTO PNPM	1) PTO PNPM merupakan acuan pengelolaan UPK dan BKAD / BKAK
		2) Secara kelembagaan UPK merupakan lembaga Kerjasama Antardesa yang berada dibawah BKAD / BKAK
		3) UPK merupakan penjabaran atas tupoksi BKAD / BKAK yakni pengembangan aset produktif masyarakat dan
		4) Latarbelakang peran UPK dalam pengelolaan simpan pinjam bertujuan untuk mengembangkan potensi lokal, membangun masyarakat yang partisipatif, dan pengentasan kemiskinan.
2	Lampiran Surat Pengakhiran PNPM	1) Status Dana Bergulir Masyarakat (DBM) menjadi milik masyarakat desa
		2) Sedangkan untuk aset fisik dan sarana prasarana dilimpahkan kelola menjadi aset Pemerintah Desa

NO	Sumber Telaah	Isu Strategis
		3) Secara tersurat bahwa pengelolaan dana bergulir diserahkan kepada BKAD / BKAK yang dilakukan melalui Musyawarah Antar Desa (MAD)
		4) Pengelolaan dana bergulir harus didudukan secara jelas subyek hukumnya
3	UU No 6 Tahun 2016 tentang Desa	1) Pengelolaan dana bergulir dalam perspektif UU 6 Tahun 2014 mengacu terhadap poin kerjasama antar desa
		2) Untuk dapat mendapatkan kedudukan hukum dalam UU 6 Tahun 2014 tentang desa bentuk BUMDes dirasa paling rasional
		3) Hal yang perlu diperhatikan adalah bentuk kelembagaan menyesuaikan perspektif UU 6 Tahun 2014 namun tidak mengabaikan ruh dari PNPM MPd yakni pemberdayaan dan pengentasan kemiskinan.
4	Evaluasi Kelembagaan UPK	1) Baik di Kabupaten Berau dan Banyuwangi pengelola UPK merasa belum ada acuan yang jelas mengenai transformasi UPK dalam pengelolaan dana bergulir
		2) Di Kabupaten Banyuwangi khususnya adanya dua kementerian (Bappenas dan Kementerian Desa PDT Trans) yang merekomendasikan arah transformasi kelembagaan yang berbeda, sehingga merasa adanya kebingungan dalam menentukan bentuk kelembagaan
		3) Baik di Kabupaten Berau dan Banyuwangi pasca PNPM beserta PTO PNPM berakhir, acuan operasional pengelolaan lembaga dan dana bergulir masih mengacu terhadap PTO PNPM yang lama
		4) Di Kabupaten Banyuwangi pasca PNPM resmi berakhir pada 13 Juli 2015 banyak Kepala Desa yang mengklaim kepemilikan dana bergulir sebagai aset desa, bukan milik masyarakat
		5) Adanya kecenderungan perselisihan pengelolaan dana bergulir ditingkat UPK dan BKAD, khususnya dalam hal pemberian upah dan beban kerja
		6) 19 UPK di Kabupaten Banyuwangi telah berbadan hukum dengan bentuk yang berbeda-beda.
		7) Aset dana bergulir yang digelontorkan saat PNPM tahun 2005 - 2013 rata-rata berkembang
		8) 13 UPK di Kabupaten Berau masih sangat sedikit yang berbadan hukum



NO	Sumber Telaah	Isu Strategis
		9) Di Kabupaten Berau pemanfaat dana bergulir tidak hanya perdesaan, namun kelurahan juga ikut menerima manfaatnya
		10) Di Kabupaten Berau tidak hanya kelompok yang dapat melakukan pinjaman, namun dibuka juga untuk perseorangan
		11) Minimnya fasilitasi pengembangan kapasitas terkait pengelolaan dana bergulir dan pengembangan kelembagaan UPK dan BKAD
		12) Adanya ketakutan masyarakat terkait transformasi UPK menjadi bentuk lain yang nantinya dirasa akan berorientasi terhadap profit, bukan pemberdayaan masyarakat dan pengentasan kemiskinan sebagai fokus utama
		13) Kementerian Desa PDT Trans dirasa tidak dapat mensosialisasikan pedoman pengakhiran PNPM MPd dengan baik, sehingga lemahnya pemahaman UPK dalam transformasi kelembagaan paska PNPM berakhir

Isu-isu strategis dalam pengelolaan dana bergulir dan UPK baik secara normatif maupun temuan empiris dapat diidentifikasi dari beberapa sumber. Secara normatif telaah memperhatikan 1) PTO PNPM MPd; 2) Lampiran Surat Pengakhiran PNPM MPd; dan 3) Undang-Undang No 6 Tahun 2014 tentang Desa. Sedangkan temuan dilapangan dilakukan melalui 2 pendekatan didua lokus yang berbeda Kabupaten Banyuwangi dan Kabupaten Berau, yakni melalui kuisisioner sebagai upaya melihat distribusi jawaban *stakeholder* dalam pengelolaan dana bergulir dan UPK, yang meliputi Pengelola UPK, Kelompok Sasaran, Pemerintah Desa, dan BKAD / BKAK. Pendekatan ke 2 adalah menggunakan *Focus Group Discussion* (FGD) dan melalui *Deep Interview* dengan narasumber kunci.

