

KEGAGALAN BISNIS PEMERINTAH DESA
(Studi tentang Relasi Bisnis-Pemerintah pada Pengelolaan
Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Banyumas)

Denok Kurniasih

Jurusan Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Jenderal Soedirman.
email: denok.kurniasih@unsoed.ac.id

Shadu Satwika Wijaya

Program Magister Ilmu Administrasi, FISIP, Universitas Jenderal Soedirman

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis kegagalan bisnis pemerintah desa dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Bisnis pemerintah desa salah satunya dapat dilihat dari pengelolaan BUMDes. Mengelola BUMDes berarti pemerintah desa menjalankan sebuah bisnis publik karena memanfaatkan dana desa sebagai modal utama BUMDes. Prinsip bisnis pemerintah yang paling penting adalah adanya relasi yang baik antara pemerintah dan pelaku bisnis. Oleh sebab itu penelitian ini berfokus menjawab pertanyaan bagaimanakah relasi yang dibangun antara pemerintah desa dan pelaku bisnis yang ditunjuk dalam pengelolaan BUMDes di Kabupaten Banyumas. Relasi yang dimaksud dalam hal ini adalah hubungan bisnis antara pemerintah desa dan pengelola BUMDes. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Informen penelitian ini meliputi unsur pemerintah desa, pengelola BUMDes dan juga masyarakat desa yang pernah berhubungan dengan BUMDes. Hasil penelitian menunjukkan bahwa relasi yang dibangun antara pemerintah desa dan pengelola BUMDes di Kabupaten Banyumas belum mengarah pada relasi bisnis yang saling menguntungkan. Penyebabnya adalah ketidakmampuan pengelola dalam memberikan nilai lebih kepada pemerintah desa. Pengelola masih menempatkan dirinya subordinat pemerintah desa, sehingga tidak memiliki kewenangan untuk melakukan berbagai inovasi. Pemerintah desa masih cenderung mendominasi peran mereka dalam pengelolaan BUMDes. Relasi bisnis yang mestinya dilandasi semangat entrepreneurship, etika bisnis dan kejelasan peran masing-masing pihak belum muncul dalam relasi antara pemerintah desa dan pengelola BUMDes

Kata Kunci: Bisnis pemerintah desa, Entrepreneurship, Etika bisnis, Peran bisnis-pemerintah, Relasi bisnis-pemerintah

Abstract

This study aims to analyze the failure of the village government business in the management of village owned enterprises (called BUMDes). One of the kind village government business is managing village owned enterprises. The most important principle of government business is the existence of good relationships between government and business. Therefore this research attempts to answer the question of how the relation is built between village government and business actors appointed in managing Village Owned Enterprises. The research method used is descriptive qualitative. Research informants including elements of village government, administrator of village owned enterprises who have been in contact with village owned enterprises. The results show that the relationship between village government and BUMDes management in Banyumas Regency has not led to mutually beneficial business relations. The reason is the inability BUMDes management to provide added value for village income. The BUMDes management still puts itself subordinate to the village government, thus lacking the authority to make innovations. The village government still tends to dominate their role in the management of BUMDes. Business relationships that should be based on entrepreneurship spirit, business ethics and clarity of stakeholder role have not yet emerged in the relationship between village government and BUMDes managers.

Keywords: Business of village government, Entrepreneurship, Business ethics, Business-government role, Business-government relations.

PENDAHULUAN

Kajian tentang Business-Government relationship masih menjadi topik menarik saat ini (Remington, 2016; Kang & Choi, 2014; Dahan, Doh & Raelin, 2015). Business-government relationship muncul sebagai dampak manajemen modern yang diterapkan oleh pemerintah. Paradigma manajemen publik baru telah memberikan prinsip bahwa pemerintahan yang baik adalah pemerintahan yang mengurangi intervensi mereka terhadap kehidupan masyarakat. Dari sanalah kemudian muncul prinsip korporasi, yang membawa konsekuensi pelibatan aktor privat dalam pengelolaan sumber-sumber potensi milik publik. Adanya korporasi inilah yang kemudian memerlukan penguatan pola hubungan antara pelaku bisnis yang diberi tanggungjawab dengan pemerintah sebagai pemilik modal.

