

## IMPLEMENTASI STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA DI KABUPATEN BANYUMAS, PROVINSI JAWA TENGAH

Denok Kurniasih<sup>1</sup>, Paulus Israwan Setyoko<sup>1</sup>, dan Shadu Satwika Wijaya<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jurusan Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto.

<sup>2</sup> Program Studi Administrasi Publik, Universitas Nahdlatul Ulama, Purwokerto.

E-mail : denokkurniasih@gmail.com

**ABSTRAK.** Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan tentang keberhasilan sebuah implementasi strategi yang diterapkan pada sebuah organisasi publik. Penelitian ini fokus pada implementasi strategi yang diterapkan pada sebuah organisasi publik, dalam hal ini adalah BUMDes. Implementasi merupakan tahapan yang krusial, sehingga banyak orang menyebut pula sebagai proses eksekusi strategi. Pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini untuk menemukan berbagai faktor yang menentukan keberhasilan pengembangan BUMDes. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penentuan jenis usaha menjadi faktor penting dalam mengembangkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Implementasi strategi pengembangan BUMDes harus dikaitkan dengan penentuan jenis usaha apa yang akan dikembangkan. Penelitian ini mengemukakan tentang alternatif pengembangan BUMDes melalui Bank Desa. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengembangan Bank Desa telah mampu memberikan kontribusi yang cukup baik bagi Pendapatan Asli Desa (PADes). Selain itu tujuan dari pembentukan Bank Desa adalah meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa. Hal tersebut dilakukan melalui keikutsertaan sebagai nasabah Bank Desa. Melalui Bank Desa ternyata masyarakat tidak saja dapat melakukan peminjaman, tetapi masyarakat juga diajarkan untuk menabung, karena sistem di Bank Desa mewajibkan nasabah untuk menabungkan sebagian kecil pinjamannya. Alternatif Bank Desa sebagai strategi pengembangan BUMDes tentu menarik untuk dikaji, karena kecenderungan tingkat keberhasilannya yang cukup tinggi. Namun demikian pengelolaan Bank Desa harus secara serius dilakukan oleh pengelola, karena resiko kegagalannya juga tinggi. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa faktor utama yang menentukan keberhasilan implementasi strategi pengembangan BUMDes melalui Bank Desa adalah dukungan kebijakan desa, partisipasi masyarakat, dan juga kemampuan pengelola.

**Kata kunci:** Bank desa; implementasi strategi; kebijakan desa; kemampuan pengelola; partisipasi masyarakat; pembangunan desa

## STRATEGY IMPLEMENTATION ON DEVELOPMENT OF VILLAGE ENTERPRISE IN BANYUMAS, JAWA TENGAH

**ABSTRACT.** The aims of this study is to describe the success of a strategy implementation that is applied to a public organization. This research focuses on the implementation of strategies implemented in a public organization, in this case BUMDes. Implementation is a crucial stage, so many people also call the strategy execution process. A qualitative approach was used in this research to find various factors that determine the success of BUMDes development. The results showed that determination of the type of business becomes an important factor in developing Village-Owned Enterprises (BUMDes). The BUMDes development strategy must be linked to determining what types of businesses will be developed. This study proposes an alternative development of BUMDes through the Village Bank. Based on the results of the study it can be concluded that the development of the Village Bank has been able to provide a fairly good contribution to the Original Village Revenue (PADes). In addition, the purpose of establishing a Village Bank is to increase community participation in village development. This is done through participation as a village bank customer. Through the Village Bank, it turns out that the community can not only make loans, but the community is also taught to save, because the system at the Village Bank requires customers to save a small portion of their loans. The Village Bank alternative as a BUMDes development strategy is certainly interesting to study, because of the tendency of its high success rate. However, the management of the Village Bank must be seriously carried out by the manager, because the risk of failure is also high. Based on the results of the study it can be seen that the main factors that determine the successful implementation of the BUMDes development strategy through the Village Bank are the support of village policies, community participation, and also the ability of managers.

**Key words:** *strategy implementation; village policy; village bank; competency management; public participation; rural development.*

### PENDAHULUAN

Keterkaitan antara pemerintah dan sektor bisnis semakin menjadi isu penting dalam kajian administrasi publik (Thompson dan Rizova, 2015;

Botrić dan Božić, 2016). Keterkaitan dalam hal ini tidak saja dalam konteks tuntutan kontribusi pemerintah terhadap sektor bisnis, tetapi pemerintah sekarang ini justru dituntut untuk menjalankan suatu bisnis tertentu. Sebenarnya isu tentang

mewirauaskan birokrasi sudah lama kita ketahui (Schachter, 2006; Osborne dan Plastrik, 2013), namun seiring perkembangan *New Publik Service*, prinsip bisnis kemudian mulai ditinggalkan menjadi prinsip pelayanan publik baru (Osborne, Radnor dan Nasi, 2013; Denhardt dan Denhardt, 2015; Robinson, 2015). Namun akhir-akhir ini kebijakan pemerintah pusat semakin menuntut pemerintah daerah dan bahkan desa untuk memainkan peran sebagai pelaku bisnis. Kondisi ini tentu membutuhkan tidak saja modal tetapi juga kreativitas para birokrat di semua level.

Otonomi daerah menurut Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah mengamanatkan adanya desentralisasi dengan semangat agar pemerintah daerah dapat mengelola potensi dan kebutuhan daerahnya. Otonomi daerah juga memungkinkan warga masyarakat daerah untuk mengembangkan potensi daerahnya.