Inventarisi isu tersebut sebagai upaya analisis lebih lanjut terekait strategi revitalisasi UPK secara kelembagaan dan manajemen pengelolaan dana bergulir pasca PNPM berakhir. Untuk itu secara teoritis strategi reevitalisasi kelembagaan terfokus terhadap 4 poin utama yakni 1) Struktur



Kelembagaan; 2) Potensi Pemanfaatan; 3) Proses Legitimasi; dan 4) Pola Manajemen.

#### 4. Strategi Revitalisasi Struktur Kelembagaan

Secara teoritis fokus terhadap strategi revitalisasi struktur kelembagaan terfokus terhadap 4 poin yang meliputi 1) Kejelasan Tugas Pimpinan; 2) Adanya Pembagian Tugas yang Jelas; 3) Kesesuaian Struktur dengan Kebutuhan; dan 4) Kesesuaian Struktur dengan Aturan Perundang-undangan. Kondisi *existing* dilapangan menunjukkan pasca PNPM MPd secara resmi berakhir melalui surat No 134/DPPMD/VII/2015 tentang Panduan Pengakhiran dan Penataan Hasil Kegiatan PNPM MPd, pengelolaan dana bergulir dan UPK secara kelembagaan seperti kehilangan arah.

Pasca PNPM MPd resmi berakhir, upaya yang dilakukan adalah penyelamatan asetnya baik fisik dan dana bergulir. Sejauh ini terdapat beberapa kementerian yang memberikan himbauan terkait arah transformasi pengelolaan dana bergulir. Surat Menkokesra No. B-27/MENKO/KESRA/I/2014 Tanggal 31 Januari 2014 tentang Pemilihan Bentuk Badan Hukum (Bahu) Pengelola Dana Amanah Pemberdayaan Masyarakat PNPM Mandiri memutuskan tentang 3 (tiga) pilihan bentuk Badan Hukum Pengelola DAPM sesuai peraturan perundangan yang berlaku yaitu 1) Koperasi; 2) Perkumpulan Berbadan Hukum (PBH); dan 3) Perseroan Terbatas. Berbeda dengan Menkokesra, Kementerian Desa PDT Transmigrasi menyatakan, ada peluang menjadikan DAPM menjadi cikal Bakal atau salah satu bentuk usaha dari BUM Desa Bersama mengacu kepada Peraturan Menteri 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. Bahkan berdasarkan hasil wawancara, UPK di Kabupaten Banyuwangi pernah diundang oleh Bappenas melalui koordinator UPK Provinsi Jawa Timur terkait arah transformasi UPK dan Pengelolaan Dana Bergulir dengan 4 opsi, 1)



BUMDes Bersama; 2) Perkumpulan Berbadan Hukum (PBH); 3) PT; dan 4) Kopereasi.

Setidaknya berdasarkan hasil penelitian terdapat 3 kementerian yang secara langsung memberikan intruksi kepada daerah terkait arah transformasi UPK dan pengelolaan dana bergulir dengan opsi yang berbeda-beda. Hal tersebutlah yang membuat pelaksana teknis pengelola dana bergulir yakni adalah UPK, merasa kebingungan terkait arah transformasi kelembagaan. Seharusnya merujuk terhadap lampiran surat No 134/DPPMD/VII/2015 tentang Panduan Pengakhiran dan Penataan Hasil Kegiatan PNPM MPd, telah dijelaskan panduan pengakhiran PNPM MPd. Namun terkait kedudukan hukum tidak dijelaskan harus mengacu kemana, dalam lampiran surat pengakhiran PNPM MPd hanya tercatat bahwa pengelolaan dana bergulir yakni dibawah BKAD / BKAK harus memiliki kedudukan hukum.

Akibatnya dari persoalan tersebut, terjadi ketidak seragaman acuan struktur kelembagaan UPK dan pengelolaan dana bergulir. Di Kabupaten Banyuwangi dari 19 UPK semuanya memiliki bentuk yang berbeda-beda, 2 telah berbentuk BUMDes Bersama, 1 berbentuk Koperasi, dan 16 sisanya membadan hukumkan BKAD dengan status Perkumpulan Berbadan Hukum (PBH). Sedangkan di Kabupaten Berau hanya sedikit yang telah berbadan hukum, banyak dari UPK atau BKAK sebagai pengelolaan dana bergulir belum diakta notariskan.