Penelitian ini bertujuan menganalisis secara umum pengelolaan bisnis pemerintah desa, dan secara khusus mengkaji pola relasi bisnis-pemerintah pada pengelolaan BUMDes. Pengelolaan BUMDes saat ini masih mencari model yang efektif guna menghasilkan kinerja yang optimal. Sejauh ini pengelolaan BUMDes belum mampu memberikan kontribusi yang seperti diharapkan oleh masyarakat. Berbagai persoalan muncul dalam pengelolaan BUMDes, mulai dari belum siapnya desa dalam mengelola bisnis desa, keterbatasan sumberdaya manusia yang akan mengelola BUMDes sampai dengan konflik kepentingan yang justru mendominasi pengelolaan BUMDes.

Mengelola BUMDes berarti menjalankan bisnis milik masyarakat. Hal tersebut disebabkan sebagian besar modal yang digunakan oleh BUMDes berasal dari dana desa. Prinsip bisnis harus dijalankan oleh pemerintah desa agar BUMDes mampu memberi kontribusi bagi pemerintah desa dan juga yang terpenting masyarakat desa. Namun demikian menjalankan bisnis bagi sebagian besar pemerintah desa merupakan hal yang baru dan masih sulit dijalankan. Dorongan pemerintah pusat kepada desa untuk memanfaatkan dana desa melalui BUMDes belum berdampak positif bagi upaya pemberdayaan masyarakat. Salah satu masalah penting yang harus dihadapi adalah bagaimana membangun relasi yang baik antara pengelola BUMDes dan pemerintah desa. Relasi yang dibangun mestinya tidak sekedar menjalankan peran masing-masing, tetapi bagaimana agar hubungan yang terbangun itu membawa keuntungan bagi masing-masing pihak. Relasi bisnis mestinya berprinsip pada semangat entrepreneurship, berpedoman pada etika bisnis dan memiliki kejelasan peran masing-masing pihak, sehingga relasi yang terbangun adalah relasi saling menguntungkan (Remington, 2016; Kang & Choi, 2014; Dahan, Doh & Raelin, 2015).

Dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah RI No 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang No 6 Tahun 2014 Tentang Desa, Pasal 132 poin 3 bahwa organisasi pengelola BUMDes terpisah dari organisasi pemerintah desa. Kepala desa hanya bertindak sebagai penasehat saja, sedangkan pelaksana operasional harus dari orang luar pemerintahan desa yang diangkat dan diberhentikan oleh kepala desa. Dengan demikian, pengelolaan usaha-usaha yang dimiliki desa di satu sisi diharapkan dapat lebih profesional, namun di sisi yang lain memiliki potensi terkendala persoalan transparansi dan akuntabilitas. Oleh sebab itu tulisan ini akan mendeskripsikan bagaimana pola relasi yang dibangun oleh pengelola BUMDes dan pemerintah desa dalam pengelolaan BUMDes di Kabupaten Banyumas.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif didefinisikan sebagai sebuah proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial atau masalah manusia, berdasarkan pada penciptaan gambaran holistik lengkap yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara terperinci dan disusun dalam sebuah latar alamiah (Cresswell, 2002:1). Oleh sebab itu dengan menggunakan pendekatan kualitatif, akan diperoleh gambaran tentang interaksi yang terjadi antara pengelola BUMDes dan pemerintah desa sebagai informen utama dalam penelitian ini. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Banyumas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bisnis Pemerintah Desa melalui Pengelolaan BUMDes

Penelitian ini berfokus pada pengelolaan bisnis pemerintah desa melalui BUMDes. Mengelola BUMDes berarti menjalankan bisnis milik pemerintah desa. Dalam perkembangannya kajian tentang bisnis milik pemerintah (*state owned*) mengalami perkembangan yang kompleks. Hal tersebut berkaitan dengan status kepemilikan perusahaan yang berkembang tidak hanya milik pemerintah tetapi juga privat atau swasta. Oleh sebab itu bisnis pemerintah dalam pandangan beberapa ahli memiliki kecenderungan berkarakter *hibryd organization* karena pemilik bisnis terdiri dari unsur pemerintah dan privat (Bruton, Peng, Ahlstrom, Stand & Xu, 2015; Diefenbach & Sillince, 2011; Inoue, Lazzarini & Musacchio, 2013). Konsekuensinya, desain pengawasannya juga mengalami perkembangan, dari yang hanya diawasi hanya oleh pemerintah sekarang *stakeholders* memiliki peran dalam pengawasan.