BUMDes adalah salah satu lembaga yang bergerak di bidang sosial dan ekonomi dan sebagai penyedia layanan terhadap masyarakat desa utamanya mengenai bidang usaha. Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa bahwa: “Untuk meningkatkan kemampuan keuangan pemerintah desa dalam peyelenggaraan pemerintahan dan meningkatkan pendapatan masyarakat melalui berbagai kegiatan usaha ekonomi masyarakat pedesaan, didirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa”.

Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Desa Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa disebutkan bahwa: “Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) dimaksudkan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh Desa dan/atau kerja sama antardesa, yang bertujuan untuk:

- a. meningkatkan perekonomian Desa;
- b. mengoptimalkan aset Desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan Desa;
- c. meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi Desa;
- d. mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga;
- e. menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga;
- f. membuka lapangan kerja;
- g. meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi Desa; dan

h. meningkatkan pendapatan masyarakat Desa dan Pendapatan Asli Desa”.

Kebijakan tentang pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu bukti bahwa pemerintah diharapkan untuk mampu berbisnis. Kita tentu tidak boleh pesimis pemerintah desa tidak mampu mengelola dana desa dan juga BUMDes. Justru ini menjadi tantangan untuk pemerintah desa agar mampu bertindak sebagai pelaku bisnis yang baik. Melalui BUMDes, pemerintah desa dituntut mampu mengelola keuangan desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh sebab itu semangat berbisnis pemerintah desa harus diwujudkan dalam pengelolaan BUMDes sehingga mampu mendatangkan keuntungan bagi masyarakat.

Kreativitas dan inovasi menjadi kata kunci dalam menjalankan bisnis, termasuk bisnis pemerintah. Keberhasilan BUMDes juga ditentukan oleh ketepatan pemilihan jenis usaha yang akan dikembangkan. Pemilihan jenis usaha yang akan dikembangkan pada suatu BUMDes merupakan bentuk strategi pengembangan bisnis yang dijalankan sebuah organisasi. Dalam konteks manajemen strategis prinsip penyusunan strategi harus dilakukan melalui analisis kondisi internal dan eksternal organisasi (David, 2011). Tahapan ini harus dilakukan untuk memahami potensi dan kemungkinan hambatan yang dimiliki organisasi dalam hal ini adalah BUMDes. Setelah melakukan analisis kondisi internal dan eksternal maka BUMDes akan dapat menentukan jenis usaha apa yang paling memungkinkan dapat dikembangkan. Analisis ini bisa dikatakan sebagai analisis potensi bisnis yang secara sederhana dapat diterapkan di BUMDes.

Strategi pengembangan BUMDes melalui pembentukan Bank Desa menarik untuk dikaji dalam penelitian ini. Jenis usaha ini sebenarnya sangat diminati oleh masyarakat, ditengah-tengah keterbatasan modal usaha yang dimiliki, sebagai contoh di Desa Wlahar Wetan, Kecamatan Kalibagor, Kabupaten Banyumas menunjukkan tingginya partisipasi masyarakat dalam pengembangan Bank Desa. Jumlah penduduk Desa Wlahar yang memiliki hak menjadi nasabah bank (umur 20-54) adalah sebanyak 2.124. Masyarakat desa yang telah menjadi nasabah Bank Desa berjumlah 1.292. Data tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 61% masyarakat desa telah berpartisipasi dalam pengembangan Bank Desa. Keberadaan Bank Desa dengan demikian cukup mendapatkan respon positif dari masyarakat.

Keterkaitan antara strategi dan efektivitas ataupun kinerja organisasi masih terus menjadi

pembahasan dalam ranah administrasi publik (Parnell, 2010; Anwar dan Hasnu, 2016). Organisasi publik saat ini dituntut untuk melakukan perubahan dari organisasi tradisional menjadi organisasi modern. Salah satu ciri organisasi modern adalah diterapkannya manajemen strategik dalam pola pengelolaan organisasi yang utama. Penerapan manajemen strategik pada sebuah organisasi menunjukkan bahwa organisasi menyadari bahwa mereka memiliki kekuatan, kelemahan, tantangan, dan juga hambatan. Organisasi tidak bisa bergerak sendiri tanpa memikirkan hal-hal tersebut. Hal inilah yang membedakan antara organisasi yang dikelola secara tradisional dan modern.

Organisasi modern dikelola melalui basis strategi yang kuat sebagaimana telah ditetapkan melalui proses manajemen strategik. Dengan demikian strategi dalam sebuah organisasi modern merupakan aspek yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Dalam siklus manajemen strategis, dikenal adanya model manajemen strategis yang meliputi tahapan formulasi strategi, implementasi strategi, dan penilaian strategi atau kinerja organisasi (David, 2007; Mišanková dan Kočišová, 2014). Formulasi strategi merupakan proses atau tahapan dimana organisasi telah menentukan strategi apa yang akan dijalankan organisasi. Sementara itu implementasi strategi merupakan tahapan pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan pada proses formulasi strategi. Tahapan evaluasi strategi merupakan tahapan penilaian strategi melalui pengukuran kinerja organisasi sebagai dampak dari penerapan sebuah strategi.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini adalah apakah faktor penentu keberhasilan implementasi strategi pengembangan badan usaha milik desa di kabupaten banyumas?

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan tentang faktor penentu keberhasilan sebuah implementasi strategi pengembangan badan usaha milik desa di kabupaten banyumas.

Sebelum mengkaji tentang implementasi strategi, perlu dipahami terlebih dahulu tentang strategi dalam organisasi. Strategi dalam pandangan (Kotler dan Keller, 2016) merupakan rencana "permainan" yang disusun organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi dengan demikian adalah sebuah proses kreatif dan unik serta harus mampu menunjukkan daya saing atau keunggulan yang dimiliki organisasi sebagai alat mencapai tujuan (Mintzberg & Quin, 1990).