Menindaklanjuti hal tersebut, arah revitalisasi struktur kelembagaan harus memperhatikan konsekuensi dari setiap opsi pilihan bentuk transformasi yang disampaikan baik oleh Menkokesra, Bappenas, dan Kementerian Desa PDT dan Transmigrasi. Berikut skenarionya:

a. Transformasi UPK Menjadi Perseroan Terbatas (PT)

Merujuk terhadap salah satu opsional transformasi UPK yakni menjadi PT, hal tersebut tentunya memberikan konsekuensi yang dirasa bertentangan dengan Dana Bergulir yang digelontorkan oleh PNPM MPd. Dana bergulir yang digelontorkan





oleh PNPM MPd memiliki hakikat dalam pemberdayaan masyarakat dan pengentasan kemiskinan. Konsekuensi dengan pengelolaan UPK berbentuk PT adalah acuan normatif pengelolaannya tidak mengacu terhadap UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, namun mengacu terhadap UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Selain itu dengan kelembagaan berbentuk PT maka pemegang saham mayoritas merupakan pemilik kuasa tertinggi. Hal tersebut bertentangan dengan status dana bergulir sebagai milik masyarakat.

b. Transformasi UPK Menjadi Koperasi

Opsi selanjutnya adalah transformasi UPK dan pengelolaan dana bergulir menjadi koperasi. Acuan normatif koperasi tidak mengacu terhadap UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, namun mengacu terhadap UU Nomor 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian. Dengan berbentuk Koperasi, konsekuensinya adalah Dana Bergulir hanya dapat dimanfaatkan hanya oleh anggota koperasi tanpa terkecuali. Tentunya hal tersebut bertentangan dengan status dana bergulir sebagai milik masyarakat secara luas.

c. Transformasi UPK Menjadi Perkumpulan Berbadan Hukum

Opsi selanjutnya adalah transformasi UPK dan pengelolaan dana bergulir menjadi PBH. Acuan normatif terkait Perkumpulan Berbadan Hukum adalah mengacu terhadap Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia nomor 3 Tahun 2016 tentang Tata Cara Pengajuan Permohonan Pengesahan Badan Hukum Dan Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar Perkumpulan. Bentuk PBH dirasa lebih fleksibel dari pada bentuk Koperasi dan PT. Secara acuan dapat menggunakan pengelolaan dana bergulir yang lama. Namun secara normatif, hal ini tidak termaktup didalam UU 6 Tahun 2014 tentang Desa.



- d. Transformasi UPK Menjadi Badan Usaha Milik Desa Bersama
- Opsi terakhir adalah transformasi UPK dan pengelolaan dana bergulir menjadi Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDes Ma). Merujuk terhadap acuan normatif, rasanya opsi ini lebih kuat dibandingkan 3 opsi sebelumnya. Nomenklatur BUMDes dalam UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa telah termaktup dalam Bab X tepatnya pada pasal 87-90 yang mengatur tentang Badan Usaha Milik Desa. Lebih teknis lagi, Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi telah mengatur pengelolaan BUMDes dalam peraturan menteri Nomor 4 Tahun 2015, Tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Mengingat kedudukan UPK dan pengelolaan dana bergulir berada di Kecamatan atau antar desa, secara tersurat dalam Permen Desa PDT Trans Nomor 4 Tahun 2015 telah diatur tepatnya pada pasal 6 yang mengatur tentang kerjasama antar desa dalam pengelolaan BUMDes. Namun opsi transformasi UPK dan pengelolaan dana bergulir menjadi BUMDes Ma bukannya tanpa konsekuensi, temuan dilapangan masyarakat menilai bahwa disaat UPK bertransformasi menjadi BUMDes Ma maka yang ditakutkan adalah adanya *disorientasi*, yang sebelumnya dana bergulir berorientasi terhadap pemberdayaan dan pengentasan kemiskinan dengan berubahnya menjadi BUMDes yang ditakutkan adalah berubahnya orientasi menjadi profit.

