

EKSPLORASI FAKTOR-FAKTOR KEGAGALAN BADAN USAHA MILIK DESA

Oleh:

Taufik Raharjo*Politeknik Keuangan Negara STAN
*e-mail: taufik.raharjo@pknstan.ac.id**Aditya Wirawan**

Politeknik Keuangan Negara STAN

Ambang Aries Yudanto

Politeknik Keuangan Negara STAN

Muhammad Setiawan Kusmulyono

Universitas Prasetiya Mulya

Article Info*Article History :*

Received 16 Agustus - 2022

Accepted 25 Agustus - 2022

Available Online

30 September - 2022

Abstract

The purpose of this study is to explore the factors that have the potential to influence the failure of BUM Desa. Exploration of factors that have the potential to influence the failure of BUM Desa is based on a qualitative study by collecting data and information using interviews with key figures related to the management of BUM Desa. The results of this study indicate that the factors that have the potential to influence the failure of BUM Desa are as follows (1) Government Regulations Related to the Pandemic, (2) Adaptability of BUM Desa Business Models, (3) Unprofessional BUM Desa Governance, (4) Vision of BUMdes Not yet Visionary, (5) Low Community Participation, (6) Low Capacity and Skills of Human Resources in BUM Desa, (7) Leadership of Village Heads, (8) Mindset of Village Heads who are Not Agile, (9) Macroeconomic Conditions Not yet Stable, (10) Negative Externalities from Government Policies, and (11) Unfavorable Village Local Political Atmosphere..

Keyword :Village, Performance, Village
Owned-Enterprises, Failure**1. PENDAHULUAN**

Semenjak terbitnya Undang-undang No 6 Tahun 2014 tentang Desa, Desa telah ditetapkan memiliki hak asal usul dan hak tradisional dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat. Melalui Undang-Undang ini, Pemerintah mencoba melindungi dan memberdayakan desa agar menjadi kuat, maju, mandiri, dan demokratis sehingga dapat menciptakan landasan yang kuat dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan menuju masyarakat yang adil, makmur, dan sejahtera. Selanjutnya, Desa telah memiliki otonomi tersendiri dalam mengelola rumah tangganya.

Otonomi desa merupakan kebijakan pemerintah daerah yang diberikan kepada pemerintah desa untuk lebih mengoptimalkan potensi yang dimiliki, sehingga dapat memaksimalkan pendapatan desa untuk pembangunan dan kesejahteraan masyarakat (Adisasmita, 2006). Salah satu bentuk kebijakan pembangunan desa untuk mencapai kesejahteraan masyarakat desa adalah dengan adanya Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) (Amanda, 2015).

Berdasarkan 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 dan dan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pendaftaran, Pendataan dan Peningkatan, Pembinaan dan Pengembangan dan Pengadaan Barang dan/atau Jasa Badan Usaha Milik Desa/Badan Usaha Milik Desa Bersama. BUM Desa merupakan badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. BUM Desa merupakan Program dari pemerintah pusat yang dilaksanakan oleh pemerintah desa dan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). BUM Desa merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui

penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. BUM Desa merupakan Program dari pemerintah pusat yang dilaksanakan oleh pemerintah desa dan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). Operasionalisasinya menggunakan falsafah bisnis yang berakar dari budaya lokal. Bidang usaha yang dijalankan berdasarkan pada potensi desa dan informasi pasar. Keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk kesejahteraan penyetara modal dan masyarakat melalui kebijakan desa di fasilitasi oleh pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten dan pemerintah desa (Amri, 2016).

Pembentukan BUM Desa di seluruh Indonesia mendapatkan dukungan yang luar biasa oleh pemerintah, terlihat dari arahan pemerintah tentang prioritas penggunaan dana desa yang mengarahkan pembentukan BUM Desa di setiap desa di Indonesia. Pembentukan BUM Desa dimaksudkan guna menampung seluruh kegiatan peningkatan pendapatan masyarakat, baik yang berkembang menurut adat istiadat/ budaya setempat, maupun kegiatan perekonomian yang diserahkan untuk dikelola oleh masyarakat melalui program atau proyek Pemerintah dan Pemerintah Daerah (Gunawan, 2011).

Sampai dengan tahun 2021, Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kemendesa PDTT), Abdul Halim Iskandar menyampaikan bahwa jumlah BUMDes di Indonesia mencapai 57.273 BUMDes, dimana 45.233 merupakan BUMDes aktif dan 12.040 BUMDes yang tidak aktif. Diantara yang aktif tersebut, terdapat 15.768 BUMDes yang terdampak pandemi hingga sampai menutup usaha (kontan.co.id, 2021). Dari sekian banyak BUMDes, disebutkan bahwa beberapa di antaranya yang benar-benar hidup namun banyak yang mati suri, sebagian besar berada di luar pulau Jawa dan Sumatera (Bonivasius Prasetya Ichtianto, 29/07/2018, kumparan.com).

Mengingat banyaknya BUM Desa yang mati suri dan hasilnya masih jauh dari harapan, sehingga perlu menjadi perhatian khusus, karena Pemerintah telah memberikan dukungan yang sangat banyak dalam mendirikan hingga mengembangkan program BUM Desa ini. Penelitian mengenai faktor kesuksesan BUM Desa pun telah dilakukan oleh beberapa peneliti, dimana kesuksesan BUM Desa sangat dipengaruhi oleh *Pertama*, Sumber Daya Manusia yang kompeten dan komitmen dimulai dari direktur hingga seluruh pengurus BUM Desa (Yudiardi & Karlina, 2017; Raharjo et al, 2019; Jaryono & Tohir, 2019; Sofyani et al, 2019; Bake et al, 2021), serta mempunyai jiwa

patriotisme, mengingat pengelolaan BUM Desa ini juga merupakan bentuk pengabdian kepada masyarakat (Sofyani et al (2019)). *Kedua*, Komitmen Kepala Desa dalam mendukung dan menyelaraskan program BUM Desa (Raharjo et al, 2019; Bake et al, 2021; Jaryono & Tohir, 2019). *Ketiga*, Sumber Daya Alam jika memang usaha BUMDesa tersebut mengandalkan sumber daya alam (Raharjo et al, 2019; Jaryono & Tohir, 2019). *Keempat*, Sumber Daya Keuangan dan tata Kelola keuangan jika memang usaha BUM Desa tersebut padat modal (Raharjo et al, 2019; Bake et al, 2021). *Kelima*, Tata Kelola Kelembagaan termasuk di dalamnya budaya organisasi yang mendukung keberhasilan BUM Desa (Qosjim, 2017; Bake et al, 2021). *Keenam*, Dukungan masyarakat terhadap usaha yang dijalankan oleh BUM Desa baik bersifat sosial, ekonomi, politik, dan budaya, (Qosjim, 2017; Bake et al, 2021; Jaryono & Tohir, 2019). *Ketujuh*, Pengawasan sebagai kendali atas pencapaian tujuan BUM Desa (Raharjo et al, 2019). *Kedelapan*, Skala dan Jangkauan usaha (Qosjim (2017)). *Kesembilan*, Aksesibilitas dan peluang pasar (Bake et al, 2021), dan *Terakhir*, jika usaha BUM Desa tersebut bergerak dalam industri manufaktur, maka perlu adanya Dukungan Teknologi dan Ketersediaan Bahan baku (Bake et al, 2021).