Dalam pengelolaan bisnis pemerintah, pandangan *Agency Theory* menjelaskan tentang adanya konflik

kepentingan yang kemungkinan terjadi antara agen (*manager*) dan principal (*owner*) (Eisenhardt, 1989). Konflik yang kemungkinan terjadi dalam pengelolaan usaha milik pemerintah antara lain berkaitan dengan pembagian keuntungan antar *shareholders*, keputusan kepada siapa pelayanan diberikan, konflik tentang pengawasan dan kewenangan-kewenangan lainnya (Ghosh & Whalley, 2008; Hoskisson, Hitt, Johnson, & Grossman, 2002.). Pandangan *agency theory* merupakan konsekuensi lahirnya sistem manajemen modern yang menghendaki adanya pemisahan yang jelas antara pemilik modal (*owner*) dan pengelola (*manager*). Oleh sebab itu pola hubungan antara pemilik modal dan pengelola menjadi sangat penting untuk diperjelas.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa pengelolaan BUMDes di Kabupaten Banyumas belum berjalan secara optimal. Temuan pada beberapa BUMDes mengindikasikan bahwa pengelolaan BUMDes masih dikelola secara sederhana. Peran pengelola masih sangat lemah. Akibatnya keuntungan dari BUMDes belum dapat dirasakan oleh masyarakat desa. Berdasarkan hasil observasi, terlihat bahwa secara mayoritas pengelolaan BUMDes masih cenderung melibatkan unsur pemerintah desa, khususnya kepala desa dalam posisi sentral dalam pengambilan keputusan. Akibatnya pengelola tidak memiliki kreativitas dalam menjalankan BUMDes. Lam (2016) mengemukakan bahwa dalam proses pembangunan ekonomi, banyak pemerintah di negara berkembang mengambil peran penting dalam mengelola ekonomi mereka. Ternyata keterlibatan atau intervensi pemerintah dalam perekonomian berdampak pada kerjasama dan dapat memicu konflik hubungan pemerintah dengan pemerintah sektor swasta. Untuk menangani masalah yang muncul dari hubungan semacam itu diperlukan strategi dan terobosan yang matang.

Entrepreneur Spirit

Hasil penelitian menunjukkan adanya dominasi unsur pemerintah desa khususnya kepala desa dalam pengelolaan BUMDes. Dominasi unsur pemerintah desa ini mengakibatkan terbatas dan terhambatnya aksi korporasi BUMDes dalam menghimpun segenap potensi desa, karena kegiatan usaha masih bersumber pada preferensi pemerintah desa. Dari data tersebut terlihat bahwa salah satu masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan BUMDes adalah relasi yang dibangun di antara kedua belah pihak. Relasi sektor bisnis-pemerintah pada pengelolaan badan usaha milik desa mestinya tidak sekadar menjalankan peran masing-masing, tetapi lebih kepada membangun hubungan yang berprinsip pada semangat *entrepreneurship* yang saling menguntungkan.

Akinseye dan Adebawale (2016) mengemukakan bahwa dorongan nilai *entrepreneurship* sangat penting bagi pembangunan ekonomi suatu bangsa. Untuk tujuan ini, setiap pemerintahan memiliki peran penting dalam mendukung pengembangan *entrepreneurship*. Transformasi nilai *entrepreneurship* memerlukan sinergi antara kebijakan pemerintah yang mengatur lingkungan bisnis dan pengusaha yang beroperasi di dalamnya. Hal ini penting untuk mendorong pengusaha mengambil langkah berani dalam mencapai tujuan mereka (Akinseye dan Adebawale, 2016). Melalui penerapan nilai-nilai *entrepreneurship* pengelola BUMDes dapat lebih leluasa dalam melaksanakan aksi-aksi korporasi tanpa harus terkungkung oleh preferensi pemerintah desa. Hal ini sejalan dengan pendapat Fanti dan Buccella (2016) yang menunjukkan bahwa penerapan nilai *entrepreneurship* dapat menjamin kesejahteraan sosial yang lebih tinggi bagi segenap masyarakat. Hal ini menunjukkan peranan sentral dan dominasi kepala desa dalam proses pengelolaan BUMDes. Untuk itu, ke depan mekanisme relasi hubungan dalam pengelolaan BUMDes perlu diarahkan menuju optimalisasi peranan pengelola BUMDes melalui penerapan semangat *entrepreneurship* secara penuh.

