

IMPLEMENTASI BISNIS PEMERINTAH DESA: STUDI KASUS BADAN USAHA MILIK DESA DI DESA SUKARATU KABUPATEN SERANG

Nikki Prafitri¹, Siti Hardianti²

^{1,2}Program Studi Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Agung Tirtayasa

Email: nikki@untirta.ac.id¹, hardiantid824@gmail.com²

ABSTRAK

Bisnis pemerintah desa sebagai wujud entrepreneurial government merupakan implikasi dari diberlakukannya otonomi desa. Melalui bisnis pemerintah desa diharapkan mampu mewujudkan kemandirian desa dan meningkatkan perekonomian desa. Bisnis pemerintah desa di Desa Sukaratu dikelola oleh BUM Desa. BUM Desa Sukaratu merupakan salah satu BUM Desa yang dianggap cukup berkembang dalam mengembangkan bisnis pemerintah desa. Namun dalam pelaksanaannya BUM Desa Sukaratu belum mampu memberikan kontribusi bagi PADes. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi bisnis pemerintah desa melalui BUM Desa. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan teknik analisis data interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan BUM Desa, kinerja komunikasi stakeholder, kapasitas dan komitmen bisnis, sosialisasi serta partisipasi masyarakat dalam forum penting BUM Desa merupakan faktor-faktor yang mampu mempengaruhi keberhasilan implementasi bisnis pemerintah desa melalui BUM Desa.

Kata kunci: Bisnis Pemerintah Desa, Implementasi Kebijakan, BUM Desa

VILLAGE GOVERNMENT BUSINESS IMPLEMENTATION: A CASE STUDY OF VILLAGE-OWNED ENTERPRISE IN SUKARATU VILLAGE SERANG REGENCY

ABSTRACT

Village government business as a form of entrepreneurial government is an implication of the implementation of village autonomy. Through business, the village government is expected to be able to achieve village independence and improve the village economy. Village government businesses in Sukaratu Village are managed by Village-Owned Enterprise. Sukaratu's Village-Owned Enterprise is one of the Village-Owned Enterprises that is quite developed in developing village government businesses. However, in its implementation, Sukaratu's Village-Owned Enterprise has not been able to contribute to Village Own Source Revenue. This study aims to see the implementation of village government business through Village-Owned Enterprise. The research method used in this research is qualitative with interactive data analysis techniques. The results show that the readiness of Village-Owned Enterprise, stakeholder communication performance, business capacity and commitment, socialization, and community participation in important Village-Owned Enterprise forums are factors that able to influence the successful implementation of village government business through Village-Owned Enterprise.

Keywords: Village Government Business, Policy Implementation, Village-Owned Enterprise

PENDAHULUAN

Implementasi kebijakan dianggap sebagai kekuatan pemicu ketegangan dalam masyarakat yang mampu menghasilkan pola transaksi dan pembentukan lembaga untuk mencapai tujuan kebijakan (Smith, 1973). Implementasi kebijakan menuju proses manajemen bisnis memerlukan prinsip flexibility dan agility (Gong & Janssen, 2012). Bisnis pemerintah di Indonesia yang dijalankan melalui privatisasi sebagian besar mengalami kegagalan dikarenakan tujuan yang berbeda dan manajemen yang tidak berpengalaman (Wahyuni, et.al, 2002). Keberhasilan implementasi program bisnis dikarenakan adanya praktik bersama sesuai dengan kebutuhan situasional dan pengembangan modal sosial (Langowitz, et.al, 2012).

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) merupakan bisnis pemerintah desa yang dikelola secara mandiri melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Fenomena ini juga merupakan wujud penerapan entrepreneurial government yang fleksibel dan adaptif sekaligus sebagai perubahan gaya sektor publik ke dalam gaya sektor swasta (Osborne & Gaebler, 1999; Morales, et.al, 2012). BUM Desa. Tujuan

BUM Desa adalah untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), perekonomian desa dan pemberdayaan masyarakat desa. BUM Desa diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat di desa.

Implementasi bisnis pemerintah desa melalui BUM Desa juga diharapkan mampu menjadi solusi bagi permasalahan kemiskinan di wilayah pedesaan. Kabupaten Serang mulai gencar mensosialisasikan dan mendirikan BUM Desa di wilayah pedesaan sejak tahun 2018. Hingga tahun 2018 jumlah BUM Desa di Kabupaten Serang mencapai 328 yang tersebar di 29 Kecamatan. Keseriusan Pemerintah Kabupaten Serang dalam mengupayakan implementasi program BUM Desa di wilayah pedesaan masih belum maksimal. Melihat periode waktu amanat dari Undang-Undang tentang desa yang sudah diselenggarakan sejak tahun 2014, jumlah desa yang aktif dalam mengelola BUM Desa hanya berjumlah 26 desa dari total 328 desa yang telah mendirikan BUM Desa. Berdasarkan data primer yang didapatkan, rerata BUM Desa di Kabupaten Serang dibentuk pada tahun 2016. Dengan demikian belum ada *role model* dalam implementasi BUM Desa di Kabupaten Serang.