Disisi lain, Penelitian tentang faktor kegagalan BUM Desa pun sudah dilakukan, namun pembahasannya belum begitu dalam. Hal ini terlihat hanya tiga faktor yang dapat diungkap seperti persoalan permodalan (Sutardi et al, 2017; Ni Wayan et al, 2017; Nugroho, 2020), kualitas SDM yang rendah (Candraningsih et al, 2018; Dewi et al, 2018; Nurjanah et al, 2020; Haerudin & Lina, 2021; Sukriani et al, 2018; Gunaya et all, 2017; Posi & Mahendra, 2021), dan terakhir keterbatasan penggunaan Teknologi dan Sistem Informasi Akuntansi (Leni & Musmini, 2020) sehingga perlu eksplorasi lebih dalam mengenai faktor yang menyebabkan kegagalan BUM Desa. Oleh karena itu penelitian ini mencoba mengisi kajian eksplorasi faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan BUM Desa. Sorotan penelitian ini akan tertuju pada BUM Desa yang belum berhasil di sekitar BUM Desa yang telah berhasil dengan karakteristik usaha, demografi, dan kondisi lingkungan yang relatif sama.

2. TINJAUAN PUSTAKA

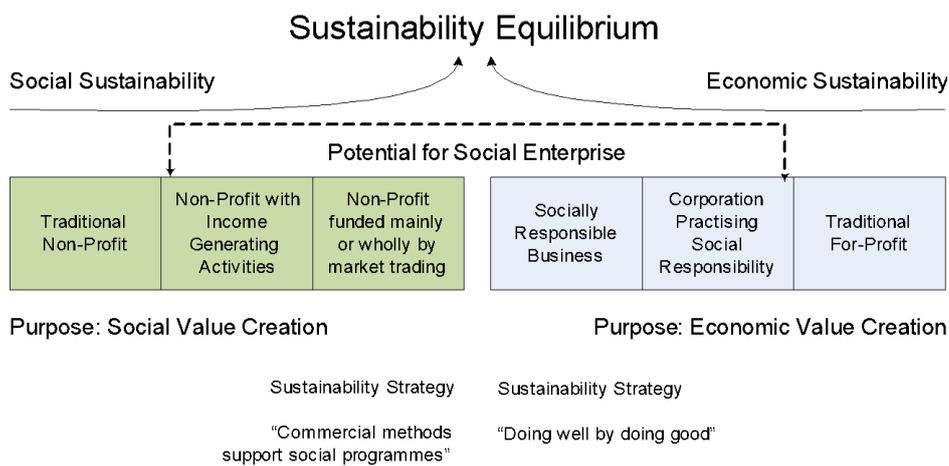
2.1 Social Enterprise (Kewirausahaan Sosial)

Kewirausahaan sosial meraih popularitas ketika Muhammad Yunus, seorang bankir dari Bangladesh, meraih nobel perdamaian pada tahun 2006. Muhammad Yunus melalui Grameen Bank menawarkan inovasi sosial berupa konsep

pendanaan mikro untuk memberi pinjaman bagi pengusaha kecil yang tidak layak pinjam oleh bank komersial. Jauh sebelum Muhammad Yunus mendirikan Grameen Bank, Bill Drayton telah merintis Ashoka, sebuah gerakan kewirausahaan sosial universal sekaligus menjadi perintis istilah kewirausahaan sosial untuk pertama kalinya.

Kisah Muhammad Yunus dan banyak wirausaha sosial lainnya didasari oleh adanya disparitas dalam perolehan pendapatan secara global, optimalisasi tanggung jawab sosial perusahaan yang hanya berorientasi reputasi, kegagalan pasar dan negara dalam mengelola masyarakat, serta kemajuan teknologi yang hanya menimbulkan

permasalahan baru tanpa adanya kejelasan solusi (Zahra et al., 2008). Kewirausahaan sosial merupakan pendekatan inovatif baru yang yang memproduksi nilai sosial saat kebutuhan dasar bagi masyarakat tidak dapat dilayani oleh pemangku kepentingan yang berwenang (Austin et al., 2006; Mair & Martí, 2006). Secara sederhana, kewirausahaan sosial juga dapat didefinisikan sebagai usaha yang inovatif untuk mencapai tujuan sosial dengan menciptakan produk, layanan, dan organisasi yang nyata yang akan menghasilkan manfaat sosial secara berkelanjutan (Guo & Bielefeld, 2014).



Adapted from: Alter, K. (2007) "Social Enterprise Typology", http://virtueventures.com/setypology/index.php?id=HYBRID_SPECTRUM&lm=1.

Gambar 1. Sustainability Equilibrium

Gambar di atas merupakan sebuah spektrum ekuilibrium berkelanjutan untuk memudahkan pemangku kepentingan dalam mengidentifikasi wirausaha sosial dan bukan wirausaha sosial. Spektrum bipolar tersebut memiliki dua kutub berseberangan yaitu kutub yang fokus pada penciptaan nilai ekonomi dan fokus dalam penciptaan nilai sosial (Alter, 2007). Tipologi tersebut menggambarkan bahwa pada kutub penciptaan nilai ekonomi, entitas organisasi yang berada di wilayah tersebut adalah perusahaan komersial dan dapat didefinisikan sebagai pencari keuntungan semata. Pada sisi lainnya, dalam upaya penciptaan nilai sosial, entitas organisasi yang berada di wilayah tersebut adalah yayasan yang dianggap sebagai organisasi murni yang tidak mencari laba. Posisi wirausaha sosial atau bisnis sosial itu sendiri berada di tengah antara kedua kutub yang dapat dikategorisasikan sebagai organisasi yang tujuan utamanya adalah pencapaian misi sosial namun dengan pendekatan bisnis (Alter, 2007; Yudha & Kusmulyono, 2018).

Sebuah studi tentang kewirausahaan sosial yang dirintis oleh Austin dkk. (2006) memformulasikan empat aspek yang membedakan antara kewirausahaan sosial dan kewirausahaan komersial.

- a. Kegagalan Pasar
Kegagalan pasar adalah suatu kondisi dimana pasar akan mencari titik efisiensi dan efektivitas dalam mengoptimalkan keuntungan pribadinya. Akibatnya, proses pertambahan permintaan yang mengakibatkan turunnya keuntungan tidak akan dilayani oleh pasar. Hal ini berdampak adanya ketidakadilan bagi masyarakat yang tidak dapat mengakses permintaan yang ada. Kewirausahaan sosial hadir untuk membantu mengurangi permasalahan ini.
- b. Misi
Misi adalah dasar pembeda paling utama antara usaha komersial dengan usaha sosial. Prioritas kewirausahaan sosial adalah menyelesaikan masalah sosial, sedangkan

prioritas kewirausahaan komersial adalah keuntungan finansial.

c. Mobilisasi Sumber Daya

Motivasi sumber daya terutama pekerja dalam usaha sosial utamanya didasari rasa pelayanan yang tinggi untuk dapat membantu menyelesaikan masalah sosial yang ada di masyarakat. Hal ini tentunya melebihi batas materialisme karena yang dilihat tidak hanya remunerasi uang saja.

d. Pengukuran Kinerja

Dalam kewirausahaan sosial, ukuran keberhasilan tidak hanya dilihat dari pundi rupiah saja. Hal terkait manfaat sosial sangat diperhitungkan dalam kinerja bagi kewirausahaan sosial.

2. 2 Desa

Soetardjo Kartohadikoesoemo (1984), mendefinisikan desa sebagai suatu kesatuan hukum dimana bermukim suatu masyarakat yang berkuasa dan masyarakat tersebut mengadakan pemerintah sendiri. Selain itu, Desa didefinisikan sebagai kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai susunan asli berdasarkan hak asal-usul yang bersifat istimewa (Widjaja, 2003). Selanjutnya menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dari beberapa definisi desa yang telah dikemukakan oleh para ahli dan undang-undang, maka dapat disimpulkan bahwa desa adalah suatu kesatuan hukum dimana bermukim suatu wilayah, yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan sendiri, berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan hak tradisional yang diakui serta dihormati dalam sistem pemerintahan.