Etika Bisnis

Hasil penelitian juga menunjukkan adanya posisi sentral dari kepala desa yang tidak terhindarkan. Kepala desa menerima laporan dari pengelola BUMDes kemudian memberikan *feedback* kepada Pengelola dan Dewan Pengawas BUMDes. Di samping itu, dari sisi horizontal *feedback* dari kepala desa juga masih menjadi pertimbangan dalam forum musyawarah desa. Artinya, dominasi unsur pemerintah desa khususnya kepala desa menjadi permasalahan tersendiri dalam mekanisme pengelolaan bisnis di dalam BUMDes. Dominasi unsur pemerintah desa mengakibatkan terbatas dan terhambatnya aksi korporasi BUMDes dalam menghimpun segenap potensi desa, karena kegiatan usaha masih bersumber pada preferensi pemerintah desa. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perilaku yang tidak sesuai dengan moral dalam berbisnis. Fakta penelitian telah menunjukkan bahwa pemerintah desa masih berupaya masuk secara langsung dalam penyelenggaraan BUMDes melalui mekanisme pelaporan dan penempatan personel di dalam struktur keorganisasian BUMDes.

Etika bisnis merupakan perilaku moral dalam menjalankan bisnis, yang terbentuk dari hubungan antara aksi bisnis dan filosofi moral (Klikauer, 2017). Dengan berpedoman prinsip kemanusiaan, maka perusahaannya dapat membantu suatu entitas dalam memegang teguh peraturan dan menyukseskan perdagangan di suatu

wilayah (Kang dan Choi, 2014). Apa yang terjadi dalam pengelolaan BUMDes di Kabupaten Banyumas ini tidak akan membawa perubahan yang berarti bagi perekonomian masyarakat, jika pola pengelolaan yang didominasi oleh unsur pemerintah desa masih terus berlangsung. Hal ini disebabkan, setiap tindakan atau peristiwa yang terjadi dalam suatu organisasi akan selalu memerlukan pertimbangan etis. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Deroy dan Clegg (2011), bahwa terdapat dinamika interaksi antara kejadian-kejadian dan etika bisnis di dalam berjalannya suatu organisasi yang terdiri dari hal-hal yang tidak dapat diprediksi. Ketika peristiwa tersebut terjadi, manajer atau pimpinan organisasi akan bertanggung jawab untuk memahami kejadian ini. Dengan bertanggung jawab, mereka memberlakukan etika dalam pilihan yang mereka buat untuk berurusan dengan mereka.

Hasil penelitian telah menunjukkan dominasi unsur pemerintah desa yang mengakibatkan terbatas dan terhambatnya aksi korporasi BUMDes dalam menghimpun segenap potensi desa. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perilaku yang tidak sesuai dengan etika dalam berbisnis. Etika bisnis yang demokratis yang melambangkan kondisi di mana masyarakat memegang perusahaan untuk mempertanggungjawabkan tindakan mereka. Etika ini mengalihkan kekuasaan dari pusat kekayaan dan modal terorganisir (dalam hal ini APBDes), mengembalikannya ke tempat yang demokratis secara demokratis bersama masyarakat dan dengan masyarakat (Rhodes, 2015).

Kejelasan Peran

Berdasarkan fakta dalam penelitian, telah menunjukkan bahwa BUMDes diselenggarakan oleh pengelola BUMDes dengan membuat catatan dan pelaporan secara vertikal dilaporkan kepada pemerintah desa (dalam hal ini kepala desa). Proses pengelolaan BUMDes secara *day by day* juga dikontrol oleh dewan pengawas yang strukturnya melekat pada organisasi BUMDes. Unsur dewan pengawas ini biasanya berasal dari pemerintah desa atau badan permusyawaratan desa setempat (contoh: sekretaris desa atau ketua badan permusyawaratan desa). Hal ini telah menunjukkan peranan ganda yang dimiliki oleh unsur pemerintah desa, sekaligus menggambarkan keterbatasan peran yang dimiliki oleh pengelola BUMDes. Keadaan tersebut membuat relasi hubungan dalam konteks bisnis-pemerintah menjadi tidak seimbang. Di satu sisi pemerintah desa berperan sebagai regulator, di sisi lain pemerintah desa juga masih terlibat langsung dalam penyelenggaraan kegiatan bisnis BUMDes. Hal ini dapat menghambat aksi korporasi BUMDes dalam menghimpun