Dalam proses manajemen strategik terdapat 3 tahapan penting yang harus dilakukan organisasi

meliputi: tahapan formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi atau penilaian kinerja organisasi (David, 2007). Implementasi strategi memiliki posisi yang sama pentingnya dengan formulasi atau perencanaan strategi. Implementasi strategi dalam istilah lain dikenal sebagai sebuah proses eksekusi (Cândido dan Santos, 2019). Implementasi tidak hanya sekedar melaksanakan apa yang sudah ditetapkan pada proses formulasi strategi, tetapi juga merupakan proses eksekusi dari kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Namun demikian kata implementasi dan eksekusi telah digunakan secara bergantian (*interchangeably*) pada beberapa literatur.

Proses formulasi strategi merupakan proses yang melibatkan cara berpikir organisasi (*system thinking*), sedangkan implementasi strategi merupakan proses yang melibatkan kreativitas dan kemampuan manajer dalam mengerahkan sumberdaya untuk mendukung implementasi strategi. Jadi formulasi strategi fokus pada proses intelektual untuk mencapai efektivitas, sedangkan implementasi strategi fokus pada proses operasional untuk mencapai efisiensi. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian fokus pada kegagalan pada proses implementasi strategi (Cândido dan Santos, 2015, 2019). Artinya banyak organisasi yang mengalami kegagalan bukan pada proses formulasi strateginya tetapi pada proses eksekusi atau implementasinya dan hal tersebut telah banyak diteliti (Hickson, Miller dan Wilson, 2003; Miller, Wilson dan Hickson, 2004).

Implementasi strategi merupakan tahap kedua dari proses manajemen strategis dalam organisasi. Implementasi merupakan tahapan yang krusial, sehingga banyak orang menyebut pula sebagai proses eksekusi strategi. Pada tahapan ini taktik yang dirancang dalam rencana strategi akan diubah menjadi tindakan atau kinerja aktual. Oleh sebab itu dalam tahapan implementasi strategi, kebutuhan akan sumberdaya organisasi akan sangat besar guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kegiatan dasar dalam implementasi strategi melibatkan hal-hal berikut: Pembentukan tujuan tahunan, Perumusan kebijakan untuk pelaksanaan strategi, Alokasi sumber daya, Kinerja aktual dari tugas dan kegiatan memimpin serta mengendalikan kinerja kegiatan atau taktik di berbagai tingkatan organisasi (Zeuch, 2016; Maritan dan Lee, 2017). Proses perbaikan pada organisasi publik perlu diarahkan melalui lima parameter: (1) redesign layanan publik secara untuk meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi biaya; (2) merestrukturisasi pendekatan pengelolaan keuangan publik: penganggaran, investasi dan

pendapatan dan manajemen modal kerja; (3) memperkuat kepemimpinan dan kemampuan fungsional, (4) mengoptimalkan struktur, skala dan model operasi pemerintah; dan (5) mengembangkan visi, akuntabilitas, dan kemampuan yang diperlukan untuk menggerakkan suatu transformasi skala besar (Simangunsong dan Hutasoit, 2018).

Dalam perkembangannya, muncul banyak pertanyaan mengapa satu organisasi berhasil dalam mengimplementasikan strategi, dan organisasi yang lain mengalami kegagalan. Beberapa penelitian menjelaskan bahwa strategi tidak diciptakan benar atau salah, tetapi adalah ketepatan. Oleh sebab itu organisasi yang berhasil meningkatkan kinerja organisasinya berarti memiliki strategi yang tepat atau sesuai dengan karakteristik organisasinya (Greer, Lusch dan Hitt, 2017). Meskipun sebuah strategi terkadang memang sulit diimplementasikan, namun implementasi strategi merupakan cara yang minimal dapat memberikan manfaat bagi perkembangan organisasi, meskipun implementasinya berjalan dengan tidak sempurna (Lee dan Puranam, 2016).

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan beberapa faktor yang menentukan keberhasilan implementasi strategi. Faktor sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi strategi (Greer, Lusch dan Hitt, 2017). Di samping itu, faktor *human resource* dalam sebuah organisasi memiliki keterkaitan dengan implementasi strategi bisnis yang dijalankan. Ketepatan antara strategi dengan sumber daya manusia yang dimiliki serta kebijakan yang berlaku dengan demikian merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan implementasi strategi.

Selain kebijakan dan juga sumberdaya manusia, keberhasilan implementasi strategi juga dapat ditentukan oleh keterlibatan *customer* (Fox dan Royle, 2014; Greer, Lusch dan Hitt, 2017). Dalam strategi bisnis, keterlibatan menjadi hal yang penting manakala organisasi ingin memberikan nilai tertentu bagi konsumen. Masyarakat dalam hal ini memiliki peran sebagai faktor pengungkit yang mampu mendorong keberhasilan implementasi strategi. Dalam konteks usaha perbankan, tentu masyarakat sangat dilibatkan sebagai nasabah yang mampu memberikan kritik dan juga masukan terkait model pengembangan yang menjadi favorit mereka. Masyarakat bahkan dapat memberikan masukan terkait dengan kebutuhan organisasi akan modal usaha, jenis jasa yang dibutuhkan saat ini, atau bila itu perusahaan perdagangan konsumen juga dapat dilibatkan sebagai penyedia bahan baku

usaha (*supplier*) (Lamberti, 2013). Bersama dengan konsumen, organisasi dapat menciptakan hubungan yang saling menguntungkan. Demikian pula dalam usaha Bank Desa, di mana masyarakat desa merupakan konsumen sekaligus juga “pemodal” yang harus menjadi mitra organisasi (Daley, 2012; Scally, 2012).