2. 3 BUM Desa

Berdasarkan 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. Badan Usaha Milik Desa, selanjutnya disebut BUM Desa, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang

berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. kemudian dalam Pasal 1 angka 1 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, menyatakan Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut BUM Desa adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa.

Menurut peraturan Menteri Nomor 4 Tahun 2015 tersebut, pendirian BUM Desa bertujuan untuk meningkatkan perekonomian Desa; mengoptimalkan aset Desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan Desa; meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi Desa; mengembangkan rencana kerjasama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga; menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga; membuka lapangan kerja; meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi Desa; dan meningkatkan pendapatan masyarakat Desa dan Pendapatan Asli Desa. selain itu dipertajam berdasarkan Permendesa Nomor 3 Tahun 2021 yakni dengan mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya.

Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (2007), terdapat tujuh ciri utama yang membedakan BUMDes dengan lembaga ekonomi komersial lainnya. Beberapa perbedaan tersebut adalah Badan usaha ini dimiliki oleh desa dan dikelola secara bersama; Modal usaha bersumber dari desa (51%) dan dari masyarakat (49%) melalui penyertaan modal; Operasionalisasinya menggunakan falsafah bisnis yang berakar dari budaya lokal (local wisdom); Bidang usaha yang dijalankan didasarkan pada potensi dan hasil informasi pasar; Keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota (penyerta modal) dan masyarakat melalui kebijakan desa (village policy); Difasilitasi oleh Pemerintah, Pemprov, Pemkab, dan Pemdes; Pelaksanaan operasionalisasi dikontrol secara Bersama (Pemerintah Desa, Badan Permusyawaratan Desa, serta anggota atau pemodal).

3. METODE

3.1 Metode Penelitian

Penelitian eksplorasi kegagalan BUM Desa ini dilaksanakan pada desa-desa yang telah memiliki BUM Desa dan bergerak pada layanan umum kepada masyarakat mulai dari simpan pinjam, wisata, maupun layanan komersial lainnya. Filosofi penelitian yang dipergunakan adalah interpretivisme. Filosofi interpretivisme ini didasarkan pada kebaruan fenomena yang akan diteliti pada objek penelitian dimana pandemi ini merupakan suatu situasi tidak terduga yang memberikan tekanan berat bagi BUM Desa-BUM Desa yang baru saja merintis layanan usahanya (Saunders et al., 2016).

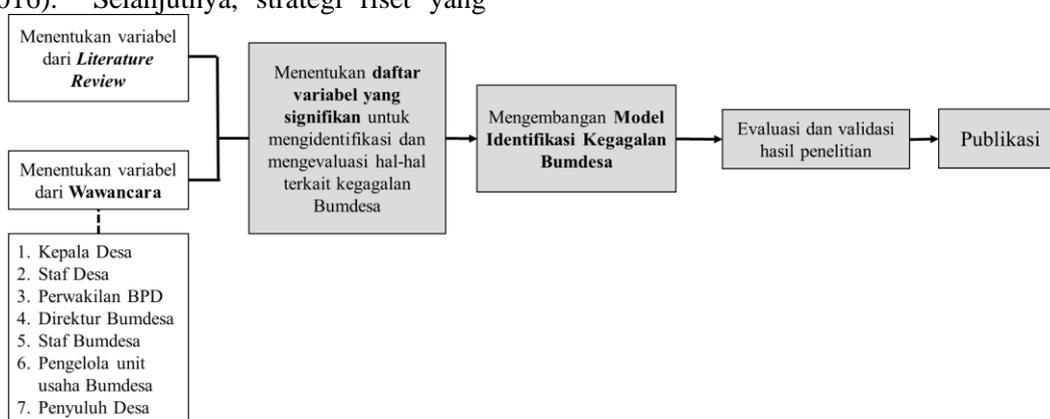
Selanjutnya, pendekatan yang dipergunakan untuk mendukung penelitian ini adalah induktif dengan metodologi penelitian yang akan dipilih adalah *mono-method qualitative study*. Pendekatan *mono-method qualitative study* adalah penggunaan teknik pengkoleksian data tunggal yaitu kualitatif karena sifat penelitian yang lebih eksploratoris (Saunders et al., 2016). Selanjutnya, strategi riset yang

dipergunakan adalah studi kasus. Tim peneliti akan mengambil sampel dari beberapa BUM Desa yang memiliki kriteria selaras dengan profil sampel yang diharapkan.

3.2 Variabel dan Indikator

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bersifat eksploratoris sehingga variabel yang diteliti akan ditentukan melalui tinjauan literatur dan wawancara awal. Selanjutnya, dari 2 aktivitas tersebut akan ditentukan variabel-variabel yang signifikan dalam menyebabkan terjadinya perlambatan kinerja dari BUM Desa yang ada. Secara garis besar, jika merujuk pada literatur yang membahas BUM Desa, beberapa hal yang menjadi perhatian dalam menentukan kinerja BUM Desa adalah tata kelola BUM Desa, profesionalisme pengelola BUM Desa, komitmen kepala desa, dan partisipasi masyarakat.

Secara lebih visual, identifikasi variabel ini tergambar dalam grafis berikut:



Gambar 2. Proses Penelitian

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan riset yang telah dipergunakan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, teknik pengumpulan data yang akan dilaksanakan adalah dengan melakukan wawancara mendalam. Setelah mengetahui teknik pengumpulan data, maka langkah berikutnya adalah menyusun instrumen wawancara sebagai bagian dari prosedur penelitian kualitatif untuk menjamin validitas dan reliabilitas hasil penelitian. Teknik wawancara yang telah dilakukan adalah *semi-structured interview* yang artinya para narasumber telah diinformasikan terlebih dahulu gambaran pertanyaan yang akan diberikan. Tujuan dari pemberian informasi di awal adalah agar informan dapat mempersiapkan data pendukung sebelum dilaksanakannya wawancara sehingga jika ada jawaban yang muncul saat wawancara terkait suatu data sekunder, narasumber dapat

dengan mudah mereferensikannya dan menjadikan hal tersebut sebagai salah satu cara triangulasi. Berikut merupakan tahapan pelaksanaan wawancara:

- Menghubungi calon informan, menanyakan kesediaan, dan membuat janji pertemuan.
- Mengirimkan daftar pertanyaan dan menginformasikan jika ada data sekunder yang diperlukan, silahkan untuk dibawa pada saat wawancara.
- Pelaksanaan wawancara
 - Memohon izin untuk melakukan perekaman
 - Menyampaikan maksud bahwa wawancara direkam dengan tujuan untuk validitas dan reliabilitas data
 - Menyampaikan kepada narasumber jika ada informasi sensitif untuk dapat disesuaikan dengan etika riset.

3.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Setelah data terkumpul, tim akan melakukan analisis tematik untuk melihat pola yang terjadi mulai dari hasil penelusuran data melalui *desk study* maupun wawancara mendalam. Langkah yang akan kami lakukan adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan transkripsi data hasil wawancara
- b. Melakukan peringkasan data dan **triangulasi** untuk mengecek validitas dan reliabilitas data
- c. Melakukan koding melalui pendekatan analisis tematik
 - 1) Mengidentifikasi pemahaman bersama atas data yang tersedia (*data comprehension*)
 - 2) Melakukan integrasi atas data yang terkoneksi (*integrate related data*)
 - 3) Mengidentifikasi tema-tema kunci dari pola yang ada (*identify key theme of patterns*)
 - 4) Menyusun deskripsi tematik atas data yang sudah diintegrasikan (*produce thematic description of the data*)

5) Menyusun kerangka teoritik atas pola yang tersusun (*develop theories*)

- d. Mengambil kesimpulan
- e. Menyampaikan temuan kesimpulan awal
- f. Menyusun laporan sesuai dengan target luaran

Validasi yang dilakukan akan menggunakan triangulasi. Triangulasi akan mempergunakan dukungan dari data sekunder seperti peraturan pemerintah maupun informasi formal yang diterbitkan oleh Kementerian Desa PDTT maupun artikel ilmiah lainnya. Selain itu, proses triangulasi juga akan dilakukan dengan menyampaikan hasil peringkasan data untuk diinformasikan kembali kepada narasumber untuk memastikan bahwa transkripsi dan simpulan informasi yang disampaikan sesuai dengan yang dimaksud.