Berdasarkan berbagai uraian skenario diatas dan mempertimbangkan berbagai konsekuensi yang telah ditelaah, maka Rekomendasi Strategi Revitalisasi Struktur Kelembagaan adalah ***Revitalisasi Fungsi Kelembagaan UPK melalui Transformasi Kelembagaan BUMDes Bersama.***

## **5. Strategi Revitalisasi Potensi Kelembagaan**



Secara teoritis Strategi Revitalisasi Kelembagaan terfokus terhadap potensi kelembagaan yang dimiliki dan potensi unggulan yang dimiliki oleh lembaga. Titik penting dalam teori ini adalah sebelum lembaga dapat memanfaatkan potensinya sebagai *entry point* proses pembangunan, lembaga dapat mengidentifikasi terlebih dahulu perannya dalam kehidupan sosial masyarakat setempat. Gagasan-gagasan yang muncul dalam lembaga, harus dipenetrasi melalui pemimpin dan disalurkan keanggotanya melalui aturan main yang berlaku, baik administratif prosedural, maupun alur hirarki norma dimana lembaga tersebut berada. Selain itu, lembaga juga dituntut untuk dapat menangkap potensi kelembagaan yang dimiliki secara tersirat, tidak hanya tersurat atau yang kasat mata saja.

Perspektif ideal teoritis diatas menjadi acuan dalam menentukan strategi revitalisasi potensi kelembagaan UPK. Merujuk terhadap ideal normatif, PTO PNPM sebagai acuan awal terebentuknya hingga pengelolaan UPK, dijelaskan bahwa setidaknya UPK memiliki dua tujuan utama dalam penataannya yang meliputi pengelolaan keuangan, dana bergulir, dan penguatan dan pembinaan kelompok simpan pinjam dan pelaksanaan program yang mendelegasikannya kepada TPK sebagai tim teknis ditingkat desa. Berakhirnya PNPM dengan ditandai keluarnya surat No 134/DPPMD/VII/2015 tanggal 13 Juli 2015, berkurang pula tanggung jawab UPK secara pengelolaannya. Diintruksikan bahwa aset fisik hasil dari pelaksanaan program menjadi hak dan tercatat sebagai aset desa. Sedangkan yang tersisa dari tugas pokok dan fungsi UPK adalah mengamankan Dana Bergulir Masyarakat (DBM).

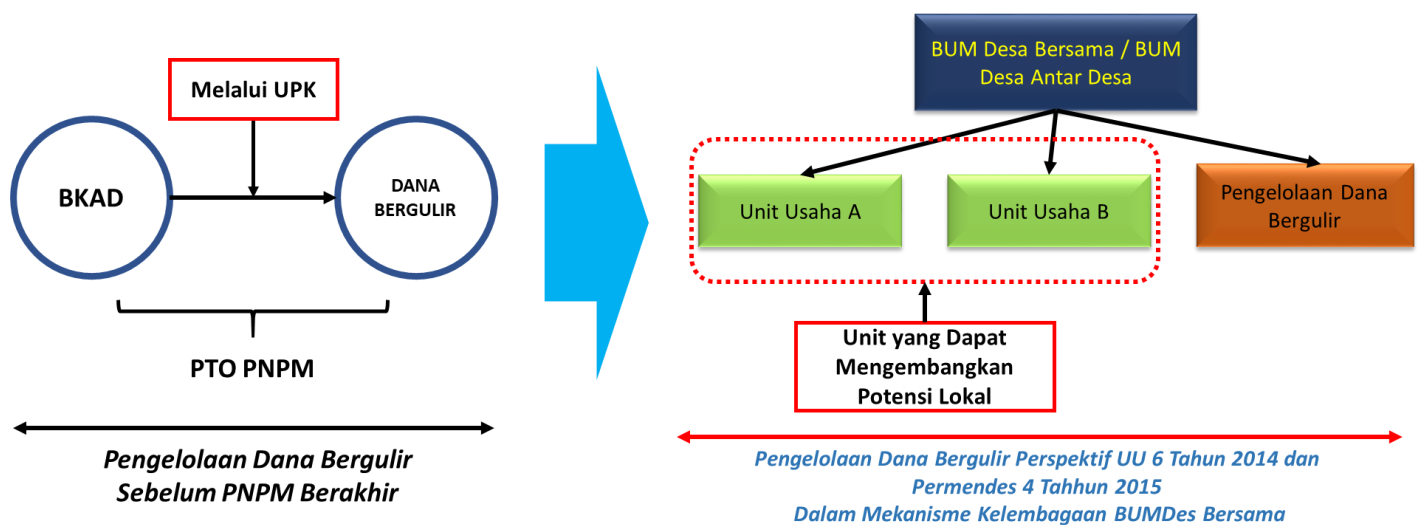
Menindaklanjuti uraian diatas, dijelaskan bahwa UPK saat ini dalam pengelolaannya hanya lembaga dibawah BKAD yang hanya mengelola Dana Bergulir berikut juga dengan pemberdayaan kelompok simpan pinjamnya. UPK secara ideal normatif tidak dijelaskan memiliki peran dan fungsi lain selain pengelolaan dana bergulir. Tentunya hal tersebut bertentangan dengan perspektif teoritis, yang mengatakan bahwa sebagai



upaya dalam merevitalisasi lembaga pemanfaatan dan eksploitasi potensi merupakan hal penting untuk dilakukan. Namun kewenangan tersebut tampaknya masih dibatasi oleh perspektif normatif, yang hanya membatasi UPK dalam pengelolaan dana bergulir saja.

