# PENCAPAIAN FUNGSI-FUNGSI BISNIS BADAN USAHA MELALUI IMPLEMENTASI PERSPEKTIF KEBERHASILAN

**PADA BADAN USAHA MILIK DESA DI KABUPATEN BANDUNG**

# 

**Trisa Nur Kania**

**Abstrak**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menurut PP No 11 tahun 2021 adalah lembaga ekonomi yang didorong untuk berperan di desa agar masyarakat desa dapat menjadi masyarakat yang sejahtera dan mandiri dalam sektor ekonomi. Pada kenyataannya, saat ini masih banyak BUMDes yang belum bisa melaksanakan perspektif keberhasilan badan usaha dengan optimal, yang mencakup : Keuangan, Pelanggan, Pemerintah Desa, Masyarakat, Operasional Kegiatan Usaha, Pembelajaran Pegawai dan Lingkungan, sehingga masih jauh dari kemampuan untuk mencapai fungsi-fungsi bisnis BUMDes sebagai badan usaha. Tapi kondisi yang berbeda ternyata dapat ditemukan pada satu BUMDes yang sudah berhasil meraih fungsi-fungsi bisnisnya yaitu yang terjadi di BUMDes Niagara, desa Wangisagara, Kecamatan Majalaya, Kabupaten Bandung. Tujuan dilakukannya penelitian yaitu untuk mengetahui faktor-faktor apa yang mendorong BUMDes Niagara sudah bisa efektif mengimplementasikan perspektif keberhasilan badan usaha sehingga keberadaan badan usaha milik desa tersebut dapat menjadi sebuah contoh yang layak ditiru oleh BUMDes lain yang masih berjalan seadanya. Metode penelitian yang digunakan adalah *Mix Methode Concurrent Embedded* yaitu penelitian kombinasi penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa BUMDes Niagara sudah berhasil menjadi badan usaha yang mampu memenuhi kebutuhan dan mampu memuaskan masyarakat, sehingga pembelian dari konsumen berlangsung secara berkelanjutan yang berimbas positif terhadap kondisi keuangan organisasi, dimana badan usaha ini sudah ada pada kondisi memiliki keuangan yang sehat sehingga mampu membiayai seluruh kebutuhan operasional organisasi dari waktu ke waktu.

**Kata Kunci : Perspektif keberhasilan BUMDes, Fungsi-fungsi Bisnis Badan Usaha**

**Pendahuluan**

Bidang ekonomi merupakan salah satu sasaran dari target pembangunan nasional yang membutuhkan perhatian khusus dari pemerintah. Sehubungan dengan Agenda Nawacita ke-7 yaitu upaya mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik, maka pembangunan ekonomi harus diupayakan untuk berhasil dilakukan, sebab seperti dikemukakan oleh Sondang Siagian (2016:93) :

” …. karena dengan peningkatan di bidang ekonomi, semakin banyak sumber dana yang dapat digarap dan dimanfaatkan. Peranan berbagai sumber dana tersebut semakin penting karena negara bertekad untuk mengandalkan kemampuan dan kekuatan sendiri dalam upaya mencapai tujuan nasionalnya. Memang benar bahwa melalui kerjasama luar negeri, suatu negara mungkin memperoleh bantuan berupa hibah dan pinjaman. Jika dana bantuan seperti itu berupa bantuan tidak mengikat (*untied aid)* pemerintah penerima bantuan dapat menggunakannya untuk kepentingan yang dipandangnya paling tepat. Akan tetapi ada pula bantuan yang hanya boleh digunakan untuk membiayai kegiatan-kegiatan tertentu yang sudah disepakati bersama. Penting pula untuk disadari bahwa dalam hal mengusahakan pinjaman, suatu pemerintah biasanya sangat hati-hati sepanjang menyangkut jumlahnya, bunganya dan waktu pengembaliannya dan persyaratan-persyaratan lainnya. Kehati-hatian ini mutlak diperlukan agar beban yang harus dipikul oleh masyarakat bangsa, baik sekarang maupun di masa depan berada dalam batas-batas kemampuan memikulnya”.