Data yang didapatkan melalui Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Serang juga menunjukkan

bahwa dari 29 kecamatan terdapat 1 Kecamatan dengan jumlah desa terbanyak yang telah mendirikan BUM Desa yakni Kecamatan Cikeusal, dengan jumlah sebanyak 17 desa. Dari 17 desa di Kecamatan Cikeusal yang telah mendirikan BUM Desa, hanya 2 desa yang dinilai telah mampu menggerakkan dan mengembangkan usahanya. Berikut merupakan data 2 desa di Kecamatan Cikeusal yang dinilai sudah mengembangkan usahanya:

Tabel 1.
Perkembangan BUM Desa di
Kecamatan Cikeusal hingga Tahun 2018

No.	Desa	Nama BUM Desa	Unit Usaha	Omsset (per-tahun)
1.	Cikeusal	Karya Maju	Pekerjaan Umum bidang pengelolaan sampah	Rp.10.000.000,-
2.	Sukaratu	Ratu Harapan	Agrobisnis dan wisata	Rp.20.000.000,-

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Serang Tahun 2018

Data di atas menunjukkan bahwa dari kedua desa di Kecamatan Cikeusal yang dianggap sudah cukup berkembang dan memiliki omset per tahun, Desa Sukaratu merupakan salah satu BUM Desa yang omsetnya lebih besar jika dibandingkan dengan Desa Cikeusal. Dengan demikian BUM Desa Sukaratu memiliki progress perkembangan yang cukup baik dalam implementasi bisnisnya. Jika implementasi BUM Desa berjalan dengan baik dan sinergis, maka dapat bermanfaat bagi penguatan dan pengembangan ekonomi lokal desa

(Rahman, 2015). Seperti halnya implementasi BUM Desa Ponggok. Hasil penelitian terdahulu mengenai BUM Desa Tirta Mandiri di Desa Ponggok Kabupaten Klaten yang berhasil mengelola bisnis Wisata Umbul Ponggok yang implementasinya juga melibatkan masyarakat desa. Hingga tahun 2016 mendapatkan pendapatan sebesar 4,7 miliar atau hampir 5 miliar yang keuntungan tersebut juga dapat dirasakan oleh masyarakat desa (Apriyani, 2016; Dewi 2016).

BUM Desa yang ada di wilayah Kabupaten Serang rerata didirikan tahun 2016. Namun dalam perkembangannya masih banyak desa dengan status BUM Desa yang tidak aktif. BUM Desa dengan status aktif juga masih menghadapi kendala seperti pendapatan dari hasil usaha BUM Desa yang tidak maksimal, meskipun telah lama didirikan. Berdasarkan data pada tabel 1, pada perkembangannya dari 2 desa tersebut hanya 1 desa yang sudah berhasil mendapatkan pendapatan dari hasil usaha BUM Desa, yakni BUM Desa Sukaratu Kecamatan Cikeusal dengan hasil pendapatan sebesar 128.640.000 rupiah hingga tahun 2018.

BUM Desa Sukaratu mengelola bisnis desa wisata, pertanian dan pakan ternak. Jumlah pendapatan yang cukup besar tersebut tentunya bisa menjadi

indikasi *best practices* penerapan BUM Desa di Kabupaten Serang. Namun, jumlah pendapatan yang besar tersebut tidak diikuti dengan kontribusi terhadap PADes sejak didirikannya BUM Desa tahun 2016. Permasalahan ini juga terjadi pada desa yang telah memiliki BUM Desa dengan status aktif. Padahal bisnis pemerintah desa ini bertujuan untuk meningkatkan perekonomian desa. Berdasarkan fakta tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui implementasi bisnis pemerintah desa melalui BUM Desa di Desa Sukaratu Kecamatan Cikeusal Kabupaten Serang.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan mengandalkan teknik pertanyaan wawancara terbuka, data tekstual atau gambar (Creswell, 2014). Penelitian ini dilakukan di Desa Sukaratu Kecamatan Cikeusal Kabupaten Serang karena BUM Desa yang dikelola dianggap memiliki pencapaian yang baik. Sasaran dari penelitian ini adalah Pemerintah Desa Sukaratu, Pengelola BUM Desa dan masyarakat sebagai informan sekunder. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis interaktif Miles, et.al (2014) yang terdiri dari proses pengumpulan data, kondensasi, *display data* serta penarikan

kesimpulan dengan terlebih dahulu melakukan verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi kebijakan memiliki dua pendekatan yakni top-down dan bottom-up. Pendekatan top-down menitikberatkan pada pendekatan command and control dari atasan, sedangkan pendekatan bottom-up memperhatikan peran dari street level bureaucracy sebagai pihak yang menyampaikannya kepada kelompok sasaran (Purwanto & Sulistyastuti, 2012). Smith (1973) menyebutkan terdapat empat komponen implementasi kebijakan yang terdiri dari idealized policy, organisasi pelaksana, kelompok sasaran dan lingkungan.