Sejauh ini berdasarkan hasil penelitian pasca berakhirnya PNPM, UPK masih mengelola Dana Bergulir dengan baik di Kabupaten Banyuwangi dan Kabupaten Berau. Bahkan tercatat aset yang dimilikinya setiap tahunnya terus meningkat. Ekspektasi UPK secara kelembagaan akan menjadi vital kembali nampaknya akan sangat dibatasi dengan fungsi UPK yang sangat terbatas pula. Secara tersurat dijelaskan dalam latar belakang penataan UPK oleh PNPM Mandiri dalam PTO PNPM bahwa misi perluasan simpan pinjam kelompok didesa atau antar desa, bertujuan supaya potensi-potensi lokal desa dapat dikembangkan. Artinya PTO PNPM pada intinya memiliki ekspektasi bahwa UPK dapat mengembangkan potensi-potensi lokal meskipun secara tidak langsung melalui kelompok simpan pinjam.

Lemahnya dan terbatasnya peran dan fungsi UPK sejauh ini dirasa wajar, mengingat belum ada kejelasan yang pasti arah transformasi kelembagaan UPK. Melihat adanya gap antara perspektif teoritis terhadap ideal normatif dan empiris, dan merujuk terhadap strategi revitalisasi kelembagaan, bentuk BUMDes merupakan bentuk yang dirasa paling cocok. Bentuk BUMDes Bersama dengan menempatkan UPK sebagai salah satu unit dibawah BUMDes Bersama, hal tersebut membuka peluang UPK untuk dapat memanfaatkan potensi desa atau kecamatan disekitarnya melalui unit-unit lain dibawah BUMDes Bersama. Hal tersebut dapat diilustrasikan sebagai berikut.



**Gambar 3. Strategi Revitalisasi Potensi Kelembagaan**

Menindak lanjuti diskusi teoritik, normatif, dan temuan empiris dilapangan diatas dapat ditarik kesimpulan Strategi Revitalisasi Potensi Kelembagaan UPK adalah, ***Pemanfaatan Potensi BUMDes Bersama Melalui Optimalisasi Unit Usaha dibawahnya.***

## 6. Strategi Revitalisasi Proses Legitimasi

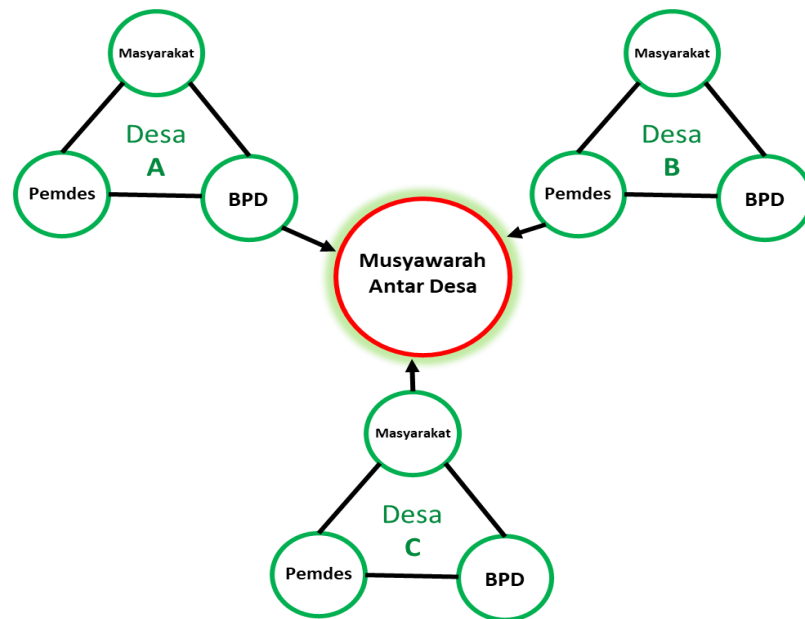
Strategi revitalisasi kelembagaan selanjutnya adalah dalam proses legitimasi. Secara teoritis dinyatakan bahwa keputusan dalam sebuah lembaga hendaknya disepakati secara komunal memerlukan pengesahan dari anggotanya. Selanjutnya kesepakatan tersebut harus disepakati secara tertulis dan didukung hukum formal. Selain itu yang perlu diperhatikan adalah, kesepakatan komunal dari setiap keputusan lembaga kuat kaitannya dengan kewibawaan toko pemimpin dan berkaitan dengan pranata atau sistem sosial dimana lembaga tersebut berada.