3.5 Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah seluruh pemangku kepentingan yang berhubungan dengan aktivitas pengelolaan BUM Desa di pedesaan. Berikut adalah daftar pemangku kepentingan yang menjadi narasumber dalam penelitian ini:

Tabel 1. Daftar Informan

No	Bagian Narasumber	Narasumber	Rasionalisasi
1	Kepala Desa Setempat	1. Kepala Desa Panggunharjo (KD.1) 2. Kepala Desa Sukorejo (KD.2) 3. Kepala Desa Gondang (KD.3)	Observer netral yang dapat memberikan pendapat lebih berimbang
2	Staf Desa	1. Staf Desa Basin (SD.1)	Observer netral yang dapat memberikan pendapat lebih berimbang
3	Perwakilan BPD	1. BPD Desa Basin (BP.1)	Observer netral yang dapat memberikan pendapat lebih berimbang
4	Direktur Bumdesa	1. Direktur BUMDesa Bakti Manunggal, Desa Karang Duren (BM.1) 2. Direktur BUMDesa Mitra, Desa Basin (BM.2) 3. Direktur BUMDesa Ganeca (BM.3) 4. Direktur BUMDesa Lumintu (BM.4) 5. Direktur BUMDesa Makmur Mandiri (BM.5) 6. Direktur BUMDesa Gondang (BM.6)	Observer netral yang dapat memberikan pendapat lebih berimbang

No	Bagian Narasumber	Narasumber	Rasionalisasi
5	Staf Bumdesa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Staf BUMKAl Arta Tirta Mandiri (SBM.1) 2. Staf BUMDesa Limentu (SBM.2) 3. Staf BUMDesa Makmur Mandiri (SBM.3) 4. Staf BUMDesa Makmur Mandiri (SBM.4) 5. Staf BUMDesa Makmur Mandiri (SBM.5) 	Observer netral yang dapat memberikan pendapat lebih berimbang
6	Pengelola Unit Usaha Bumdesa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengelola Usaha BUMDesa Tirta Mandiri (PU.1) 2. Pengelola Usaha BUMDesa Badra Naya (PU.2) 3. Pengelola Usaha BUMDesa Karya Usaha (PU.3) 	Observer netral yang dapat memberikan pendapat lebih berimbang
7	Penyuluh Desa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyuluh desa tingkat Kecamatan Kebon Arum (PD.1) 2. Penyuluh Desa Basin (PD.2) 	Observer netral yang dapat memberikan pendapat lebih berimbang
8	Akademisi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akademisi dan penggiat BUMDesa UIN Sunan Kali Jaga (A.1) 2. Akademisi dan penggiat BUMDesa UIN Sunan Kali Jaga (A.2) 	Observer netral yang dapat memberikan pendapat lebih berimbang

Jika merujuk pada teknik pengumpulan data, maka kegiatan pengumpulan data telah dilakukan dengan wawancara untuk sebagian besar narasumber. Teknik diskusi kelompok terarah akan difokuskan untuk menggali informasi jika wawancara dilakukan secara bersamaan. Tim juga melakukan

proses penyeleksian dari BUM Desa yang menjadi lokasi penelitian. Penyeleksian ini didasarkan pada sisi keterwakilan, keterjangkauan, ketersediaan waktu, dan pertimbangan adanya pandemi. Berikut ini adalah daftar nama desa dan BUM Desa yang bersedia untuk dikunjungi:

Tabel 2. BUMDesa Objek Penelitian

No	Nama Bumdesa	Lokasi	Rasionalisasi
1	Tirto Mandiri	Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten	Mewakili BUM Desa yang telah maju, namun terdampak Pandemi
2	Bodronoyo	Desa Jomboran, Kecamatan Klaten Tengah, Kabupaten Klaten	Mewakili BUM Desa rintisan
3	Mitra Paramarta	Desa Basin, Kecamatan Kebon Arum, Kabupaten Klaten	Mewakili BUM Desa rintisan
4	Karya Usaha	Desa Karang Duren, Kecamatan Kebon Arum, Kabupaten Klaten	Mewakili BUM Desa rintisan
5	Bakti Manunggal	Desa Gondang, Kecamatan Kebon Arum, Kabupaten Klaten	Mewakili BUM Desa rintisan
6	Lumintu	Desa Pasung, Kecamatan Wedi, Kabupaten Klaten	Mewakili BUM Desa berkembang
7	Ganeca	Desa Sukorejo, Kecamatan Wedi, Kabupaten Klaten	Mewakili BUM Desa rintisan

8	Makmur Mandiri	Desa Sendang Tirto, Kecamatan Kapanewon Berbah, Kabupaten Sleman	Mewakili BUM Desa rintisan
9	Panggung Lestari	Desa Panggunharjo, Kecamatan Sewon, Kabupaten Bantul	Mewakili BUMDesa yang telah maju, namun terdampak Pandemi
10	Sedya Makmur	Desa Tirto Nirmolo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul	Mewakili BUMDesa yang telah maju, namun terdampak Pandemi

3. 6 Instrumen dan Tahapan Penelitian

Instrumen penelitian yang akan menjadi pemandu awal adalah daftar pertanyaan bagi para narasumber.

Tabel 3. Instrumen Penelitian

No	Tujuan Riset	Pertanyaan Riset	Daftar Pertanyaan
1	Mengidentifikasi faktor yang membuat kinerja BUM Desa tidak optimal	<ul style="list-style-type: none"> • Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja BUM Desa sehingga tidak optimal? • Bagaimana faktor-faktor tersebut saling berhubungan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Bolehkah diceritakan bagaimana proses pengambilan keputusan untuk memilih sebuah bisnis yang akan dijalankan oleh BUM Desa?
2	Mengetahui seberapa besar pengaruh perpolitikan dalam mempengaruhi kesejahteraan desa dalam tata kelola BUM Desa	<ul style="list-style-type: none"> • Apa saja unsur-unsur politik yang mempengaruhi tata kelola BUM Desa? • Bagaimana suasana perpolitikan desa mempengaruhi kesejahteraan desa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana pembagian kekuasaan yang ada dalam organisasi di desa? • Bagaimana delegasi pengambilan keputusan yang ada di desa? • Bagaimana peran kepala desa dalam pengelolaan BUM Desa?
3	Mengetahui Tata Kelola dan Profesionalisme Manajemen BUM Desa yang Baik	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah BUM Desa memiliki standar tata kelola organisasi yang baik? • Bagaimana cara BUMDesa mewujudkan profesionalisme dalam beroperasi (SDM dll)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah BUM Desa memiliki AD/ART • Bagaimana penerapan AD ART tersebut? • Bagaimana peran lembaga pengawas? • Bagaimana sistem perekrutan, pengelolaan, dan peningkatan kinerja pegawai BUM Desa?
4	Mengidentifikasi partisipasi warga dalam mewujudkan kesejahteraan desa melalui operasional BUM Desa	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana peran dan keterlibatan warga masyarakat dalam setiap Program BUM Desa? • Bagaimana reaksi warga masyarakat tentang kinerja BUM Desa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah Anda tahu ada BUM Desa? • Bagaimana kinerja BUM Desa menurut Anda? • Apakah Anda tertarik untuk berpartisipasi dalam kegiatan BUM Desa?
5	Mengidentifikasi fenomena desa wisata sebagai kerangka model bisnis BUM Desa	<ul style="list-style-type: none"> • Hal-hal apa saja yang membuat BUM Desa tertarik untuk menjalankan konsep desa wisata? • Bagaimana ketersediaan aset desa dalam mengakomodasi keinginan BUM Desa untuk menjadi desa wisata? 	<ul style="list-style-type: none"> • Apa alasan desa ini bergabung menjadi desa wisata? • Apakah ada aset lain yang dimiliki desa dan tidak terkait wisata?