1. Idealized policy

Idealized policy mendorong adanya pola interaksi yang ideal dengan empat kategori yaitu kebijakan formal, jenis kebijakan, program dan gambar kebijakan (Smith 1973). BUM Desa merupakan kebijakan formal yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan teknisnya dijabarkan secara rinci melalui Peraturan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa

tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan dan Pembubaran BUM Desa. BUM Desa adalah wujud pelaksanaan otonomi desa yang dimaksudkan untuk meningkatkan kemandirian desa. Kebijakan tentang BUM Desa tersebut diturunkan ke dalam Peraturan Desa Sukaratu Nomor 1 Tahun 2016 Tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. teknis pelaksanaan hingga pada persentase bagi hasil. Kemudian BUM Desa juga memiliki AD/ART sebagai dasar pelaksanaan berbagai kegiatan usaha BUM Desa.

Kebijakan mengenai bisnis pemerintah desa sampai pada tingkat desa ini tidak didukung dengan Peraturan Daerah Kabupaten Serang terbaru pasca diberlakukannya otonomi desa. Fakta menarik adalah adanya perbedaan dari segi pengelolaan yang diamanatkan dalam kebijakan tentang BUM Desa pasca berlakunya otonomi desa. Struktur BUM Desa harus berada di luar pemerintahan desa. Artinya seluruh perangkat desa tidak diperbolehkan masuk dalam struktur BUM Desa. Pengelolaan BUM Desa harus terpisah dari pemerintahan desa. Hal ini sebagaimana konsep privatisasi menurut Osborne & Gaebler (1999) dimana pemerintah mengalihkan

beberapa fungsi pemerintah dan menjalin kerjasama dengan swasta. Pengelola BUM Desa wajib dipilih melalui musyawarah desa dan disahkan oleh masyarakat desa itu sendiri. Fakta kebijakan ini tentu mempengaruhi implementasi kebijakan. Dengan terpisahnya struktur BUM Desa maka memerlukan rekrutmen sumber daya yang memiliki pengalaman bisnis mengingat BUM Desa dikelola dengan prinsip entrepreneurial government.

Kunci dari kebijakan ini adalah penetapan persentase bagi hasil usaha BUM Desa. Desa. Persentase bagi hasil usaha BUM Desa ditentukan melalui musyawarah desa. Persentase bagi hasil usaha BUM Desa Sukaratu adalah sebagai berikut:

Tabel 2.
Persentase Bagi Hasil Usaha BUM Desa Sukaratu

Peruntukan	Persentase (%)
Pengurus	3%
PADes	10%
BUM Desa	30%
Kas BUM Desa	14%
Pemilik Lahan 1	1%
Pemilik Lahan 2	5%

Sumber: LPJ BUM Desa Sukaratu Tahun 2018

Data di atas menunjukkan bahwa persentase bagi hasil BUM Desa untuk PADes hanya sebesar 10%. Dalam Peraturan kementerian desa, transmigrasi dan desa tertinggal tentang BUM Desa tujuan utama adanya BUM Desa adalah juga untuk meningkatkan PADes. Persentase bagi hasil BUM

Desa untuk PADes di Desa Sukaratu dinilai masih kecil. Dengan jumlah persentase yang kecil tersebut kenyataannya BUM Desa belum mampu memberikan kontribusi terhadap PADes. Hal ini juga terbukti dari data kontribusi BUM Desa terhadap PADes. Berikut data APBDes Desa Sukaratu:

Tabel 3.
Komponen PADes Desa Sukaratu
Tahun 2016-2019

Tahun	Sumber PADes	Jumlah PADes
2016	Bagi Hasil Pajak dan Retribusi	Rp.60.103.000,-
2017	Bagi Hasil Pajak dan Retribusi	Rp.343.508.000,-
2018	Bagi Hasil Pajak dan Retribusi	Rp.62.429.000,-
2019	Bagi Hasil Pajak dan Retribusi	Rp.67.900.000,-

Sumber: APBDes Desa Sukaratu 2016-2019

Data di atas menunjukkan bahwa PADes Desa Sukaratu sejak didirikannya BUM Desa pada tahun 2016 tidak menunjukkan peningkatan yang signifikan terutama pada komponen hasil usaha BUM Desa. Hingga tahun 2019, komponen yang memberikan kontribusi besar bagi PADes bersumber dari bagi hasil pajak dan retribusi. Hal ini menandakan bahwa sejak didirikan, BUM Desa Sukaratu belum memberikan kontribusi terhadap PADes. Pengelolaan keuangan BUM Desa yang belum stabil merupakan faktor yang melatarbelakangi tidak adanya kontribusi BUM Desa terhadap PADes.