Secara kelembagaan dijelaskan dalam PTO PNPM bahwa UPK merupakan unit dibawah BKAD. Secara normatif dijelaskan dalam PTO PNPM, AD-ART BKAD, dan kemudian diturunkan SOP UPK bahwa Musyawarah Antar Desa (MAD) adalah forum teretinggi pengambilan

keputusan BKAD dan UPK. Setidaknya ada beberapa pihak yang harus terlibat dalam MAD yang meliputi Kepala Desa, BPD, Lembaga Pemberdayaan Masyarakat, dan Masyarakat yang memperhatikan pula keterlibatan masyarakat miskin dan kaum perempuan.

Selanjutnya, berakhirnya PNPM pada tahun 2015 menyuratkan dalam Surat No 134/DPPMD/VII/2015 bahwa dalam proses transisi dan pengelolaan manajemen baik aset fisik maupun dana bergulir dilakukan melalui MAD. MAD dipimpin oleh Ketua BKAD dan dihadiri oleh masyarakat Desa, Kepala Desa, BPD, Lembaga Kemasyarakatan, Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa, TPK, Tokoh masyarakat, keterlibatan perempuan, dan masyarakat miskin. Disaat terbentuknya BKAD dibawah PNPM maupun setelah PNPM berakhir MAD merupakan musyawarah tertinggi dalam pengambilan keputusan lembaga.

Merujuk terhadap perspektif ideal teoritis dan normatif bahwa yang dimaksud dengan proses legitimasi dalam UPK adalah, dimana setiap keputusan kelembagaan hendaknya harus secara komunal disepakati oleh *stakeholder* yang terlibat dalam UPK. Selain itu UPK yang merupakan milik masyarakat dan berdiri di tengah lingkungan masyarakat tentunya dalam mengambil keputusannya UPK juga harus memperhatikan pranatas sosial masyarakat dimana dia berada. Berikut merupakan ilustrasi keterlibatan *stakeholder* dalam setiap Musyawarah Antar Desa.



**Gambar 4. Strategi Revitalisasi Proses Legitimasi**

Berdasarkan uraian diatas Rekomendasi Strategi Revitalisasi Proses Legitimasi adalah, ***Sinergitas Stakeholders dalam Proses Legitimasi Pengelolaan BUMDes khususnya Keterlibatan Masyarakat Miskin dan Proporsi Kaum Perempuan.***

## 7. Strategi Revitalisasi Pola Manajemen

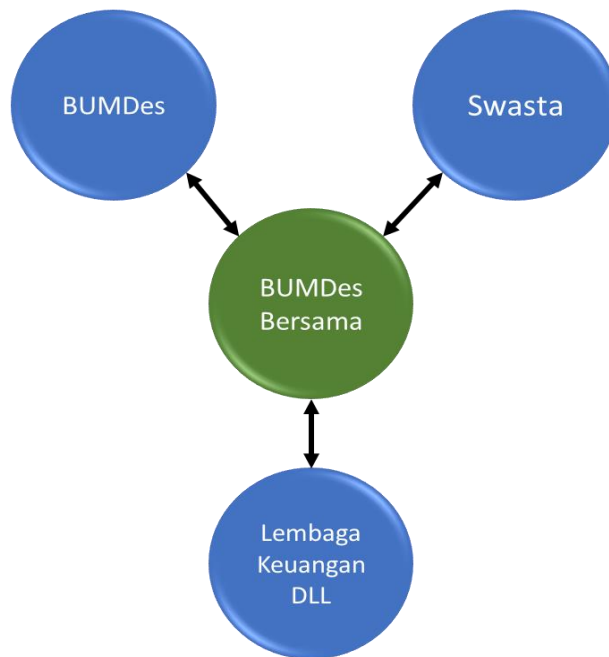
Strategi Revitalisasi Pola Manajemen yang dimaksud secara teoritis adalah dimana dalam proses revitalisasi sebuah lembaga, dituntut untuk mampu mengembangkan sistem manajemen yang sesuai dengan kebutuhan anggotanya. Pola manajemen kolektif, yakni dalam pengelolaanya lembaga mampu melakukan kontak dengan lembaga eksternal untuk tujuan positif, namun tetap memegang kendali atas eksploitasi sumberdayanya. Selain itu yang perlu diperhatikan lagi adalah partisipasi anggota tinggi, sehingga lembaga tidak hanya dijalankan oleh pengelolanya saja, melainkan juga anggotanya. Perspektif ideal teoritis pola manajemen seperti ini didasari bahwa, ketidak vitalan lembaga cenderung memiliki anggota lembaga yang cenderung pasif.