4. HASIL PEMBAHASAN

Tahapan analisis dan pembahasan di Bab 4 ini dimulai dengan menyediakan deskripsi informasi terkait situasi terkini di masing-masing BUM Desa. Deskripsi tersebut akan menghasilkan temuan-temuan yang potensial dalam menyebabkan kegagalan kinerja BUM Desa. Temuan-temuan ini kemudian akan dikategorisasi pada bagian selanjutnya. Kemudian, setelah temuan dikategorisasi, tim peneliti akan menyusun model kerangka temuan yang diduga menjadi kombinasi dalam menyebabkan kegagalan BUM Desa.

4.1 Identifikasi Situasi di Masing-masing Bumdesa

- a. BUM Desa Tirta Mandiri, Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten
Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Tirta Mandiri terletak di Desa Ponggok Kabupaten Klaten. BUM Desa ini bergerak dalam industri pariwisata khusus mengelola wahana wisata di Desa Wisata Ponggok. BUM Desa ini membawahi Divisi Usaha Wisata Berdesa (Umbul Ponggok, Studi Desa, Budidaya Perikanan) dan Divisi Usaha Perdagangan & Jasa (Toko Desa Sumber Panguripan, PAB, Simpan Pinjam). Mengelola pengembangan usaha lain yaitu Resto Ponggok Ciblon, Homestay Tirta Mandiri, Gedung Banyu Panguripan.
- b. BUMDesa Bodronoyo, Desa Jomboran, Kecamatan Klaten Tengah, Kabupaten Klaten
Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Bodroyono terletak di Desa Jomboran Kabupaten Klaten. BUM Desa ini bergerak dalam industri pariwisata khusus mengelola kafe kopi sawah di Desa Wisata Jomboran. kafe kopi sawah mampu menampung tenaga kerja sebanyak 30 orang dari desa Jomboran. Keberadaan kafe telah menjadi sumber pendapatan asli desa (PADes). Begitu pula dengan lahan parkir kafe yang dikelola BUMDes (Agung Widodo wartakita.org, diakses 30 November 2021).
- c. BUMDesa Mitra Paramarta, Desa Basin, Kecamatan Kebon Arum, Kabupaten Klaten
Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Mitra Paramarta terletak di Desa Kebon Arum Kabupaten Klaten. BUM Desa ini bergerak dalam industri pariwisata khusus pengelolaan tempat wisata di Desa Basin. BUM Desa ini sudah mampu berdiri namun gagal bangkit akibat pandemi Covid 19. aset BUM Desa Mitra Paramarta banyak mengalami kehilangan karena tidak mampu melakukan pengamanan aset dan investasi dari Pemerintah Desa belum selesai (belum tuntas)
- d. BUMDesa Karya Usaha, Desa Karang Duren, Kecamatan Kebon Arum, Kabupaten Klaten
BUMDesa Karya Usaha awalnya bergerak dalam usaha simpan pinjam yang mampu memberikan manfaat bagi masyarakat desa, namun secara finansial BUMDesa ini belum mampu menunjukkan kinerjanya. Sehingga dapat dikatakan usaha simpan pinjam ini masih bersifat sosial. Saat ini, BUMDesa telah berupaya membangun wahana wisata berupa *mini zoo*.
- e. BUMDesa Bakti Manunggal, Desa Gondang, Kecamatan Kebon Arum, Kabupaten Klaten
Desa Gondang merupakan pintu masuk Kecamatan Kebon Arum dan terletak secara strategis dalam jalur pada jalan raya Yogyakarta-Solo. Desa Gondang menjadi salah satu desa yang memperoleh mandat dari Pemerintah Kabupaten Klaten untuk menjadi salah satu sentra wisata bersama dua desa lainnya di Kecamatan Kebon Arum. Saat ini Desa Gondang sedang berfokus pada pengembangan rest area di tepian Jalan Raya Yogyakarta-Solo dan perbaikan infrastruktur mata air yang berada di wilayah selatan desa. Hal menarik dari Desa Gondang adalah adanya hubungan komunikasi yang positif antara Kepala Desa dengan Direktur Bumdesa. Komunikasi positif ini terbangun karena Direktur Bumdesa ini merupakan salah satu pendukung Kepala Desa dalam pemilihan kepala desa sebelumnya. Selain itu, kapasitas Direktur Bumdesa cukup dapat diandalkan karena merupakan sarjana lulusan dari Universitas Gadjah Mada. Sayangnya, menurut penuturan beliau, dalam waktu dekat akan mengikuti seleksi calon pegawai negeri sipil dan kemungkinan akan bermigrasi keluar desa jika lolos. Tantangan lain dalam desa ini adalah adanya konflik dengan calon kepala desa yang kalah dalam kontestasi sebelumnya sehingga tidak menggerakkan warga simpatisannya untuk mendukung kebijakan kepala desa terpilih.
- f. BUMDesa Lumintu, Desa Pasung, Kecamatan Wedi, Kabupaten Klaten
BUMDesa Lumintu Desa Pasung, Kecamatan Wedi, Kabupaten Klaten memilih mengembangkan bidang agrowisata buah. Selain itu, BUMDes Pasung juga mengelola kolam pemancingan ikan dan warung makan Tirta Mili, Kafe Sor Tower, dan lainnya. BUM Desa Lumintu berdiri pada tahun 2018. BUM Desa Lumintu merupakan BUM Desa Rintisan yang terdampak atas adanya

pandemik covid 19 (Sumarsono, wartakita.org, diakses 30 November 2021).

- g. BUMDesa Ganeca, Desa Sukorejo, Kecamatan Wedi, Kabupaten Klaten
BUMDesa Ganeca merupakan BUMDesa yang berada dalam fase rintisan. Berlokasi di Desa Sukorejo, Kecamatan Wedi, Kabupaten Klaten. Saat ini, berkecimpung dalam bisnis pengelolaan sampah rumah tangga di lingkungan sekitarnya. Namun, di beberapa kesempatan sebelumnya, BUMDesa ini pernah mencoba beberapa area bisnis seperti pom bensin dan beberapa lainnya. Saat ini pun kondisi arus kas dari BUMDes ini masih belum optimal dikarenakan unit bisnis yang ada belum bisa secara maksimal memberikan kontribusi kepada PADes (hasil interview, 2021).
- h. BUMDesa Makmur Mandiri, Desa Sendang Tirto, Kecamatan Kapanewon Berbah, Kabupaten Sleman
BUMDesa Makmur Mandiri ini terletak di dekat lapangan udara Adi Sucipto Yogyakarta. Secara geografis dan sosiologi, desa ini sudah termasuk sub urban dengan gaya hidup warga desa yang sudah mendekati gaya hidup perkotaan. Maka unit usaha unggulan BUMDesa ini bergerak dibidang pengelolaan sampah yang menjadi masalah bagi warga perkotaan. Unit usaha ini juga merupakan program unggulan Provinsi DI Yogyakarta. Secara finansial, usaha pengelolaan sampah ini belum mendatangkan keuntungan yang banyak, namun sudah mampu menjadi solusi atas masalah persampahan. Informasi yang menarik adalah saat ini ketua BUMDesa sedang dalam periode kampanye dalam rangka pencalonannya menjadi kepala Desa.
- i. BUMDesa Panggung Lestari, Desa Panggungharjo, Kecamatan Sewon, Kabupaten Bantul
Pemerintah Desa Panggungharjo mendirikan BUMDes yang diberi nama BUMDes Panggung Lestari sebagai upaya pendayagunaan potensi desa dan diharapkan menjadi entitas yang mampu mengungkit perekonomian masyarakat pada bulan maret tahun 2013 (www.panggungharjo.desa.id diakses 30 November 2021 jam 15:24). ini merupakan contoh BUM Desa yang sudah maju namun mendapatkan dampak baik dari sisi adanya kebijakan pemerintah atas pandemik covid 19 dan/atau terbitnya Undang-Undang Cipta Kerja berkaitan berubahnya BUM Desa berubah dari badan usaha menjadi badan hukum.