Dukungan pemerintah desa terhadap BUM Desa Sukaratu dapat

dilihat dari komitmen pemerintah desa dalam mengalokasikan modal kepada BUM Desa. Berikut merupakan data bantuan modal yang diberikan pemerintah desa untuk mendukung usaha BUM Desa:

Tabel 4.
Modal BUM Desa yang bersumber dari
APBDes Sukaratu

Tahun	Jumlah Anggaran	Alokasi Usaha
2016	-	-
2017	-	-
2018	Rp.50.000.000,-	Desa Wisata
2019	Rp.40.000.000,-	Desa Wisata

Sumber: APBDes Desa Sukaratu, 2016-2019

Data di atas menunjukkan bahwa dari tahun 2016 hingga 2019, pemerintah desa hanya memberikan bantuan modal kepada BUM Desa pada tahun 2018 dan 2019 dan dialokasikan untuk pembangunan Wisata Desa Taman Mahkota Ratu. Hal ini sesuai dengan perencanaan bisnis yang diinginkan bahwa BUM Desa Sukaratu akan memfokuskan usahanya pada bisnis wisata desa. Komitmen pemerintah desa dalam memberikan dukungan modal serta besaran modal ditentukan dari sejauh mana pencapaian BUM Desa Sukaratu dalam memberikan penghasilan yang mampu mendongkrak kesejahteraan desa dan juga menguntungkan bagi PADes. Namun demikian, wisata desa tersebut belum mampu memberikan kontribusi lebih terhadap PADes Sukaratu.

Pendapatan BUM Desa yang tidak maksimal dan kontribusi yang minim terhadap PADes disebabkan oleh penerapan kebijakan bisnis pemerintah desa melalui BUM Desa yang tidak disertai dengan kesiapan dari organisasi pelaksananya. Hasil penelitian oleh Arifin, et.al (2020) menunjukkan bahwa dana desa cenderung hanya digunakan untuk meningkatkan jumlah BUM Desa, tetapi tidak memberikan manfaat yang besar bagi desa dan masyarakat. Pengembangan usaha yang lambat dikarenakan minimnya inovasi baik dari pengelola BUM Desa maupun pihak BUM Desa. Dalam hal ini peran kepala desa selaku inisiator dan pihak yang juga terlibat dalam peraturan desa tentang BUM Desa dalam memberikan ide serta mengkomunikasikan kebijakan kepada pengelola BUM Desa dan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja komunikasi terkait kebijakan tidak berjalan dengan baik. Koordinasi dan arahan dari kepala desa nyatanya masih dibutuhkan meskipun secara kebijakan pengelolaan BUM Desa harus terpisah dari pemerintah desa.

Penelitian terdahulu yang mendukung temuan tersebut yaitu penelitian yang dilakukan oleh S.Kusuma, et.al (2019) dimana menurutnya kinerja komunikasi dalam

pengelolaan BUM Desa dibutuhkan karena mampu menumbuhkan loyalitas dan rasa memiliki, memberikan arahan kebijakan, perencanaan partisipatif, diskusi dan sosialisasi, menggali inovasi, pengembangan usaha dan promosi. Kinerja komunikasi yang baik ini juga harus mampu diemban oleh kepala desa. Sejak awal pembentukan BUM Desa kinerja komunikasi dalam mengkomunikasikan kebijakan BUM Desa Sukaratu belum optimal. Terbukti dari minimnya keterlibatan dan pengetahuan mayoritas masyarakat akan BUM Desa. Komunikasi terkait persentase bagi hasil juga tidak menghasilkan pembagian yang proporsional. Artinya proporsi bagi hasil PADes masih sangat rendah dan tidak ideal berdasarkan dengan peraturan desa tersebut dimana tujuan BUM Desa salah satunya adalah memberikan pendapatan terhadap BUM Desa.

Komunikasi dalam hal permodalan, kepala desa mampu memberikan arahan kepada masyarakat yang dianggap memiliki potensi untuk memberikan modal berupa lahan yang disewakan untuk dibangun Taman Mahkota Ratu sebagai unit usaha wisata desa. Namun arahan untuk melakukan inovasi dan pengembangan BUM Desa dari kepala desa masih minim bahkan

menurun dikarenakan BUM Desa Sukaratu belum menunjukkan keuntungan yang maksimal. Hal ini justru sangat mempengaruhi implementasi bisnis pemerintah desa. Arahan dari kepala desa seharusnya menjadi hal yang sustainable dan tidak terpengaruh dengan kondisi BUM Desa. Arahan yang sifatnya rutin merupakan kekuatan sekaligus dasar bagi pengelola BUM Desa untuk senantiasa menjaga amanat dan mencapai tujuan kebijakan.

2. Organisasi pelaksana

Menurut Smith (1973) organisasi pelaksana merupakan pihak yang bertanggung jawab atas implementasi kebijakan yang keberhasilannya dapat dilihat dari struktur dan personel, kepemimpinan organisasi administratif serta program dan kapasitas pelaksana. Organisasi pelaksana dalam mengimplementasikan program BUM Desa Sukaratu dari Dewan Pembina yang merupakan perwakilan dari unsur Pemerintahan Desa Sukaratu (Kepala Desa Sukaratu dan BPD Sukaratu) dan pengelola BUM Desa yang terdiri dari Direktur BUM Desa, Sekretaris, Bendahara dan Kepala Unit Usaha (Unit Usaha Desa Wisata, Unit Usaha Pakan Ternak dan Usaha Unit Pertanian). Dewan Pembina BUM Desa Sukaratu menjalankan fungsi

pengawasan yakni dengan melakukan monitoring sehubungan dengan pelaporan keuangan, manajemen resiko dan pengendalian internal serta memastikan adanya kepatuhan kepada hukum, peraturan, kinerja, kualifikasi dan audit.