Selain keterlibatan konsumen yang penting dalam implementasi strategi, faktor kemampuan pengelola organisasi juga sangat menentukan (Redmond, 2013; Skorková, 2016). Organisasi akan selalu memiliki keterkaitan dengan sumberdaya manusia atau dalam hal ini pengelola (Zeuch, 2016). Sumber daya manusia, bagaimanapun, adalah salah satu aset atau sumber daya terpenting dari suatu organisasi (Olson *et al.*, 2018). Dengan demikian, banyak perhatian diberikan pada proses pengelolaan sumber daya manusia, khususnya perekrutan, seleksi, dan pelatihan (Zeuch, 2016; Maritan dan Lee, 2017).

Pengaruh kemampuan pegawai terhadap implementasi kebijakan telah banyak diteliti oleh para ahli manajemen strategik (Maritan dan Lee, 2017). Organisasi sepenuhnya bergantung pada karyawan untuk fungsi dan per-tumbuhannya. Untuk itu, karyawan harus dimotivasi dan dikembangkan dengan baik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Ketika kinerja karyawan meningkat yang secara otomatis akan mengarah pada keunggulan organisasi. Strategi adalah kerangka kerja yang dengan jelas mendefinisikan ke-butuhan organisasi terhadap perubahan dan pengembangan. Strategi-strategi ini juga dikenal sebagai rencana aksi yang mengisi kesenjangan dalam kebutuhan organisasi dan membantu meningkatkan kemampuan karyawan (Mohan dan Gomathi, 2014).

Implementasi strategi merupakan tahapan dan merupakan bagian tak terpisahkan dari proses mana-jemen strategis yang meliputi proses formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi (David, 2007; Mišanková dan Kočišová, 2014). Sejauh ini telah berkembang berbagai isu dan permasalahan yang biasanya dialami oleh organisasi dalam mengimplementasikan sebuah strategi, diantaranya adalah bagaimana membuat kebijakan, bagaimana mengembangkan dukungan atau partisipasi anggota organisasi, menyusun struktur organisasi, dan juga kemampuan pengelola/pegawai. Isu-isu tersebut juga berkembang dalam pengelolaan BUMDes. Selama ini BUMDes mungkin telah banyak mengembangkan sebuah strategi, tetapi lemah ditataran implementasinya. Dengan demikian penyusunan strategi pengembangan BUMDes

menjadi hal yang penting, tetapi implementasi strategi juga tidak bisa dibiarkan. Penelitian ini kemudian membangun asumsi bahwa faktor penentu keberhasilan implementasi strategi pengembangan BUMDes melalui Bank Desa adalah : 1. Kebijakan/regulasi; 2. Partisipasi Masyarakat Desa; dan 3. Kemampuan Pengelola.

## METODE

Tujuan penelitian ini adalah menggali faktor-faktor keberhasilan implementasi strategi pengembangan BUMDes melalui pembentukan Bank Desa di Kabupaten Banyumas. Pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini untuk menemukan berbagai faktor yang menentukan keberhasilan pengembangan BUMDes melalui Bank Desa di Desa Wlahar Wetan, Kecamatan Kalibagor, Kabupaten Banyumas (Caldas, 2009). Adapun informen dalam penelitian ini ditentukan melalui metode *purposive sampling*, yang meliputi direktur Bank Desa Wlahar, pegawai, nasabah, dan pemerintah desa. Hasil penelitian kemudian dianalisis menggunakan analisis (Miles, Michael Huberman dan Saldaña, 2014).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Faktor Penentu Implementasi Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa.

### 1. Kebijakan/Regulasi dan Implementasi Strategi

Kebijakan ataupun regulasi pada prinsipnya harus selalu berorientasi kepada kepentingan masyarakat, demi menjamin keadilan sosial (Klijn, 2016; Frederickson, 2018). Setiap regulasi yang diterbitkan pemerintah perlu untuk terus mengarah pada pelayanan bagi kebutuhan segenap warga masyarakat (Kernaghan, 2000; De Boe, 2015). Keberadaan bank desa diarahkan untuk mampu memberikan pelayanan kebutuhan kredit kepada penduduk desa yang mempunyai usaha kecil baik sebagai pedagang, petani atau yang mempunyai penghasilan lain dengan maksud agar dapat mengembangkan usahanya dengan baik untuk keperluan produksi atau konsumsi.

Tujuan dari pendirian Bank Desa, antara lain: (1) Mengurangkan mengatasi ijon, pelepas uang dan sebagainya; (2) Mendorong pembanguan ekonomi didesa melalui penciptaan pemerataan kesempatan berusaha bagi masyarakat desa dalam rangka usaha untuk meningkatkan pendapatan masyarakat yang berpenghasilan rendah dan pendidikan bagi masyarakat untuk semangat menabung sehingga terbentuk pemupukan modal masyarakat. Kegiatan

yang dapat dilakukan bank desa, antara lain: (1) Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan dan/ atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu; (2) Memberikan kredit; (3) Menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito dana atau tabungan pada bank lain, sementara itu, kegiatan yang tidak dapat dilakukan bank desa, antara lain: (1) Menerima simpanan berupa giro dan ikut serta dalam lalu lintas pembayaran; (2) Melakukan kegiatan usaha dalam valuta asing kecuali sebagai pedagang valuta asing (dengan izin Bank Indonesia); (3) Melakukan penyertaan modal; (4) Melakukan usaha perasuransian; (5) Melakukan usaha lain di luar kegiatan usaha sebagaimana disebutkan dalam kegiatan BPR-BKD.