segenap potensi desa, karena kegiatan usaha masih bersumber pada preferensi pemerintah desa. Hal ini menunjukkan peranan sentral dan dominasi kepala desa dalam proses pengelolaan BUMDes. Untuk itu, ke depan pengelolaan BUMDes perlu diarahkan menuju optimalisasi peran *stakeholders* melalui pendekatan *governance*. Berdasarkan hal tersebut maka diperlukan penegasan dan penguatan peranan pengelola BUMDes serta peran serta *stakeholders* dalam pengelolaan BUMDes untuk membuka konsentrasi dominasi dari pemerintah desa, sehingga relasi bisnis-pemerintah menjadi seimbang. Pemerintah daerah dituntut untuk membuka diri. Pemerintahan yang terbuka merupakan inovasi penting untuk mendorong pemerintahan yang dapat dipercaya dan inklusif (Grimmelikhuijsen dan Feeney, 2016).

Hal penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Dentchev, et.al (2015) yang mengemukakan bahwa asas voluntarisme tetap ada dan diperlukan dalam pengelolaan suatu *social business*. Hal ini disebabkan, kegiatan bisnis sosial semacam itu tidak dapat dilepaskan dari kehidupan masyarakat setempat (Yunus, et.al, 2010) Selain itu, diperlukan kejelasan mengenai mekanisme intervensi pemerintah dalam pengelolaan *social business*. Hasil penelitian tersebut juga sejalan pendapat Hosseini, et.al (2012) yang menunjukkan bahwa usaha kecil pedesaan memegang peranan penting dalam menciptakan peluang lapangan kerja dan menghasilkan produk bernilai tambah di sektor-sektor tertentu seperti pertanian. Namun, tantangan utama bagi perusahaan desa ini adalah kurangnya keberlanjutan. Dalam pandangan Hosseini, et.al (2012) inovasi dan kerjasama antar *stakeholders* merupakan faktor kunci keberlanjutan usaha kecil pedesaan. Jika keberadaan inovasi dan kerjasama tidak diperhatikan, maka tidak ada keberlanjutan bagi badan usaha pedesaan. Dahan (2015) juga mengungkapkan pentingnya kejelasan peranan *stakeholders* sebagai kerangka kerja yang berguna untuk memahami peran pemerintahan dan sektor bisnis yang saling tergantung dalam lingkungan politik.

Untuk meningkatkan Inovasi Publik dengan Mengubah Tata Pemerintahan Publik tidak perlu merombak total tata kelola pemerintahan, namun dengan mengoptimalkan peranan dari masing-masing pihak. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Demircioglu (2017), bahwa pentingnya "*reinventing*" dengan meningkatkan efisiensi, efektivitas, nilai publik, dan nilai-nilai demokrasi seperti akuntabilitas, transparansi, kesetaraan, kolaborasi, keterlibatan warga negara dan menemukan solusi inovatif. Harapan dan peran pemerintah telah berubah, meskipun tidak dengan merombak pemerintahan itu sendiri. Dengan demikian, Demircioglu (2017) menawarkan wawasan tentang bagaimana roda menjadi

inovatif tanpa harus merombak ulang tata kelolanya. Pada dasarnya pengelolaan BUMDes merupakan bagian dari upaya pemerintah pusat untuk mendesentralisasikan pengelolaan keuangan desa kepada masyarakat desa. Artinya desa diberikan kebebasan untuk secara kreatif melakukan pengelolaan dana desa. Pemerintah pusat memberikan dorongan dalam bentuk pengembangan BUMDes. Secara teori pengembangan BUMDes merupakan gambaran penerapan model privatisasi pada organisasi sektor publik. Prinsip dasar dalam privatisasi adalah mengurangi keterlibatan pemerintah dalam organisasi sektor publik (Savas, 2000). Pemerintah sifatnya hanya mengarahkan saja tanpa harus secara langsung terlibat dalam kegiatan operasional. Hal tersebut dimaksudkan agar pelayanan kepada masyarakat dapat dilakukan secara profesional, adil dan dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.