Organisasi pelaksana dari perwakilan pihak pemerintah desa dan BPD Sukaratu bertindak sebagai dewan pengawas. Pengelola BUM Desa Sukaratu memiliki fungsi mengelola bisnis dan keuangan BUM Desa, mengembangkan usaha, meningkatkan efektivitas dan efisiensi BUM Desa, menangani permasalahan yang berkenaan dengan BUM Desa, mengembangkan penjualan, pemasaran dan pengembangan SDM. Berdasarkan hasil penelitian, organisasi pelaksana memiliki kelemahan dalam kapasitas pengelolaan keuangan dimana hal ini terlihat dari belum efektifnya kontribusi hasil usaha BUM Desa Sukaratu terhadap PADes dan ketergantungan akan bantuan modal dari pemerintah desa. Hal tersebut tidak terlepas dari pembentukan pengelola BUM Desa yang belum disesuaikan dengan kapasitas pengelola bisnis pemerintah desa. Penempatan struktur pengelola BUM Desa rerata diisi oleh pihak yang tidak memiliki pengalaman lebih di

bidang bisnis dan pengelolaan keuangan bisnis pemerintah desa.

Kebijakan perekrutan staf pada bisnis di tingkat desa seringkali dikarenakan rujukan bukan karena proses seleksi yang berdasarkan kriteria perekrutan sesuai kebutuhan perusahaan (Chow, 2004). Hal ini sejalan dengan temuan penelitian dimana proses rekrutmen pengelola BUM Desa Sukaratu hanya berdasarkan penunjukkan saat musyawarah desa tanpa mempertimbangkan kapasitasnya dalam mengimplementasikan serta memajukan bisnis pemerintah desa. Minimnya keinginan masyarakat untuk menjadi pengelola BUM Desa juga menjadi penyebab penunjukkan tidak didasarkan kualifikasi dan kapasitas bisnis.

Temuan lain dalam penelitian ini adalah bahwa dari tiga unit usaha yang dijalankan, hanya satu unit usaha yang mampu memberikan penghasilan dan keuntungan bagi BUM Desa Sukaratu yakni unit usaha wisata desa. Secara keseluruhan, pendapatan BUM Desa hanya mampu membiayai biaya operasional BUM Desa. Hal ini dikarenakan usaha yang masih belum berkembang dan kondisi kelembagaan BUM Desa Sukaratu yang masih dalam tahap menata dan menstabilkan usahanya. Dengan demikian,

pendapatan BUM Desa menjadi tidak optimal. Berikut merupakan data pendapatan BUM Desa Sukaratu:

Tabel 5.
Pendapatan BUM Desa Sukaratu Tahun 2016-2019

Tahun	Pendapatan	Laba	Rugi	Sumber pendapatan
2016	Rp. 33.493.500,-	-	Rp.27.643.500,-	Unit usaha pertanian
2017	Rp. 34.983.000,-	-	Rp.19.030.500,-	Unit usaha pertanian
2018	Rp.128.640.000,-	Rp. 10.351.287,-	-	Unit usaha Desa wisata, unit usaha pakan ternak dan unit usaha Prukades
2019	Rp.47.000.500,-	-	Rp.52.999.500,-	Unit usaha desa wisata

Sumber: LPJ BUM Desa Sukaratu

Tahun 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa pendapatan terbesar yang pernah dicapai oleh BUM Desa Sukaratu terjadi pada tahun 2018 yakni sebesar Rp.128.640.000,-. Pada tahun 2018 juga merupakan tahun pertama BUM Desa memperoleh laba bersih dari hasil usaha yang didominasi oleh sumber pendapatan yang berasal unit usaha Desa Wisata Taman Mahkota Ratu. Namun demikian, melihat data di atas juga menunjukkan bahwa BUM Desa lebih sering mengalami kerugian daripada laba. Artinya nilai efektivitas, efisiensi dan ekonomi implementasi bisnis pemerintah desa tidak tercapai.

Kapasitas bisnis organisasi pelaksana bisnis pemerintah desa di Desa Sukaratu belum mampu memberikan pendapatan dan laba yang sustainable. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniasih, et.al (2020) menunjukkan bahwa penyebab tidak

optimalnya kapasitas bisnis pemerintah desa adalah karena pengelolaan bisnis yang masih dikuasai oleh perangkat desa. Namun, dalam hasil penelitian di Desa Sukaratu ini justru pemerintah desa bukan menjadi pihak yang dominan dalam pelaksanaan bisnis pemerintah desa. Permasalahannya adalah komitmen bisnis dari semua stakeholder yang lemah. Hal ini terbukti dari antusiasme pemerintah desa yang menurun karena implementasi bisnis yang dikelola oleh BUM Desa mengalami kerugian dan turut mempengaruhi kepercayaan pemerintah desa dalam memberikan bantuan modal.