Merujuk terhadap pola manajemen UPK, diatur dalam PTO PNPM bahwa UPK sebagai pengelola dana bergulir dan pelaksana program dilevel kecamatan atau antar desa. Pasca berakhirnya PNPM peran UPK hanya sebatas pengelolaan dana bergulir dengan status milik masyarakat. Bentuk kerjasama dengan lembaga lain belum diatur secara jelas. Namun harapannya, dengan transformasi UPK menjadi BUMDes, tentunya membuka peluang UPK untuk dapat bekerjasama dengan pihak ke 3 maupun dengan BUMDes lainnya.

Pengelolaan BUMDes secara legal konteksnya mengacu terhadap Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan transmigrasi No 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Ada berapa poin yang menguatkan bahwa BUMDes dapat bekerejasama dengan pihak ketiga. Pasal 12 menjelaskan “Dalam pengelolaanya BUMDes melakukan Kerjasama Dengan Lembaga-Lembaga Perekonomian Desa Lainnya”. Pasal 18 menjelaskan “Modal BUMDes dapat berasal dari usaha dari pihak swasta”. Pasal 25 menjelaskan “Strategi pengelolaan BUMDes dapat dilakukan dengan kerjasama kemitraan strategis dengan BUMDes lain, Pihak Swasta, Organisasi Sosial Ekonomi, dan Lembaga Donor”.



Baik secara teoritis maupun secara normatif telah dijelaskan mengenai penting adanya kerjasama dengan pihak ke 3 dalam pola manajemen kelembagaan. Hal tersebut tentunya dapat memberikan peningkatan kapasitas lembaga dengan cepat. Namun yang perlu dicatat adalah, Dana Beregulir nantinya yang menjadi salah satu unit dibawah BUMDes Bersama tetap dengan status milik masyarakat secara luas. Pola kerjasama dengan pihak 3 tentunya juga harus diatur dan dibatasi, khususnya terkait menjaga status kepemilikan agar tetap menjadi milik masyarakat desa. Berikut merupakan ilustrasi pola manajemen kelembagaan BUMDes dengan pihak ke3.



**Gambar 5. Strategi Revitalisasi Pola Manajemen**

Berdasarkan uraian diatas rekomendasi Strategi Revitalisasi Pola Manajemen adalah, ***Kolaboratif Manajemen dalam Pengelolaan dan Pengembangan BUMDes Berbasis Kemitraan Lintas Stakeholders.***

## 8. Road Map Strategi Revitalisasi Unit Pengelolaan Kegiatan (UPK)

Perspektif Strategi Revitalisasi Kelembagaan UPK secara teoritis telah dijawab melalui 4 fokus diatas. Namun dalam prakteknya strategi reevitalisasi harus memiliki prioritas mengenai pelaksanaannya dan sekaligus menggambarkan *Road Map* strategi revitalisasi UPK. *Road Map* Strategi Revitalisasi UPK dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 1. Roadmap Strategi Revitalisasi**

Prioritas pertama yang harus terlebih dahulu dilakukan adalah strategi revitalisasi kelembagaan yakni **Revitalisasi Fungsi Kelembagaan UPK melalui Transformasi Kelembagaan BUMDes Bersama**. Penetapan arah transformasi bentuk kelembagaan merupakan pondasi dan modal dasar strategi revitalisasi lainnya. Hal tersebut mengingat, dengan kita mengetahui arah transformasi dan bentuk kelembagaan yang jelas, tentunya rujukan terhadap dasar dan landasan program tersebut akan semakin jelas. Dengan bentuk transformasi UPK yang diarahkan menjadi unit dibawah BUMDes Bersama, secara otomatis *legal standing* nya mengikuti Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi No 4 Tahun 2015.