Berdasarkan pada penjelasan Sondang Siagian tentang pentingnya keberhasilan dalam pembangunan ekonomi, khususnya untuk di negara Indonesia, maka dengan merujuk pada agenda pembangunan ekonomi bangsa Indonesia yang berkeinginan untuk mewujudkan kemandirian di bidang ekonomi, disadari oleh pemerintah tentang perlunya kebijakan pembangunan yang harus diupayakan dapat dilakukan secara merata hingga dapat menjangkau ke seluruh pelosok negeri. Oleh sebab itu kebijakan mengembangkan ekonomi kerakyatan menjadi salah satu hal penting yang harus dilakukan oleh pemerintah. Ditambahkan oleh M. Jafar Hafsah (2000:32) bahwa pembangunan yang berorientasi kerakyatan dan berbagai kebijaksanaan yang berpihak pada kepentingan rakyat tidak berarti akan menghambat upaya mempertahankan atau meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang tinggi, akan tetapi pembangunan hanya akan berkesinambungan dalam jangka panjang jika sumber utamanya berasal dari rakyat itu sendiri, baik berupa produktivitas rakyat maupun sumber daya yang berkembang melalui penguatan ekonomi rakyat ”. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan taraf hidup sebagian besar penduduk sekaligus sebagai kekuatan pembangunan bangsa yang berorientasi kerakyatan, maka pendekatan konsep pembangunan harus bertujuan untuk meningkatkan pembangunan kesejahteraan manusia yang sesuai harkat dan martabat manusia Indonesia dengan memperhatikan kemampuan dan pengembangan potensi yang dimilikinya.

Sehubungan dengan upaya mendorong penguatan ekonomi rakyat, maka terdapat kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan upaya pemerataan pembangunan ekonomi di tingkat desa yaitu kebijakan tentang pemerintah desa yang diberi kewenangan untuk mengelola kegiatan ekonomi secara mandiri melalui lembaga ekonomi di tingkat desa. Satu diantaranya adalah kewenangan desa untuk mendirikan sebuah lembaga ekonomi yang disebut Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Pendirian BUMDes merupakan jalan untuk membentuk ekonomi pedesaan yang mandiri, seperti mengelola potensi desa dengan cara yang kreatif dan inovatif, yang dapat membuka lapangan kerja baru sehingga mampu menyerap tenaga kerja di pedesaan. Keberadaan BUMDes juga menjadi salah satu alternatif untuk meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD). Oleh sebab itu maka BUMDes-BUMDes yang telah berdiri perlu dikelola secara profesional agar dapat berfungsi sesuai dengan tujuan didirikannya dimana pada Undang-Undang (UU) Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa disebutkan bahwa BUMDes adalah Lembaga yang memiliki fungsi sosial dan fungsi komersial.

Akan tetapi sampai dengan saat ini, harapan pemerintah untuk terwujudnya kemandirian desa dalam bidang ekonomi dengan BUMDes sebagai aktor penggeraknya masih belum memenuhi harapan. Kenyataan di lapangan membuktikan masih banyak BUMDes yang belum mampu berperan sebagai badan usaha, yang dapat membantu kesejahteraan ekonomi masyarakat desa. Pada umumnya, pelaksanaan kegiatan usaha di BUMDes baru sebagian kecil yang sudah memperlihatkan adanya upaya-upaya yang diarahkan untuk menggerakkan potensi sektor ekonomi masyarakat melalui ide-ide usaha yang kreatif dan inovatif yang dapat mendongkrak penghasilan bagi BUMDes di setiap desa. Sebagian besar diantara BUMDes yang sudah berdiri pada umumnya masih banyak yang belum melaksanakan kegiatan usahanya secara mandiri. Masih minimnya kegiatan usaha yang dikelola langsung oleh BUMDes berakibat kepada belum dapat dilakukannya penyerapan tenaga kerja yang berasal dari masyarakat desa setempat. Hal tersebut juga berdampak pada masih rendahnya pendapatan yang diperoleh oleh BUMDes sehingga BUMDes belum mampu memberikan kontribusi kepada PADES desa masing-masing. Salah satu contoh dari sekian banyak BUMDes yang masih belum berhasil menjadi sektor penggerak ekonomi di wilayah pedesaan dapat dilihat antara lain dari hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Afifa Rachmanda Filya (2018) yang berjudul “Optimalisasi Pengelolaan BUMDes dalam meningkatkan PADES di Kecamatan Bojonegoro, Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur” (Studi kasus di Desa Sukorejo) dimana hasil penelitiannya menujukkan suatu kenyataan bahwa pengelolaan BUMDes di desa Sukorejo belum optimal sehingga berimbas pada laba usaha yang cenderung menurun pada periode tahun 2016-2017. Hal tersebut berakibat pada kontribusi BUMDes terhadap PADES belum dapat dilakukan sesuai dengan target yang diinginkan. Kendala yang diketahui di lapangan bahwa faktor yang menjadikan penurunan laba usaha tersebut ada 3, yaitu:

1. Sumber Daya Manusia (SDM), dalam hal ini pengelola BUMDes belum dapat bekerja sesuai dengan *job desk* yang telah ditentukan, karena pengelola sudah memiliki lahan garapan usaha lain yang menjadi pekerjaan utama mereka. Hal ini berdampak tidak maksimal bagi kegiatan usaha yang dilakukan di BUMDes, karena hanya menggunakan waktu sisa setelah mereka selesai melakukan pekerjaan yang utama.
2. Modal usaha yang tergerus oleh kontribusi ke PADES karena kesepakatan awal pengelola yang mematok jumlah Rp. 10.000.000 sebagai kontribusi BUMDes per tahun. Hal ini menjadi resiko yang harus ditanggung oleh pengelola BUMDes, ketika laba usaha yang diperoleh BUMDes tidak mampu mencapai jumlah yang ditargetkan oleh pengurus BUMDes.
3. Partisipasi masyarakat desa masih rendah pada kegiatan usaha yang dilakukan oleh BUMDes sehingga minat masyarakat dalam menggunakan jasa yang ditawarkan BUMDes juga masih minim. Perlu ada terobosan dari pengurus BUMDes supaya bisa mendongkrak minat masyarakat desa untuk menjadi konsumen/pengguna/pelanggan dari produk yang dijual oleh BUMDes.

Berdasarkan pada hasil penelitian yang mengungkapkan tentang masih belum optimalnya pengelolaan BUMDes di desa Sukorejo, maka hal itu berarti menunjukkan tentang masih belum dapat tercapainya fungsi BUMDes sebagai organisasi bisnis seperti yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 yang menyebutkan bahwa BUMDes adalah lembaga yang memiliki fungsi komersial dan fungsi sosial.

Sementara itu, bertolak belakang dengan kondisi usaha pada BUMDes-BUMDes yang tersebar di berbagai desa di Indonesia, terdapat fenomena yang menarik dari aktivitas usaha yang telah dilakukan pada satu badan usaha milik desa, yaitu BUMDes Niagara yang ada di desa Wangisagara, Kecamatan Majalaya, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. Kenyataan yang dapat ditemui di BUMDes ini memperlihatkan keadaan yang luar biasa berbeda, yaitu sudah berhasilnya BUMDes tersebut mewujudkan fungsi-fungsi bisnisnya sebagai badan usaha yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat desa dan memperoleh pendapatan yang melebihi target pengurus BUMDes yang bersangkutan. Dengan pendapatan yang melebihi target, maka BUMDes ini juga sudah dapat berkontribusi kepada pendapatan pemerintah desa dalam jumlah yang relatif besar, seperti yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.2**

**Target dan Realisasi Laba Usaha serta Kontribusi kepada PADES**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tahun | Target  (Rp) | Realisasi  (Rp) | Kontribusi Kepada  PADES (Rp) |
| Akhir 2020 | 1.612.083.644 | 1.825.747.926 | 748.556.650 |
| Akhir 2021 | 1.606.024.259 | 2.683.829.346 | 1.341.910.173 |