- j. BUMDesa Sedyo Makmur, Desa Tirto Nirmolo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul
BUMDesa Sedyo Makmur Desa Tirtonirmolo, Kasihan, Bantul, DIY. BUMDes Sedyo Makmur merupakan salah satu BUMDes yang dapat dikatakan sukses. Diketahui BUMDes Sedyo Makmur merupakan pengembangan dari unit Usaha Ekonomi Desa Simpan Pinjam (UED-SP) yang berdiri sejak 1988 dan menjadi salah satu BUMDes yang memiliki aset terbesar saat ini yaitu mencapai 12 milyar pada November 2019 (Suyoto, Dr. Ratminto, M.Pol. Admin, 2020)

4.2 Kategorisasi Faktor Kegagalan BUM Desa

Berdasarkan identifikasi dalam situasi terkini di masing-masing desa yang dikunjungi, terdapat beberapa kategori permasalahan yang dapat diklasifikasikan. Klasifikasi yang berhasil diidentifikasi yaitu:

4.2.1 Aturan Pemerintah Terkait Pandemi

- a. Kebijakan PSBB dan PPKM membuat unit usaha yang mengundang banyak pengunjung harus ditutup sementara (KD.1 dan PU.1).

4.2.2 Adaptabilitas Model Bisnis BUMDesa

- a. Tidak banyak unit usaha BUM Desa yang dirintis dari embrio usaha. Unit usaha banyak diputuskan tanpa melihat potensi aset desa. (PD.1 dan BM.6)
- b. BUM Desa mengandalkan prioritas pendapatan dari unit usaha wisata. Sejak pandemi, dengan adanya aturan pembatasan sosial, unit usaha wisata sama sekali tidak dapat menerima kunjungan dan tanpa pemasukan sama sekali. Unit usaha tambahan yang tersedia pun juga merupakan unit pendukung wisata seperti penyediaan makanan, parkir, souvenir, dan sejenisnya, sehingga juga turut terdampak ketika wisata ditutup (PU.1).
- c. Unit usaha BUM Desa selain wisata belum sanggup menjadi penopang pendapatan BUM Desa (PU.1 dan BM.2).
- d. Beberapa unit usaha BUM Desa masih belum kokoh karena masih membutuhkan suntikan pendanaan berkelanjutan. Hal ini terkait pemilihan unit usaha yang tidak sesuai dengan aset desa dan keuangan desa (KD.2, BM. 3 dan BM.2).

- e. Ketergantungan unit usaha BUM Desa pada sektor konsumsi lokal desa dimana kemampuan konsumsi lokal juga terbatas akibat pandemi (KD.2, BM.3, dan BP.1).

4.2.3 Tata Kelola BUMDesa yang tidak sesuai koridor peraturan perundang-undangan

- a. Legalitas usaha BUM Desa maupun unit usaha yang belum disiapkan namun sudah meluncurkan layanannya (BM.1).
- b. Akuntabilitas dalam pengelolaan manajemen BUM Desa (BM.2, PU.2)
- c. Akuntabilitas khususnya masalah integritas dalam pelaporan keuangan BUM Desa (PU.2 dan KD.1)
- d. Manajemen BUM Desa tidak siap menghadapi perubahan ketika ada pergantian pucuk pimpinan unit usaha (KD.1 dan KD.3).
- e. Kepala desa melakukan intervensi dalam pengelolaan BUM Desa dalam konteks tertentu dapat dibenarkan, dalam rangka untuk menaikkan kelas BUMDesa untuk menjadi lebih maju dan mandiri (KD.1).
- f. Kepala desa secara pribadi mengelola unit usaha BUM Desa bersama keluarganya (PU.2)
- g. Anggota keluarga kepala desa melakukan intervensi dalam keputusan BUM Desa (PU.2).
- h. Transparansi dan akuntabilitas atas laporan keuangan BUM Desa pada usaha yang dikelola oleh kepala desa (KD.1, PU.2).
- i. Kepala desa berani mengambil resiko yang terukur namun tidak memenuhi kaidah perundangan yang seharusnya terkait BUM Desa (KD.1)
- j. Pendekatan pengelolaan BUM Desa yang didominasi oleh aspek kekeluargaan dibandingkan profesionalisme (PU.3, PD.1).

4.2.4 Visi BUMDesa yang Belum Visioner

- a. Pendekatan pragmatis untuk fokus kepada *economic profit* dibandingkan *social benefit*. Salah satu yang dilakukan adalah mempekerjakan karyawan operasional dari luar desa (PU.2).
- b. Pendekatan pengelolaan usaha yang mengedepankan keuntungan finansial (BM.2, SBM.1 dan SBM.4).

4.2.5 Rendahnya Partisipasi Masyarakat

- a. Komitmen masyarakat yang rendah dalam menjaga aset milik unit usaha BUM Desa (BM.2)
- b. Rendahnya partisipasi masyarakat dalam mengikuti kegiatan yang dilaksanakan oleh BUM Desa (BM.2).
- c. Rasa memiliki dari masyarakat sekitar unit usaha BUM Desa sangat rendah (BM.2).

4.2.6 Kapasitas dan Keterampilan Sumber Daya Manusia di BUM Desa yang Rendah

- a. Pengurus BUM Desa tidak memiliki motivasi karena BUM Desa tidak mampu menjamin keberlangsungan kesejahteraannya (BM.2, BM.3, KD.2, dan BP.1).
- b. Kapasitas Direktur BUM Desa tidak memadai terkait faktor usia dan latar belakang pekerjaan sebelumnya (SBM.2, KD.2 dan KD.1).
- c. Direktur BUM Desa sedang mempertimbangkan pilihan profesi baru di luar desa (BM.4).
- d. Fokus Direktur BUM Desa terbagi kepada kepentingan pribadi di luar BUM Desa (BM.2).
- e. Kapasitas SDM lokal belum mampu mengimbangi harapan pemerintah daerah untuk standar layanan *hospitality* yang memadai.
- f. SDM Pengelola BUM Desa yang sudah sepuh (SBM.1).

4.2.7 Kepemimpinan Kepala Desa

- a. Kepemimpinan kepala desa tidak optimal (BM.3, BM.2, SD.1)
- b. Direktur BUM Desa tidak ada inisiatif karena dominasi tinggi dari kepala desa (BM.2, SBM.2)
- c. Tarik ulur semangat usaha antara tim sepuh (kepala desa) dan tim muda (direktur BUM Desa) (PU.3)
- d. Kepala desa terlalu dominan dalam pengelolaan hal-hal lain di desa (KD.1)
- e. Tingkat ketergantungan yang tinggi pada Kepala Desa (KD.1)

4.2.8 Pola Pikir Kepala Desa yang Tidak Lincah

- a. Rendahnya inisiatif ide dari kepala desa sehingga mudah ditekan oleh pihak lainnya (SD.1, PD.2, BM.3).
- b. Inisiatif ide usaha yang tersedia bukan dari keinginan masyarakat dan kepemilikan aset lokal (BM.2, PD.2).