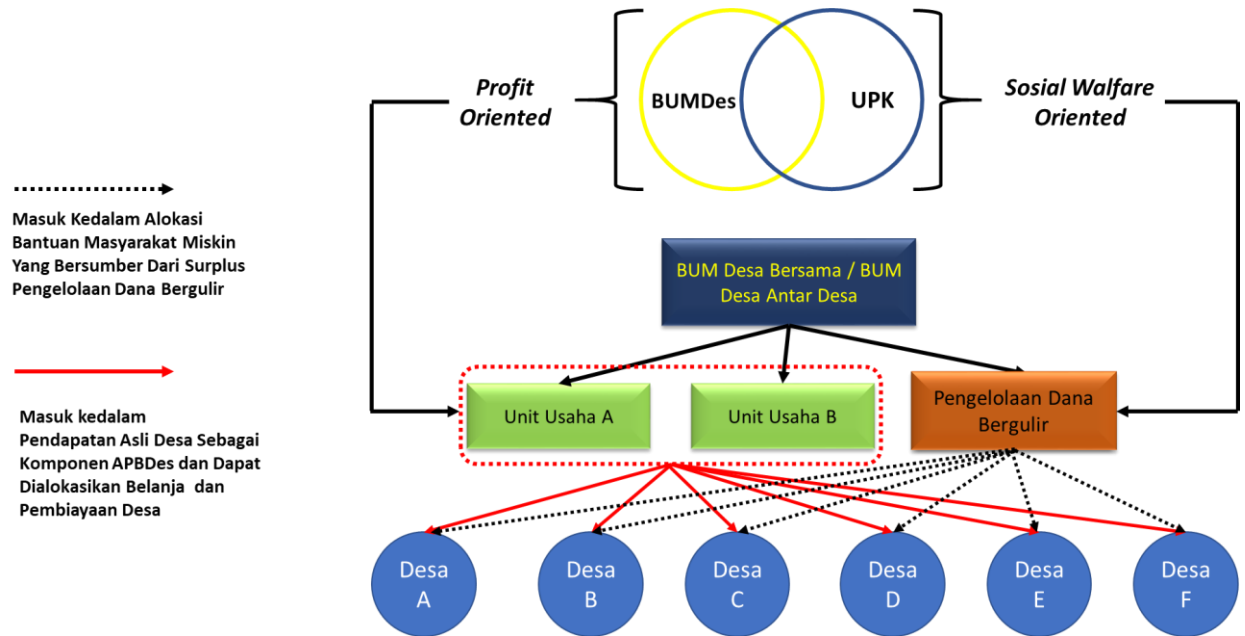
Prioritas selanjutnya adalah Strategi Revitalisasi Proses Legitimasi yakni ***Sinergitas Stakeholders dalam Proses Legitimasi Pengelolaan BUMDes khususnya Keterlibatan Masyarakat Miskin dan Proporsi Kaum Perempuan***. Setelah bentuk kelembagaannya jelas, maka yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana menentukan strategi revitalisasi proses legitimasi didalam kelembagaannya. Musyawarah paling tinggi merupakan Musyawarah Antar Desa yang diikuti oleh segenap *stakeholder* didalamnya. Proses legitimasi menjadi hal penting karena, segala keputusan yang ditentukan lembaga akan sangat kuat apabila diputuskan secara komunal dan atas kesepakatan seluruh anggota yang terlibat.

Prioritas ketiga yakni Strategi Revitalisasi Potensi Unggulan yakni ***Pemanfaatan Potensi BUMDes Bersama Melalui Optimalisasi Unit Usaha dibawahnya***. Penempatan optimalisasi potensi kelembagaan mejadi prioritas tiga tentunya cukup tepat, hal tersebut mengingat arah pengembangan potensi kelembagaan harus berlandaskan bentuk kelembagaan dan proses legitimasi yang kuat dari *stakeholder* yang terlibat didalamnya.

Terakhir setelah internal kelembagaan sudah cukup kuat, maka Strategi Revitalisasi Pola Manajemen merupakan muaranya yakni ***Kolaboratif Manajemen dalam Pengelolaan dan Pengembangan BUMDes Bersama Berbasis Kemitraan Lintas Stakeholder***. Dengan telah kuatnya internal lembaga yang meliputi bentuk kelembagaan, proses legitimasi, dan telah kuatnya potensi unggulan, maka strategi revitalisasi terakhir adalah bersifat eksploitasi lebih luas lagi dalam hal pengelolaan lembaga. BUMDes Bersama didorong untuk dapat bekerjasama lintas *stakeholder*. Namun dengan catatan, harus tetap memegang prinsip-prinsip dasar ruh PNPM dalam pengelolaan Dana Bergulir. Meskipun berbentuk BUMDes Bersama yang lebih identik dengan *provit oriented*, arah Dana Bergulir yakni *social welfare oriented* tidak boleh menghilang. BUMDes Bersama nantinya akan mengkawinkan antara *provit* dan *social welfare oriented*. BUMDes Bersama tidak hanya terfokus terhadap mencari laba



saja, namun tetap melibatkan dan memberdayakan masyarakat miskin dan kaum perempuan secara khusus. Berikut merupakan ilustrasi bentuk kelembagaan BUMDes Bersa



**Gambar 7. Ilustrasi Bumdes Bersama**