Dalam konteks pengelolaan BUMDes, keterlibatan pemerintah desa masih terlalu tinggi. Kepala desa dan perangkat menjalankan peran ganda antara menjadi perangkat desa dan sekaligus sebagai pengelola BUMDes. Hal tersebut menyebabkan pengelolaan BUMDes menjadi tidak profesional. Kegiatan operasional BUMDes masih menyatu dengan penyelenggaraan pemerintahan desa. Bahkan lokasi BUMDes menyatu dengan kantor desa. Kekayaan BUMDes sulit untuk dipisahkan dari kekayaan desa. Masyarakat menjadi sulit melakukan penilaian seberapa besar kontribusi yang diberikan BUMDes kepada desa itu sendiri. Aturan tentang bagi hasil tidak pernah disosialisasikan kepada masyarakat. Sehingga masyarakat tidak tahu berapa hasil keuntungan BUMDes yang masuk menjadi Pendapatan Asli Desa (PADes).

Fenomena peran ganda merupakan wujud ketidakjelasan peran itu sendiri. Pada awalnya sudah ditetapkan bahwa kepala desa adalah sebagai dewan penasehat dan pengawas, namun pada kenyataannya peran itu menjadi tidak jelas. Ketidakjelasan peran tersebut disebabkan karena pemerintah desa merasa BUMDes merupakan aset desa karena sebagian besar atau bahkan sepenuhnya menggunakan dana desa sebagai modal. Artinya harapan kepala desa dan perangkatnya terkait peran mereka dalam pengelolaan BUMDes tidak sesuai dengan peran yang diberikan melalui Permendes yang hanya menempatkan mereka sebagai dewan penasehat dan pengawas.

Peran pemerintah desa yang merangkap sebagai pengelola “bayangan” dalam BUMDes memunculkan kondisi yang disebut sebagai konflik peran. Konflik peran atau *role conflict* tersebut disebabkan karena terdapat tugas dan tanggungjawab yang tidak sesuai antara harapan dan kenyataan yang diterima atau secara teori disebut sebagai keaburan peran atau *role ambiguity*.

Kekaburan peran dapat menyebabkan konflik peran dimana hal tersebut terjadi karena adanya ketidakcocokan antara spesifikasi pekerjaan, tanggungjawab dan kewenangan yang ditentukan organisasi dengan harapan yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri (Yung-Tai Tang&Chen-Hua Chang, 2010). Kejelasan peran juga sangat tergantung dari tujuan organisasi. Semakin jelas tujuan organisasi maka menentukan peran dalam organisasi menjadi semakin mudah dan jelas. Tujuan pembentukan BUMDes menjadi kunci pembagian peran antara pemerintah desa, masyarakat dan pengelola. Adanya *role ambiguity* dan *role conflict* akibat ketidakjelasan tujuan BUMDes inilah yang menghambat peningkatan kinerja BUMDes. Apabila tujuan pembentukan BUMDes adalah sebagai upaya privatisasi pengelolaan kekeayaan desa guna meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) maka pemerintah desa harus diperankan sebagai pemegang saham. Sementara itu pengelolaan harus diserahkan kepada pihak ketiga dengan aturan-aturan yang jelas dan mengikat.

Kekaburan peran yang dialami pemerintah desa juga dapat disebabkan oleh desain organisasi BUMDes yang belum tepat. Disampaikan oleh Keban (2008: 14) bahwa pelaksanaan pekerjaan yang kacau karena adanya keaburan peran diantara pegawai dan pejabat, merupakan akibat dari pembuatan desain organisasi yang kurang profesional. Orientasi tugas pengelola BUMDes belum diarahkan pada upaya peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) sebagai tugas utama. Pengelola belum memahami perannya sebagai pelayan masyarakat, sementara pemerintah desa juga belum berperan dalam pembuatan kebijakan-kebijakan yang mendukung upaya tersebut. Pada akhirnya kinerja BUMDes menjadi tidak optimal. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian June dan Mahmood (2011: 79-98) yang menyimpulkan bahwa *role ambiguity* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Kejelasan peran akan menyebabkan organisasi memahami tugas dan juga tujuan akhir dari organisasi tersebut, dan kejelasan tersebut harus dipastikan dipahami oleh anggota organisasi melalui komunikasi yang baik.