Setelah diberlakukannya Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No.10 Tahun 2016 tentang transformasi BKD menjadi BPR, struktur organisasi BKD mengalami beberapa pergantian istilah setelah bertransformasi menjadi BPR yaitu: (1) Kepala BPR merupakan pergantian dari mantri BKD; (2) Kepala pelaksana operasional merupakan pergantian dari JTU; (3) Pemasaran, kasir dan juru tagih adalah pelaksana operasional yang menggantikan istilah komisi dan pengawas internal merupakan pengawas BPR dari dalam desa/wilayah BPR tersebut berada. Pengawas internal terdiri dari 2 pengawas, di mana pengawas I merupakan *ex-officio* kepala desa dan pengawas II merupakan pihak lain di desa tersebut yang merupakan pihak perorangan di luar jabatan operasional BPR dan selain kepala desa.

Desa Wlahar Wetan merupakan salah satu desa yang memiliki BUMDesa. BUMDes Wlahar Wetan dibentuk berdasarkan Peraturan Desa Wlahar Wetan Nomor 19 Tahun 2015 tentang Pendirian BUMDes Wlahar Wetan dengan nama BUMDes Karya Kusuma Mandiri. BUMDes Karya Kusuma Mandiri memiliki unit kegiatan salah satunya yaitu Bank Desa Wlahar Wetan.

Bank Desa Wlahar Wetan berbentuk BKD merupakan aset desa yang terpisah pengelolaannya terpisahkan dari kekayaan desa yang lainnya di mana BKD telah mendapatkan izin usaha dari menteri keuangan dan kini telah berstatus BPR berdasarkan POJK No.10 Tahun 2016. Desa Wlahar Wetan merupakan salah satu desa yang memilik BKD di mana berdasarkan POJK No.10 Tahun 2016 BKD Wlahar Wetan kini bertransformasi menjadi PT.BPR-BKD yakni di mana BKD Wlahar Wetan kini berstatus BPR dengan bentuk badan hukum Perseroan Terbatas (PT).

Bank Desa Wlahar Wetan merupakan bentukan dari BUMDes *holding* sebagai induk dari unit-unit usaha yang dikembangkan masyarakat desa baik dalam skala lokal desa maupun kawasan perdesaan di mana unit-unit usaha sebagaimana dimaksud dapat berdiri sendiri yang diatur dan dikelola secara sinergis oleh BUMDes agar tumbuh menjadi usaha bersama.

Keberadaan Bank Desa merupakan suatu kebijakan yang dapat mencerminkan keberpihakan pemerintah terhadap masyarakat desa. Kesempatan yang sama dalam menerima dan mengakses pelayanan bank desa merupakan salah satu bentuk demokratisasi dalam menerima dan mengakses suatu kebijakan publik. Selain itu, berdasarkan perkembangan terkini paradigma administrasi publik, suatu kebijakan publik haruslah senantiasa berdasarkan atas asas keadilan sosial, di mana setiap masyarakat berhak mendapat dan menerima suatu kebijakan tanpa pengecualian (Denhardt dan Denhardt, 2000; Frederickson, 2018; Henry, 2018).

Dalam proses implementasinya persyaratan untuk menjadi nasabah bank desa dapat diperoleh dengan jelas dan terbuka, serta adanya kebijakan sistem jemput bola dari manajemen Bank Desa Wlahar Wetan yang memudahkan masyarakat untuk mengetahui tentang pelayanan Bank Desa tanpa perlu ke kantor. Sistem jemput bola ini dimaksudkan agar seluruh warga masyarakat dapat mengakses fasilitas perbankan. Setidaknya, sistem ini turut memberikan kontribusi pada peningkatan tingkat literasi masyarakat desa terhadap fasilitas perbankan yang dapat diakses.

Berdasarkan data hasil penelitian di atas, terlihat bahwa terdapat keberpihakan pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik melalui kebijakan-kebijakannya. Hal ini penting karena dalam perkembangan studi administrasi publik, keberpihakan pemerintah dalam pelayanan publik masih menjadi perhatian utama (Banks, 2014). Pergeseran paradigma dari *Old Public Administration* ke *New Public Service* berimplikasi pada tuntutan bagi reformasi dan perluasan layanan publik bagi masyarakat (Robinson, 2015). Kebijakan jemput bola telah menunjukkan keberpihakan dan tindakan pro aktif pengelola Bank Desa dalam menunjang keberhasilan implementasi strategi.

## 2. Partisipasi Masyarakat dan Implementasi Strategi

Pemerintahan yang terbuka adalah inovasi penting untuk mendorong pemerintah yang dapat dipercaya dan inklusif (Grimmelikhuijsen dan Feeney, 2017). Untuk itu, keterlibatan seluruh

unsur *stakeholders* utamanya masyarakat menjadi penting dalam proses pengambilan keputusan publik (Björgvinsson, Ehn dan Hillgren, 2010; Ljungholm, 2015), Berdasarkan fenomena yang ada di lapangan, masyarakat dilibatkan dalam proses dari segi keterbukaan persyaratan, namun tidak semua masyarakat terlibat dan mengetahui tentang evaluasi tingkat desa yang berhubungan dengan bank desa terutama berkaitan dengan transparansi laba bank desa yang berkontribusi terhadap PADes.