Pemerintah desa dan BUM Desa Sukaratu sebagai organisasi pelaksana belum mampu menjalankan BUM Desa dengan menerapkan teknik bisnis pada sektor publik. Salah satunya menurut Hood (1991) perlunya bisnis sektor publik menerapkan manajemen profesional, ketersediaan standar kinerja, pengendalian terhadap output, pemecahan unit kerja, menciptakan persaingan, penekanan gaya sektor privat dalam manajemen dan disiplin serta menghemat penggunaan anggaran. Kerugian yang dialami BUM Desa Sukaratu menandakan prinsip disiplin dan hemat dalam penggunaan anggaran tidak diterapkan. Kemudian peran dan fungsi pengelola BUM Desa Sukaratu

yang belum profesional juga dikarenakan para pengelola BUM Desa yang mayoritas memiliki pekerjaan lain di luar BUM Desa. Pembagian tugas tidak berjalan dikarenakan kepala unit usaha yang juga merangkap tugas sekretaris BUM Desa dikarenakan kurang aktifnya peran sekretaris. Hal ini juga menyebabkan koordinasi antar pengelola kurang berjalan baik.

Hutamawida, et.al (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dewan pengawas memiliki kewajiban membahas kinerja, menetapkan kebijakan pengembangan bisnis BUM Desa dan pengawasan. Hal ini dapat dilakukan guna mencegah kebangkrutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dewan pengawas telah melaksanakan fungsinya mengawasi dan membahas kinerja sampai pada pengembangan usaha pada saat bisnis wisata desa dibangun. Namun, peran Dewan Pengawas dalam menindak kerugian dan memberikan alternatif solusi pengembangan usaha tersebut terkesan pasif. Dengan demikian kapasitas dan komitmen bisnis dari organisasi pelaksana diperlukan dalam mensukseskan implementasi bisnis pemerintah desa melalui BUM Desa.

3. Kelompok sasaran

Kelompok sasaran adalah unsur penting dalam implementasi karena merupakan pihak yang diminta mampu menyesuaikan pola interaksi dengan kebijakan terdiri dari faktor kelembagaan, kepemimpinan dan pengalaman kebijakan sebelumnya dari kelompok sasaran (Smith, 1973). Tujuan dari BUM Desa adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Adanya bisnis pemerintah desa diharapkan mampu meningkatkan perekonomian masyarakat. Dengan demikian BUM Desa diharapkan juga mampu meningkatkan partisipasi masyarakat desa sebagai kelompok sasaran kebijakan untuk turut serta mengembangkan bisnis pemerintah desa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas masyarakat Desa Sukaratu merasa keberadaan BUM Desa tidak memberikan dampak terhadap perekonomian masyarakat.

Hasil wawancara dengan tokoh masyarakat juga menunjukkan bahwa BUM Desa belum secara optimal memberdayakan masyarakat. BUM Desa Sukaratu hingga tahun 2018 baru mampu merekrut 5 orang dari masyarakat asli Desa Sukaratu untuk diangkat sebagai staf pengelola BUM Desa. Namun karena semakin

menurunnya pendapatan BUM Desa, pada tahun 2019 BUM Desa Sukaratu memberhentikan 3 orang staf hingga akhirnya BUM Desa Sukaratu hanya mampu mempekerjakan 2 orang staf saja. Hal ini berkaitan dengan minimnya kemampuan BUM Desa untuk menggaji karyawannya.

Pengetahuan masyarakat akan keberadaan BUM Desa juga masih minim karena masih banyak masyarakat yang tidak mengetahui keberadaan BUM Desa termasuk jenis usaha yang dikelola oleh BUM Desa Sukaratu. Hal tersebut disebabkan oleh keterlibatan kelompok sasaran dalam pertemuan tentang BUM Desa masih minim. Pertemuan BUM Desa hanya dihadiri oleh perangkat desa, BPD, tokoh masyarakat dan perwakilan RT atau RW. Pihak yang terlibat dalam rapat tersebut kurang memberikan sosialisasi informasi mengenai BUM Desa ke kalangan masyarakat. Mayoritas masyarakat juga merasa tidak dilibatkan dalam laporan pertanggungjawaban pengelolaan BUM Desa Sukaratu. Dengan demikian masyarakat tidak bisa mengetahui kondisi pendapatan dan kinerja pengelola BUM Desa. Hal ini sebagaimana menurut Kurniasih & Setyoko (2019) bahwa kapasitas masyarakat desa dalam pengelolaan bisnis pemerintah desa di Indonesia

tergolong rendah karena tidak memiliki akses terhadap laporan pertanggungjawaban, keterlibatan dalam forum BUM Desa dan dalam pengawasan.