- c. Pandangan direktur BUM Desa dan kepala desa bersilangan tentang pemanfaatan dana desa (SBM.2).
- d. Inisiatif dan ide dari pihak yang terlibat dalam pengelolaan BUM Desa tidak optimal
- e. Kepala desa kurang jeli dalam mencari dan memanfaatkan peluang (BP.1, BM.3)
- f. Kepala desa memiliki kemampuan berjejaring yang rendah sehingga mampu mengundang investor berinvestasi dan hanya berharap pada bantuan maupun dana desa saja (BM.3, BP.1 SD.1, BP.2).

4.2.9 Kondisi Makroekonomi yang Belum Stabil

- a. Usaha BUM Desa terdampak karena mitra usaha terkena dampak pandemi, seperti keterlambatan pembayaran pinjaman pokok (SBM.1).

4.2.10 Eksternalitas Negatif dari Kebijakan Pemerintah

- a. Tekanan dari program pemerintah untuk pemilihan ide bisnis BUM Desa yang membuat program BUM Desa tidak dapat berjalan optimal (PD.1 dan PD.2).

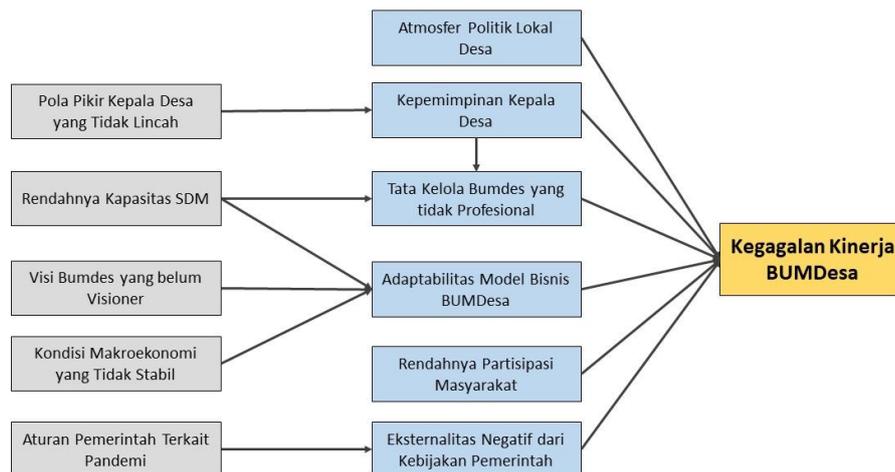
- b. Belum tersedianya modal untuk peningkatan skala unit usaha yang disiapkan (BM.2).
- c. Tekanan dalam alokasi pemilihan unit usaha bagi BUM Desa (BM.2, BM.1, PD.2).

4.2.11 Atmosfer Politik Lokal Desa

- a. Tantangan dari lawan politik yang kalah saat pilkades menghambat upaya-upaya pengembangan usaha BUM Desa (SD.1).
- b. Direktur Bumdes menjadikan BUM Desa sebagai alat politik menjadi kepala desa (kuda troya) (PU.1, SBM.5).
- c. Analisis bisnis yang dilakukan hanya untuk pembuktian sesaat, bukan atas dasar keberlanjutan, lebih ke arah pemanfaatan untuk misi lainnya (PU.1, PU.2 dan SBM.5)

4.3 Pemodelan Kegagalan BUM Desa

Berdasarkan penjabaran kategorisasi faktor-faktor kegagalan BUM Desa, maka selanjutnya dibuat pemodelan yang dapat menggambarkan hubungan dan pengaruh antar kategori atau variabel terhadap kegagalan BUM Desa. Adapun desain pemodelan kegagalan BUM Desa adalah sebagai berikut.



Gambar 3. Pemodelan Kegagalan BUM Desa

Dari pemodelan tersebut dapat digambarkan bahwa, kegagalan BUM Desa berpotensi dipengaruhi oleh 11 faktor yang saling berhubungan dan berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebelas faktor tersebut antara lain Aturan Pemerintah Terkait Pandemi, Adaptabilitas Model Bisnis BUM Desa, Tata Kelola BUM Desa yang Tidak Profesional, Visi Bumdes yang Belum Visioner, Rendahnya

Partisipasi Masyarakat, Kapasitas dan Keterampilan Sumber Daya Manusia di BUM Desa yang Rendah, Kepemimpinan Kepala Desa, Pola Pikir Kepala Desa yang Tidak Lincah, Kondisi Makroekonomi yang Belum Stabil, Eksternalitas Negatif dari Kebijakan Pemerintah, dan Atmosfer Politik Lokal Desa yang kurang kondusif. Adapun kepemimpinan kepala desa ini berpotensi dipengaruhi pola pikir kepala desa yang tidak

lincah. Untuk tata kelola BUM Desa yang tidak profesional berpotensi dipengaruhi oleh kepemimpinan Kepala Desa dan rendahnya kapasitas SDM pengelola BUM Desa. Kemudian faktor adaptabilitas model bisnis BUM Desa berpotensi dipengaruhi oleh rendahnya kapasitas SDM pengelola BUM Desa, Visi BUM Desa yang belum visioner, dan kondisi makroekonomi yang tidak stabil. Jika melihat kondisi terkini, untuk eksternalitas negatif dari kebijakan Pemerintah berpotensi dipengaruhi oleh aturan Pemerintah terkait pandemi.

5. KESIMPULAN

Tujuan utama penelitian ini adalah mengeksplorasi faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi kegagalan BUM Desa. Eksplorasi faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi kegagalan BUM Desa disusun berdasarkan kajian secara kualitatif dengan pengumpulan data dan informasi menggunakan wawancara kepada tokoh-tokoh kunci yang berkaitan dengan pengelolaan BUM Desa. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi kegagalan BUM Desa adalah sebagai berikut (1) Aturan Pemerintah Terkait Pandemi, (2) Adaptabilitas Model Bisnis BUM Desa, (3) Tata Kelola BUM Desa yang Tidak Profesional, (4) Visi Bumdes yang Belum Visioner, (5) Rendahnya Partisipasi Masyarakat, (6) Kapasitas dan Keterampilan Sumber Daya Manusia di BUM Desa yang Rendah, (7) Kepemimpinan Kepala Desa, (8) Pola Pikir Kepala Desa yang Tidak Lincah, (9) Kondisi Makroekonomi yang Belum Stabil, (10) Eksternalitas Negatif dari Kebijakan Pemerintah, dan (11) Atmosfer Politik Lokal Desa yang kurang kondusif.

maka perlu adanya mitigasi risiko yang disebabkan oleh faktor-faktor kegagalan BUM Desa tersebut.

6. DAFTAR PUSTAKA

Adisasmita, Rahardjo. 2006. Pembangunan Pedesaan dan Perkotaan. Yogyakarta : Graha Ilmu.

A Friedlander, Walter. Pengantar Kesejahteraan Sosial Jakarta: Gema Insani Press, 1961

Amanda, H. W. (2015). Strategi Pembangunan Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDES)(Studi Pada Badan Pengelola Air Minum (BPAM) Di Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto). Publikasi, 3(5).

Amri, K. (2016). Evaluasi Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara), 13(3), 295-299.

Arikunto, Suharsimi. 1998. Prosedur Penelitian

Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Astamoen, P. Moko. 2005. Entrepreneurship. Penerbit Alfabeta. Jakarta.

Bake, J., Akib, H., & Niswaty, R. (2021). Management Model and the Success Factors of Village Owned Enterprises (VOEs) in Indonesia. International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA), 9(2), 82-100.