Pembelajaran yang berkelanjutan dan kemitraan dalam organisasi merupakan cara penting untuk melakukan perubahan di suatu organisasi dimana menurut Kernaghan (2000:3) merupakan bagian dari proses menuju organisasi modern. Karakteristik “*Post-Bureaucratic Paradigm*” menurut Kernaghan merupakan karakteristik organisasi modern yang dapat dilihat dari sisi kebijakan, budaya manajemen, struktur, dan berorientasi pada pemasaran. Dalam hal ini masyarakat desa harus belajar untuk menjalankan organisasi secara “modern”. Bagaimanapun tantangan desa ke depan akan semakin

berat, sehingga desa harus dibekali kecakapan yang cukup.

Masyarakat desa juga perlu diberi peran dalam pengelolaan BUMDes. Hal tersebut akan berimplikasi pada peningkatan kualitas kelembagaan. Kualitas kelembagaan dalam hal ini menyangkut peran pelaksana kebijakan dan lingkungan masyarakat menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja program pemerintah yang berbasis pada masyarakat seperti BUMDes ini (Kurniasih et.al, 2014). Dijelaskan pula dalam penelitiannya bahwa peran *stakeholders* sangat penting untuk dilibatkan dalam implementasi suatu program berbasis masyarakat. Hal tersebut akan berimplikasi pada peningkatan partisipasi masyarakat dalam program. Dengan demikian partisipasi masyarakat dapat diwujudkan dalam pengelolaan BUMDes melalui peran sebagai pemanfaat BUMDes dan juga peran dalam hal pengawasan.

Dengan semakin besarnya tanggungjawab desa dalam mengelola dana desa, maka diperlukan perubahan-perubahan dalam pengelolaannya. Pemerintah desa harus belajar untuk menerapkan praktik-praktik administrasi bisnis yang kemudian diterapkan dalam praktik administrasi negara (*run government like business*) misalnya dengan melakukan privatisasi. Dikemukakan oleh Savas (2000 : 3) dalam *privatization the key to better government*, bahwa "*privatization is the act of reducing the role of government, or increasing the role of the private sector, in an activity or in ownership of assets.*" Dalam arti luas dikatakan bahwa privatisasi adalah kunci bagi keterbatasan dan kebaikan pemerintah. Keterbatasan karena adanya privatisasi maka ukuran, ruang lingkup dan kekuasaan pemerintah menjadi dibatasi, sementara itu kebaikan dalam arti kebutuhan masyarakat dapat dipenuhi secara lebih efisien, efektif dan berkeadilan.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa kegagalan bisnis pemerintah desa disebabkan karena relasi antara pengelola BUMDes dan pemerintah desa belum dilandasi oleh semangat kewirausahaan, etika bisnis dan juga kejelasan peran masing-masing pihak. Akibatnya dominasi pemerintah desa masih sangat kental, sehingga inovasi dan kreativitas pengelola tidak bisa berkembang.

Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka pemerintah desa disarankan untuk lebih memperhatikan aspek semangat kewirausahaan, etika bisnis dan juga kejelasan peran masing-masing pihak dalam penyelenggaraan BUMDes. Secara teoritik, disarankan untuk lebih