Berdasarkan hasil penelitian, nasabah menjalankan apa yang menjadi kewajibannya yaitu memenuhi persyaratan dalam proses pelayanan Bank Desa Wlahar Wetan. Partisipasi masyarakat juga tercermin dari komitmen dalam menjalankan tanggungjawab selaku nasabah Bank Desa Wlahar Wetan. Sementara itu, komunikasi pengelola dengan masyarakat tidak sebatas pada saat memberi dan menerima pelayanan. Komunikasi senantiasa dijalin dengan baik antara pengelola dan masyarakat. Selain itu dari sistem jemput bola juga mengakibatkan tingginya partisipasi masyarakat dalam setiap program dari Bank Desa.

Berdasarkan temuan lapangan, keikutsertaan masyarakat pada program Bank Desa dapat berkontribusi pada berkurangnya penggunaan *jasa ijon* bagi masyarakat dalam memperoleh pinjaman. Kendati koperasi-koperasi harian dengan bunga tinggi masih ada dan diminati oleh masyarakat, namun keberadaan Bank Desa dapat menjadi alternatif pilihan bagi masyarakat dalam memperoleh fasilitas perbankan.

Fakta hasil penelitian telah menunjukkan bahwa implementasi strategi dapat berhasil ketika ditopang oleh partisipasi masyarakat yang kuat. Karena melalui partisipasi, masyarakat dapat turut serta dalam proses pengambilan keputusan (Ljungholm, 2015). Hal ini penting karena, dalam organisasi bisnis sekalipun *customer participation* masih menjadi isu sentral (Ngo dan O'Cass, 2013). Hasil penelitian sejalan dengan pandangan bahwa partisipasi masyarakat memang menjadi salah satu aspek penentu keberhasilan implementasi strategi dalam suatu organisasi (Ogbeide dan Harrington, 2011). Keterlibatan *stakeholders* turut memberikan keberhasilan dalam implementasi strategi pada organisasi penyelenggara pelayanan publik (Elbanna, Andrews dan Pollanen, 2016).

## 3. Kemampuan Pengelola dan Implementasi Strategi

Kemampuan Pengelola merupakan suatu pengetahuan seorang individu dalam organisasi yang mempengaruhi pekerjaan mereka (Redmond, 2013;

Zeuch, 2016). Kemampuan juga dapat dimaknai sebagai kompetensi individu yang mendukung penyelesaian suatu pekerjaan. Dengan demikian, kompetensi dapat diartikan sebagai pengetahuan standar yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai agar mampu mengerjakan suatu tugas dalam jabatan tertentu. Kompetensi merupakan kemampuan yang dikuasai seorang pegawai dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku untuk menunjang tugas, sehingga dapat bertindak secara profesional, efektif dan efisien (Tripathi dan Agrawal, 2014).

Kemampuan dalam pengelolaan organisasi dapat ditinjau dari pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, Pengetahuan, Keterampilan (Zeuch, 2016). Kompetensi diperlukan guna memperbaiki kinerja dan mengembangkan sumber daya manusia agar siap menghadapi segala kemungkinan perubahan yang terjadi (Kolibáčová, 2014; Sengupta, Venkatesh, dan Sinha, 2013). Untuk menunjang peningkatan profesionalisme kerja pegawai terutama yang berkaitan dengan pelayanan, diperlukan kompetensi teknis penunjang tugas (Pinnington, 2011). Di samping itu, untuk menunjang profesionalisme kerja pegawai dalam menjamin efektifitas manajemen dalam suatu organisasi diperlukan pula kompetensi manajerial sebagai bagian yang integral dari kompetensi pegawai itu sendiri (Shirazi, Mortazavi, dan Anisah Alias, 2009). Bersamaan dengan hal tersebut, turut pula dibutuhkan kompetensi yang bersifat sosial untuk menunjang efektivitas kerja dari seorang pegawai khususnya dalam organisasi pelayanan publik (Sharma, 2012). Untuk itu, secara umum indikator kompetensi dapat dikenal dengan Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosio-Kultural (LAN RI, 2003). Kompetensi Teknis merupakan kompetensi yang menunjuk pada tugas pokok dalam suatu organisasi. Sementara Kompetensi Manajerial adalah kemampuan yang mencakup perencanaan, pengendalian dan pengevaluasian kegiatan organisasi. Di samping itu, Kemampuan Sosial merupakan kompetensi yang mencakup komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi.

Berdasarkan temuan penelitian di lapangan, pelaksana dapat memberikan pelayanan sesuai dengan yang diharapkan. kendati latarbelakang pendidikan pengelola bukan dari bidang perbankan, namun pelatihan yang terus dilakukan dapat semakin memperkuat kemampuan pengelola dalam menjalankan tugasnya.

Hasil observasi memperlihatkan bahwa, manajemen Bank Desa Wlahar Wetan mengadakan sistem jemput bola, yang meski berada dalam keterbatasan

jumlah sumber daya manusia, namun pengelola tetap mampu mengupayakan berjalannya proses ini dengan baik. Sistem ini menjadi sebuah model *customer service* yang berkeliling desa memberikan informasi dan layanan fasilitas perbankan kepada masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa tidak hanya kemampuan teknis saja yang diperlukan dalam penyelenggaraan Bank Desa, namun juga kemampuan yang bersifat sosial.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat tiga faktor yang menentukan keberhasilan implementasi strategi pengelolaan BUMDes, yang meliputi:

- a. Kebijakan dan regulasi, dimana dalam implementasi strategi memiliki posisi yang sangat penting. Untuk mengimplementasikan strategi, pengelola BUMDes membutuhkan regulasi yang sejalan dengan strategi yang telah ditetapkan. BUMDes yang sudah menyusun strategi tanpa ada dukungan kebijakan menjadi sulit untuk mencapai hasil yang optimal. Kebijakan yang berorientasi pada implementasi strategi akan mendukung keberhasilan pengelolaan BUMDes. Regulasi yang disusun akan menjadi pedoman bagi BUMDes dalam menyusun program dan kegiatan yang relevan dengan tujuan yang ingin dicapai.
- b. Partisipasi masyarakat memegang peranan penting dalam implementasi strategi. Partisipasi masyarakat diperlukan untuk memberikan sumbangan pemikiran terkait pengelolaan Bank Desa, pengambilan keputusan, dan juga keterlibatan dalam pengawasan. Implementasi strategi akan berjalan dengan baik apabila masyarakat ikut mendukung strategi dan juga menjadi bagian dari pelaksana strategi.
- c. Kemampuan pengelola juga memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi. Pengelola yang memiliki kemampuan bisnis yang baik, akan menciptakan pengelolaan BUMDes atau dalam hal ini Bank Desa secara lebih kreatif dan profesional. Hal tersebut akan mendatangkan keuntungan bagi BUMDes.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, J. dan Hasnu, S. (2016) "Business strategy and firm performance: a multi-industry analysis," *Journal of Strategy and Management*, 9(3), hal. 361–382. doi: 10.1108/JSMA-09-2015-0071.

- Banks, G. (2014) "Restoring Trust in Public Policy: What Role for the Public Service?," *Australian Journal of Public Administration*, 73(1), hal. 1–13. doi: 10.1111/1467-8500.12053.
- Björgvinsson, E., Ehn, P. dan Hillgren, P. A. (2010) "Participatory design and 'democratizing innovation,'" in *ACM International Conference Proceeding Series*, hal. 41–50. doi: 10.1145/1900441.1900448.
- De Boe, E. (2015) "The influence of governmental policy on public service: Interpreting in the Netherlands," *Translation and Interpreting*, 7(3), hal. 166–184. doi: 10.12807/ti.107203.2015.a12.
- Botrić, V. dan Božić, L. (2016) "RELATIONSHIP IN EUROPEAN POST-TRANSITION COUNTRIES: DO INNOVATORS GET THE WORSE END OF A STICK? Valerija BOTRIĆ," *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (49), hal. 5–21.
- Caldas, M. P. (2009) "Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches," *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), hal. 223–223. doi: 10.1590/s1415-65552003000100015.
- Cândido, C. J. F. dan Santos, S. P. (2015) "Strategy implementation: What is the failure rate?," *Journal of Management and Organization*, 21(2), hal. 237–262. doi: 10.1017/jmo.2014.77.
- Cândido, C. J. F. dan Santos, S. P. (2019) "Implementation obstacles and strategy implementation failure," *Baltic Journal of Management*, 14(1), hal. 39–57. doi: 10.1108/BJM-11-2017-0350.
- Daley, D. M. (2012) "Public Participation, Citizen Engagement, and Environmental Decision Making," in *The Oxford Handbook of U.S. Environmental Policy*, hal. 1–12. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199744671.013.0022.
- David, F. R. (2007) *Strategic Management Concepts and Cases 13th Edition, Behavioral and Brain Sciences*. doi: 10.1017/S0140525X07000611.
- David, F. R. (2011) *Strategic Management: Concepts and Cases (Thirteenth Edition)*, Prentice Hall. doi: 10.1688/ZfP-2014-03-Rowold.
- Denhardt, J. V. dan Denhardt, R. B. (2015) "The New Public Service Revisited," *Public Administration Review*, 75(5), hal. 664–672. doi: 10.1111/puar.12347.
- Denhardt, R. B. dan Denhardt, J. V. (2000) "The new public service: Serving rather than steering," *Public Administration Review*. doi: 10.1111/0033-3352.00117.
- Elbanna, S., Andrews, R. dan Pollanen, R. (2016) "Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada," *Public Management Review*, 18(7), hal. 1017–1042. doi: 10.1080/14719037.2015.1051576.
- Fox, G. L. dan Royle, M. T. (2014) "Human Capital in Service Innovation Strategy," *International Journal of Management and Marketing Research*, 7(1), hal. 29–47.
- Frederickson, H. G. (2018) "Public administration and social equity," in *Diversity and Affirmative Action in Public Service*, hal. 5–22. doi: 10.4324/9780429500954.
- Greer, C. R., Lusch, R. F. dan Hitt, M. A. (2017) "A Service perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation," *Academy of Management Perspectives*, 31(2), hal. 137–158. doi: 10.5465/amp.2016.0004.
- Grimmelikhuijsen, S. G. dan Feeney, M. K. (2017) "Developing and Testing an Integrative Framework for Open Government Adoption in Local Governments," *Public Administration Review*, 77(4), hal. 579–590. doi: 10.1111/puar.12689.
- Henry, N. (2018) "Paradigms of Public Administration," in *Public Administration and Public Affairs*, hal. 35–53. doi: 10.4324/9781315530536-3.
- Hickson, D. J., Miller, S. J. dan Wilson, D. C. (2003) "Planned or Prioritized? Two Options in Managing the Implementation of Strategic Decisions," *Journal of Management Studies*, 40(7), hal. 1803–1836. doi: 10.1111/1467-6486.00401.
- Kernaghan, K. (2000) "The post-bureaucratic organization and public service values," *International Review of Administrative Sciences*, 66(1), hal. 91–104. doi: 10.1177/0020852300661008.
- Klijn, E. H. (2016) *Governance Networks in the Public Sector, Governance Networks in the Public Sector*. doi: 10.4324/9781315887098.
- Kolibáčová, G. (2014) "The relationship between competency and performance," *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae*