Bungin, Burhan. 2003. Analisis Data Penelitian Kualitatif. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Candraningsih, K. E., Sarayanti, K. Y., Pratiwi, P. R., Putu, L., Ayu, I. G., Juliantari, D., & Devilaksmi, A. T. (2018). Pengelolaan Keuangan Dan Sumber Daya Manusia Pada BUMDesa Bulian Kecamatan Kubutambahan. Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan HUMANIKA, 8(1), 24–32.

Dewi, C., Kurniawan, P. S., & Yasa, I. N. P. (2018). Analisis Efektifitas Sistem Informasi Akuntansi Dalam Meningkatkan Transparansi Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (Studi Pada Badan Usaha Milik Desa Mandala Giri Amertha Desa Tajun). JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha, 9(3), 26–37.

Gunawan, K. (2011). Manajemen BUMDes dalam rangka menekan laju urbanisasi. Widyatech Jurnal Sains dan Teknologi, 10(3), 61-72.

Gunaya, G. N. A., Sujana, E., & Eka, P. M. D. (2017). Fenomena Rangkap Jabatan Dalam Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) (Studi Kasus Pada Badan Usaha Milik Desa Mandala Parahita Desa Tinggarsari, Kecamatan Busungbiu, Kabupaten Buleleng). E-Jurnal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha, 8(2).

Haeruddin, & Lina, M. (2021). Analisis Sistem Akuntansi Dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUM DESA). AkMen, 18(1), 36–45.

Henry Faizal Noor, Ekonomi Manajerial, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2007

<http://kemendes.go.id/view/detil/2428/bumdes-maju-mandiri-dongkrak-perekonomian-desa-bejiharjo>

<http://kemendes.go.id/view/detil/2254/kemendes-pdt-tampilkan-bumdes-terbaik-tingkat-nasional-di-sail-sabang-2017>

<http://kemendes.go.id/view/detil/1932/40-bumdes-raih-omzet-ratusan-juta-hingga-rp8-miliar-per-tahun>

<http://kemendes.go.id/view/detil/1932/40-bumdes-raih-omzet-ratusan-juta-hingga-rp8-miliar-per-tahun>

<http://www.berdesa.com/ini-dia-lima-bumdes->

- terbaik-di-pulau-jawa/
<https://kumparan.com/tugujogja/kemendes-pdtt-separuh-lebih-bumdes-di-indonesia-mati-suri-27431110790555989>
- <https://ekonomi.kompas.com/read/2017/03/27/185143526/jumlah.bumdes.mencapai.18.446.unity>
- <https://republika.co.id/berita/ekonomi/desa-bangkit/18/07/30/pcdo4b383-jumlah-bumdes-mencapai-35-ribu>
- <https://www.panggungharjo.desa.id/bumdes/>
- <http://www.wartakita.org/di-masa-pandemi-covid-19-ekonomi-desa-harus-tetap-menggeliat-kades-jomboran-begini-caranya/>
- <http://www.wartakita.org/tarik-minat-kaum-milenial-agar-mau-bertani-bumdes-lumintupasung-kembangkan-agrowisata-buah/>
- Jaryono, J., & Tohir, T. (2019). Analisis Kinerja Bumdes “Mitra Usaha Makmur” Dalam Pengaruhnya Terhadap Pendapatan Asli Desa (Pades) Desa Susukan Kecamatan Sumbang Kabupaten Banyumas. *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 9(1).
- Leni, M. Y. K., & Musmini, L. S. (2020). Menerapkan Sistem Informasi Akuntansi Dalam Meningkatkan Transparansi Pengelolaan Keuangan Pamsimas Pada BUMDesa Giri Artha. *Jurnal Akuntansi Profesi*, 11(1).
- Maryunani. 2008. *Pembangunan Bumdes dan Pernerdayaan Pemerintah Desa*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Moleong, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
- Muhadjir, Noeng . 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta : Rakesarasin.
- Ni Wayan, S. P., Putu, S. K., & Edy, S. (2017). Analisis Perbandingan Rasio-Rasio Keuangan Dan Dampaknya Terhadap Kelangsungan Bisnis Badan Usaha Milik Desa (Studi Kasus Pada BUMDesa Di Kabupaten Klungkung). *E-Jurnal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 1(1), 1–12.
- Nugroho, T. W. (2020). Performance Analysis of Village-owned enterprises Based on Financial and Management Aspects in Blitar Regency, East Java. *Habitat*, 31(2), 64–77.
- Nurjanah, S., Mukhzarudfa, & Yudi. (2020). Penerapan Tata Kelola dan Kinerja Keuangan Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDesaa) di Kabupaten Merangin. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Universitas Jambi (JAKU)*, 5(4), 243–257.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 Tentang Badan Usaha Milik Desa Badan Usaha Milik Desa,
- 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.
- Posi, S. H., & Mahendra, P. S. P. A. (2021). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pemahaman Akuntansi dan Pelatihan Penyusunan Laporan Keuangan Terhadap Pelaporan Keuangan BUMDesa Berdasarkan SAK ETAP. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 12(2), 463–469.
- Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan, 2007, *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*, Malang, Universitas Brawijaya
- Primiana, Ina. 2009, *Menggerakkan Sektor Riil UKM & Industri*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Qosjim, A. (2017). Analisis Kinerja BUMDES di Kabupaten Lumajang. *Jurnal Ekuilibrium*, 1(1), 10-17.
- Raharjo, T., Wirawan, A., Yudianto, A. A. (2019). *Sukses adalah Hak Semua BUMDesa*. Prasetya Mulya Publishing.
- Rahman, A. (2015). Peranan Badan USAha Milik Desa (Bumdes) dalam Peningkatan Ekonomi Masyarakat (Studi pada Bumdes Desa Pekan Tebih Kecamatan Kepenuhan Hulu Kabupaten Rokan Hulu). *Jurnal Mahasiswa Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi*, 2(1).
- Soetardjo Kartohadikoesoemo.1984. *Desa*, Balai Pustaka, Jakarta.
- Sofyani, H., Atmaja, R., & Rezki, S. B. 2019. Success factors of village-owned enterprises (BUMDes) performance in indonesia: An exploratory study. *Journal of Accounting and Investment*, 20(2), 44-58
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Suharto, Edi.2005. *Analisis Kebijakan Publik : Panduan Praktis Mengkaji Masalah dan Kebijakan Sosial*. Alfabeta : Bandung.
- Sukriani, L., Putu Eka, D. M. D., & Wahyuni, M. A. (2018). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja, Pelatihan, dan Penggunaan Teknologi Informasi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan BUMDesa di Kecamatan Negara. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 9(3), 85–97.
- Suryana. 2014. *Kewirausahaan*, Edisi IV. Jakarta: Salemba Empat.
- Sutardi, K. Y., Wahyuni, M. A., & Sinarwati, N. K. (2017). Analisis Kinerja Keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Dalam Proses

Penyaluran Kredit Desa Tajun Tahun 2011-2015. JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha, 8(2), 2–11.

Suyoto, Dr. Ratminto, M.Pol. Admin. 2020. Analisis Modal Sosial Badan usaha Milik Desa Dalam Pengelolaan Unit Usaha Ekonomi Desa Simpan Pinjam (UED-SP) (Studi Kasus BUM Desa Sedyo Makmur, Desa Tirtonirmolo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul)

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2009 Tentang Kesejahteraan Sosial

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa

Widjaja, HAW. 2003. Otonomi Desa Merupakan Otonomi Asli Bulat dan Utuh. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.

Yudiardi, D., & Karlina, N. (2017). Identification Of Supporting And Inhibiting Factors Of Bumdes (Village-Owned Enterprises) Village Development Planning In Sukarame District Garut. Global Journal of Politics and Law Research, 5(1), 1-14.