mengembangkan kajian mengenai faktor-faktor hubungan relasional antara segenap *stakeholders* dalam proses penyelenggaraan urusan publik dan penyelesaian masalah publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Akinseye U, Olowu & Taye-Faniran Adebawale F. 2016. "The Fear of Business Failure and Government's Role in Supporting Entrepreneurs in Nigeria". *Ife Psychologia*, 24(2): 318-330.
- Bruton, Gery. D, Peng, Mike. W, Ahlstrom, David, Stand, Ciprian & Xu, Kehan, 2015. Stated-Owned Enterprises Around The World As Hybrid Organizations, *The Academy of Management Perspectives*, 29(1): 92-114.
- Lam, Newman M.K. 2016. "Introduction Business-government relationship in economic development". *Asian Education and Development Studies*, 5(4): 371-387.
- Demircioglu, Mehmet A. 2017. "Reinventing the Wheel? Public Sector Innovation in the Age of Governance". *Public Administration Review*, 00(00):1-6.
- Grimmelikhuijsen, Stephan G. & Mary K. Feeney. 2016. "Developing and Testing an Integrative Framework for Open Government Adoption in Local Governments". *Public Administration Review*, 00(00):1-12.
- Creswell, John, 2002. *Desain Penelitian, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif* terjemahan Angkatan III & IV KIK-UI. KIK Press. Jakarta.
- Dahan, Nicholas. M., Doh, Jonathan. P., Raelin, Jonathan. D, 2015. "Pivoting the Role of Government in The Business and Society Interface: A Stakeholder Perspective", *Journal Business Ethics*, 131: 665-680.
- Dentchev, Nikolay A., Elvira Haezendonck & Mitchell van Balen. 2015. "The Role of Governments in the Business and Society Debate". *Business & Society*, 1-18
- Diefenbach, T., & Sillince, J. A. A. 2011. "Formal and informal hierarchy in different types of organizations", *Organization Studies*, 32(11): 1515-1537.
- Eisenhardt, K. M. 1989. "Agency theory: An assessment and review". *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
- Fanti, Luciano & Domenico Buccella. 2016. "Privatisation or state ownership when Labour Market is unionised?". *Folia Oeconomica Stetinensia*, 21-36
- Ghosh, M., & Whalley, J. 2008. "State owned enterprises, shirking and trade liberalization". *Economic Modelling*, 25(6): 1206-1215.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Johnson, R. A., & Grossman, W. 2002. "Conflicting voices: The effects

of institutional ownership heterogeneity and internal governance on corporate innovation strategies.” *Academy of Management Journal*, 45(4): 697–716.

- Hosseini, Seyed Jamal F., Gerard McElwee, Shohreh Soltani, David J Smith. 2012. “The innovation performance of small rural enterprises and cooperatives in Tehran province, Iran”. *Local Economy*, 27(2): 183–192.
- Inoue, C. F. K. V., Lazzarini, S. G., & Musacchio, A. 2013. “Leviathan as a minority shareholder: Firmlevel implications of state equity purchases”. *Academy of Management Journal*, 56(6): 1775–1801.
- June, Sethela & Rosli Mahmood. 2011. “The Relationship between Role Ambiguity, Competency and Person-Job Fit With the Job Performance of Employees in the Service Sector SMEs in Malaysia”, *Business Management Dynamics* 1(2): 79-98.
- Kang, Sangsoo & Joohee Choi, 2014. “Business Ethics and Government Intervention in The Market in Joseon”, *Korea Observer*, 45(3): 437-460.
- Kang, Sangsoo & Joohee Choi. 2014. “Business Ethics and Government Intervention in the Market in Joseon”. *Korea Observer*, 45(3): 437-460.
- Keban, Yeremias, 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*, Yogyakarta: Gava Media.
- Kernaghan, Kenneth. 2000. “The Post-Bureaucratic Organization and Public Service Values”, *International Review of Administrative Sciences*, 66(1):91-
- Kurniasih, D, Setyoko, P & Imron, M. 2014. *Model Penguatan Kelembagaan pada Program Sanitasi Lingkungan Berbasis Masyarakat di Kabupaten Banyumas*, Penelitian Unggulan Perguruan Tinggi, Universitas Jenderal Soedirman.
- Remington, Thomas F. 2016. “Regional Variation in Business-Government Relations in Russia and China”, *Probel of Post Communism*, 63: 63-74.
- Savas, E.S. 2000. *Privatization And Public-Private Partnerships*. New York: Clatham House Publishers Seven Bridges Press.
- Yung-Tai Tang&Chen-Hua Chang, 2010.”The Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity”. *African Journal of Bussines Management*, 4(6): 869-881.
- Yunus, Muhammad, Bertrand Moingeon & Laurence Lehmann-Ortega. 2010. “Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience”. *Long Range Planning*, 43: 308-325.
- Rhodes, Carl. 2016. “Democratic Business Ethics: Volkswagen’s emissions scandal and the disruption of corporate sovereignty”. *Organization Studies*, 37(10): 1-18.