Perwakilan dari pihak masyarakat yang dilibatkan dalam pelaksanaan maupun forum pertemuan BUM Desa juga menjadi pemberi modal BUM Desa dengan menyewakan lahan miliknya untuk dijadikan pengembangan bisnis wisata desa. Dukungan modal dari masyarakat ini mampu menopang kebutuhan modal bagi BUM Desa Sukaratu. Menurut Dwiyanto (2009) sosialisasi baik kepada pihak perumus kebijakan maupun kelompok sasaran serta dukungan kelompok sasaran merupakan faktor penting bahkan sejak rencana implementasi dibuat. Dengan demikian, jika dukungan kelompok sasaran tercipta secara merata melalui sosialisasi yang terencana dan sustainable, maka mampu mempengaruhi keberhasilan implementasi bisnis pemerintah desa melalui BUM Desa terutama dalam hal peluang melibatkan masyarakat dalam permodalan dan pengembangan unit usaha BUM Desa.

4. Lingkungan

Menurut Smith (1973) faktor lingkungan adalah faktor yang mampu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh implementasi kebijakan. Secara politik, tidak terdapat konflik atau ketegangan antar stakeholder dalam pelaksanaan bisnis pemerintah desa melalui BUM Desa yang mempengaruhi minimnya pendapatan BUM Desa. Secara ekonomi, masyarakat Desa Sukaratu sebagian besar bekerja di sektor perdagangan, pertanian dan sektor formal. Potensi desa juga dapat dilihat dari banyak lahan sawah produktif dan didukung dengan keberadaan Gapoktan yang aktif. Selain itu, masyarakat Desa Sukaratu sebagian besar bekerja sebagai pedagang.

Data dari Profil Desa Sukaratu menunjukkan bahwa hingga tahun 2018 sebanyak 225 orang bekerja sebagai wiraswasta/pedagang. Hal ini seharusnya mampu menjadi potensi peluang bagi pemerintah desa dan pengelola BUM Desa untuk melibatkan masyarakat dalam pengembangan bisnis pemerintah desa. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa BUM Desa belum mampu membuat strategi untuk memanfaatkan peluang tersebut, karena kurang melibatkan masyarakat dalam forum-forum BUM Desa. Hal ini juga yang berdampak pada minimnya

motivasi BUM Desa untuk berkembang dan bangkit dari permasalahan. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Lunaris (2019) bahwa salah satu strategi yang tepat dalam pengembangan BUM Desa adalah dengan menguatkan pembangunan berbasis pemberdayaan ekonomi masyarakat. Partisipasi masyarakat mampu menjadi motivasi, modal sosial dan ide bagi strategi pengembangan bisnis BUM Desa secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Implementasi bisnis pemerintah desa melalui BUM Desa Sukaratu belum berjalan secara efektif dikarenakan masih rendahnya pendapatan BUM Desa serta kontribusi BUM Desa terhadap PADes dan perekonomian masyarakat desa yang kurang optimal. Kebijakan yang ideal mengenai BUM Desa perlu didukung dengan kesiapan dan kinerja komunikasi antar stakeholder. Kapasitas dan komitmen bisnis dari organisasi pelaksana juga diperlukan untuk memastikan penguatan peran serta fungsi pengelola BUM Desa dan dewan pengawas dalam pelaksanaan bisnis pemerintah desa. Keterlibatan masyarakat menjadi kunci bagi pengembangan usaha BUM Desa. Artinya masyarakat perlu dilibatkan dalam forum-forum penting BUM Desa seperti forum laporan pertanggungjawaban BUM Desa,

permodalan serta pengambilan keputusan. Dengan demikian hal tersebut diharapkan mampu meningkatkan kapasitas masyarakat sebagai kelompok sasaran. Keterlibatan masyarakat juga diperlukan untuk meningkatkan motivasi BUM Desa dalam mengembangkan usahanya dan menetapkan langkah strategis pelaksanaan bisnis pemerintah desa.

Rekomendasi berdasarkan hasil penelitian ini adalah kepala desa perlu menjadi inisiator dalam mengkomunikasikan kebijakan kepada semua stakeholder terkait BUM Desa baik mengenai rencana bisnis, tujuan BUM Desa serta arahan untuk memastikan terciptanya pemahaman bersama dan kesiapan pelaksana. Meskipun secara struktur BUM Desa terpisah dari pemerintahan desa, namun kepemimpinan kepala desa dibutuhkan terutama pada fungsi komunikasi dan koordinasi. Hal ini karena kebanyakan pengelola BUM Desa tidak memiliki kualifikasi di bidang bisnis. Rekrutmen pengelola BUM Desa juga perlu dilakukan secara profesional sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan BUM Desa dengan tanpa mengabaikan musyawarah desa.