- Mendelianae Brunensis*, 62(6), hal. 1315–1327. doi: 10.11118/actaun201462061315.
- Kotler, P. dan Keller, K. L. (2016) *A Framework for Marketing Management, Marketing Management*.
- Lamberti, L. (2013) “Customer centricity: the construct and the operational antecedents,” *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), hal. 588–612. doi: 10.1080/0965254X.2013.817476.
- LAN RI (2003) *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, Perum Percetakan Negara RI*. Perum Percetakan Negara RI.
- Lee, E. dan Puranam, P. (2016) “The implementation imperative: Why one should implement even imperfect strategies perfectly,” *Strategic Management Journal*, 37(8), hal. 1529–1546. doi: 10.1002/smj.2414.
- Ljungholm, D. P. (2015) “Citizen Participation in Organizational Decision Making,” *Review of Contemporary Philosophy*, 14, hal. 138–143.
- Maritan, C. A. dan Lee, G. K. (2017) “Resource Allocation and Strategy,” *Journal of Management*, hal. 2411–2420. doi: 10.1177/0149206317729738.
- Miles, M. B., Michael Huberman, A. dan Saldaña, J. (2014) *Qualitative data analysis: A methods Sourcebook (3rd Edition)*, SAGE Publications, Inc. doi: 10.1177/239700221402800402.
- Miller, S., Wilson, D. dan Hickson, D. (2004) “Beyond planning: Strategies for successfully implementing strategic decisions,” *Long Range Planning*, 37(3), hal. 201–218. doi: 10.1016/j.lrp.2004.03.003.
- Mišanková, M. dan Kočíšová, K. (2014) “Strategic Implementation as a Part of Strategic Management,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, hal. 861–870. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.931.
- Mohan, K. dan Gomathi, S. (2014) “A study on empowering employee capabilities towards Organizational excellence,” *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), hal. 557–562. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n20p557.
- Ngo, L. V. dan O’Cass, A. (2013) “Innovation and business success: The mediating role of customer participation,” *Journal of Business Research*, 66(8), hal. 1134–1142. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.03.009.
- Ogbeide, G. C. A. dan Harrington, R. J. (2011) “The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), hal. 719–738. doi: 10.1108/09596111111153448.
- Olson, E. M. et al. (2018) “The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation,” *Industrial Marketing Management*, 69, hal. 62–73. doi: 10.1016/j.indmarman.2018.01.029.
- Osborne, D. dan Plastrik, P. (2013) “Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government,” *JSTOR*, 28(2), hal. 450–454. Tersedia pada: <http://eric.ed.gov/?id=ED423582>.
- Osborne, S. P., Radnor, Z. dan Nasi, G. (2013) “A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach,” *American Review of Public Administration*, 43(2), hal. 135–158. doi: 10.1177/0275074012466935.
- Parnell, J. A. (2010) “Strategic clarity, business strategy and performance,” *Journal of Strategy and Management*, 3(4), hal. 304–324. doi: 10.1108/17554251011092683.
- Pinnington, A. H. (2011) “Competence development and career advancement in professional service firms,” *Personnel Review*, 40(4), hal. 443–465. doi: 10.1108/00483481111133336.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Desa Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Redmond, E. (2013) “Competency models at work: The value of perceived relevance and fair rewards for employee outcomes,” *Human Resource Management*, 52(5), hal. 771–792. doi: 10.1002/hrm.21560.
- Robinson, M. (2015) “From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing

- Countries,” *UNDP Global Centre for Public Service Excellence*, hal. 1–20. Tersedia pada: [http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore Centre/PS-Reform\\_Paper.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/PS-Reform_Paper.pdf).
- Scally, C. P. (2012) “Community development corporations, policy networks, and the rescaling of community development advocacy,” *Environment and Planning C: Government and Policy*, 30(4), hal. 712–729. doi: 10.1068/c11116.
- Schachter, H. L. (2006) “Reinventing Government or Reinventing Ourselves: Two Models for Improving Government Performance,” *Public Administration Review*, 55(6), hal. 530. doi: 10.2307/3110344.
- Sengupta, A., Venkatesh, D. N. dan Sinha, A. K. (2013) “Developing performance-linked competency model: A tool for competitive advantage,” *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4), hal. 504–527. doi: 10.1108/IJOA-05-2011-0488.
- Sharma, R. (2012) “Measuring social and emotional intelligence competencies in the Indian context,” *Cross Cultural Management*, 19(1), hal. 30–47. doi: 10.1108/13527601211195619.
- Shirazi, A., Mortazavi, S. dan Anisah Alias (2009) “Effective Management Performance A Competency-Based Perspective,” *International Review of Business Research Papers*, 5(1), hal. 1–10.
- Simangunsong, F. dan Hutasoit, I. (2018) “Implementing roadmap model ahead Indonesian bureaucratic reform through quick wins method,” *Academy of Strategic Management Journal*, 17(6).
- Skorková, Z. (2016) “Competency Models in Public Sector,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, hal. 226–234. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.029.
- Thompson, F. dan Rizova, P. (2015) “Understanding and Creating Public Value: Business is the engine, government the flywheel (and also the regulator),” *Public Management Review*, 17(4), hal. 565–586. doi: 10.1080/14719037.2013.841982.
- Tripathi, K. dan Agrawal, M. (2014) *Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review*, *Globual Journal of Finance and management*.
- Zeuch, M. (2016) *Handbook of human resources management, Handbook of Human Resources Management*. doi: 10.1007/978-3-662-44152-7