Selain itu, BUM Desa perlu melibatkan masyarakat dalam forum pertemuan rutin BUM Desa. BUM Desa juga perlu meluangkan waktu untuk masuk ke dalam forum masyarakat serta

melakukan sosialisasi secara rutin guna meningkatkan pengetahuan dan dukungan masyarakat akan BUM Desa. Pemerintahan Desa, BUM Desa dan masyarakat sebagai kelompok sasaran perlu membuat forum diskusi mengenai strategi bisnis pemerintah desa yang bisa dilakukan dengan BUM Desa. Strategi tersebut dapat bermanfaat sebagai pedoman bagi pelaksanaan BUM Desa sekaligus solusi manakala BUM Desa menghadapi permasalahan dan pengelolaan usahanya. Dengan demikian, masyarakat bisa memberikan pendapat dan ide yang diharapkan mampu mengembangkan bisnis pemerintah desa melalui BUM Desa.

REFERENSI

- Apriyani, Sri Astuti. 2016. "Strategi BUM Desa Tirta Mandiri Dalam Pengelolaan Objek Wisata Umbul Pongkok di Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten". *Jurnal Administrasi Negara. Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Arifin, Bondi, et.al. 2020. "Village Fund, Village-Owned-Enterprises, and Employment: Evidence from Indonesia". *Journal of Rural Studies (79)*, pp. 382-394
- Chow, Irene Hau Siu. 2004. "Human Resources Management in Chinas-s Township and Village enterprise: Change and Development during the Economic Reform Era". *Asia Pacific Journal of Human resources*, 42 (3), pp. 318-335
- Creswell, John W. 2014. *Pendekatan Metode Penelitian Kualitatif, Kauntitatif dan Campuran (Edisi Keempat dalam Bahasa Indonesia)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dewi, Adelia Shinta. 2016. "Dampak Pengembangan Obyek Wisata Umbul Pongkok Terhadap Perekonomian Masyarakat Desa Pongkok". *Jurnal Ilmu Sosiologi. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Atma Jaya Yogyakarta*.
- Dwiyanto, Indiahono. 2009. *Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Policy Analysis*. Yogyakarta: Gava Media
- Gong, Yiwei dan Marjin Janssen. 2012. "From Policy Implementation to Business Process Management: Principles for Creating Flexibility and Agility". *Government Information Quarterly*, 29, pp S61-S71
- Hood, Christoper. 1991. "Public Management For All Seasons ?". *Journal of Public Administration. Vol. 69. Pp 3-19*.
- Hutamawida, Diky Efra, et.al. 2020. "Supervisors Responsibility for Village-Owned Enterprise Bankruptcy". *Journal La Sociale, Volume 01, Issue 05, pp. 10-18*
- Kurniasih, Denok dan Paulus Israwan Setyoko. 2019. "Public Governance Capacity in The Accountability of Village-Owned Enterprise Management in Indonesia". *Journal Sampurasun: Interdisciplinay Studies for Cultural Heritage, Volume 05, Number 02, pp. 67-79*.
- Kurniasih, Denok et.al. 2020. "Kapabilitas Bisnis Pemerintah Desa dalam Perspektif Business-Government Relationship Pasca Implementasi Otonomi Desa (Kasus di Kabupaten

- Banyumas)". *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Volume 3, Nomor 1, pp. 86-95.*
- Kusuma, S., et.al. 2019. "Communication Performance and Entrepreneurial Behaviour in Village-Owned Enterprise in Managing Village Enterprise: A case study of Panggunharjo Village of Bantul City, Indonesia". *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, Vol 94, Issue 10, pp. 41-50*
- Langowitz, et.al. 2012. "Women's Business Centers in the United States: Effective Entrepreneurship Training and Policy Implementation". *Journal of Small Business and Entrepreneurship 19:2, pp 167-182*
- Lunaris, Matani Mella, et.al. 2019. "Development Strategy of Village-Owned Enterprise By the Village and Community Empowerment Agency of South Central. Timor, East Nusa Tenggara, Indonesia". *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, Vol 96, Issue 12, pp. 201-205*
- Miles, Matthew B, et.al. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Book 3 rd Edition*. Thousand Oaks, CA : Sage Publication.
- Morales, Fernando Nieto, et.al. 2012. "After the Reform: Change In Dutch Public and Private Organization". *Journal of Public Administration and Research Theory. Vol.23, No.3, Pp 735-754.*
- Purwanto, Erwan Agus dan Dyah Ratih Sulistyastuti. 2012. *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasinya*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Rahman, Hafiz. 2015. "Synergy and Collaborative Integration Model among Village Economic Actors to Promote Rural Entrepreneurship and Rural Economic Development in West Sumatra, Indonesia". *Journal of Entrepreneurship and Small-Medium Scale Enterprises. Andalas University.*
- Smith, Thomas B. 1973. "The Policy Implementation Process". *Policy Sciences 4, pp. 197-209*
- Osborne, David dan Ted Gaebler. 1999. *Mewirusahaakan Birokrasi Mentransformasi Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik*. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Wahyuni, Erma, et.al. 2002. *Kebijakan dan Manajemen Privatisasi BUMN dan BUMD*. Yogyakarta : Yayasan Pembaharuan Administrasi Publik Indonesia.