**(Sumber : Direktur BUMDes, 30-01- 2022)**

Sejak tahun pertama mulai dirintis, melalui aktivitas usaha pasar desa, BUMDes Niagara sudah mampu mengembangkan pengelolaan kegiatan usahanya, sehingga keberadaan BUMDes sudah dapat mendorong pergerakkan kegiatan usaha yang menghidupkan sektor perekonomian di desa Wangisagara. Aktivitas usaha yang dijalankannya telah mampu menjadi pemicu untuk menghidupkan produktivitas pada sektor ekonomi masyarakat desa, diantaranya ada yang menjadi para pedagang di pasar desa, keterlibatan para pemasok barang sebagai supplier barang untuk pasar desa, munculnya para pelaku usaha yang melakukan kegiatan usahanya di sekitar pasar desa dan keterlibatan orang-orang desa setempat yang terdorong menjadi produktif karena adanya kegiatan usaha pasar desa, seperti menjadi petugas parkir, tukang ojeg, kuli angkut pasar, petugas kebersihan pasar, dan lain-lain yang sebelumnya tidak ada di desa tersebut. Kegiatan usaha yang dilaksanakan di bawah pengelolaan BUMDes sudah mampu memutarkan uang yang beredar di desa karena cukup banyak masyarakat desa yang membelanjakan uangnya di dalam kegiatan usaha yang dikoordinir oleh BUMDes. Selanjutnya uang yang menjadi profit dari kegiatan usaha yang masuk kepada kas BUMDes, dikreasi kembali oleh pengelola BUMDes menjadi modal pada divisi usaha lain yang prospektif untuk dikembangkan oleh BUMDes. Dengan demikian, dapat terlihat jelas bahwa kegiatan ekonomi masyarakat di desa Wangisagara menjadi terus berkelanjutan karena kegiatan usaha yang dikelola oleh BUMDes menawarkan penyediaan produk dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat desa.

**TINJAUAN PUSTAKA**

Referensi yang digunakan untuk mengkaji penelitian adalah teori Perspektif Keberhasilan BUMDes, Profil Wirausahawan dan Fungsi-fungsi bisnis badan usaha.

1. Perspektif Keberhasilan Badan Usaha

Badan usaha sebagai sebuah organisasi bisnis merupakan sebuah tempat berkumpulnya sejumlah orang dengan yang maksud dan tujuan yang sudah jelas mengarah kepada keinginan diperolehnya sejumlah keuntungan dari kegiatan usaha yang dilakukannya. Berdasarkan penjelasan dari Rudy Suryanto (2018:184) seorang master trainer BUMDes di Indonesia, diperoleh penjelasan bahwa  *Tujuan akhir dari pendirian BUMDes adalah untuk meningkatkan kesejahteraan warga desa. Mendapatkan profit atau keuntungan adalah penting, tetapi bukan segala-galanya. Mendapatkan profit penting untuk menjaga kelangsungan usaha BUMDes, supaya BUMDes bisa mandiri dan selanjutnya berkontribusi bagi Pemdes lewat PADES dan berkontribusi bagi masyarakat lewat bantuan sosial dan pelibatan masyarakat dalam proses bisnis*. Oleh sebab itu telah disusun ukuran yang komprehensif untuk melihat keberhasilan sebuah badan usaha milik desa di dalam menjalankan kegiatan-kegiatan usahanya menjadi 7 (tujuh) perspektif yaitu sebagai berikut (2018, 187-188) :

1. Perspektif keuangan : pendapatan, surplus, *return on investment*, kemandirian, opini laporan keuangan.
2. Perspektif pelanggan : penambahan pelanggan baru, tingkat kembali pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan
3. Perspektif Pemerintah Desa : sumbangan ke PADES, peningkatan PDRB desa, pajak yang dibayar BUMDes
4. Perspektif masyarakat : bantuan sosial, penyerapan tenaga kerja, pembelian bahan dari warga
5. Perspektif operasional : produktivitas produk/layanan, kualitas produk/jasa, ketepatan waktu melayani, standarisasi
6. Perspektif pembelajaran : jumlah training internal, tingkat kepuasan pegawai
7. Perspektif lingkungan : fasilitas pengolah limbah, laporan kerusakan lingkungan
8. Profil Wirausahawan

Sebuah organisasi bisnis memerlukan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi yang dikelolanya tersebut. Dalam hal ini maka SDM yang diperlukan untuk menjadi pengelola sebuah badan usaha haruslah orang yang memiliki bakat dalam hal kewirausahaan. Zimmerer et all (2008:6) bahwa wirausahawan adalah seseorang yang menciptakan bisnis baru dengan mengambil resiko dan ketidakpastian demi mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan cara mengidentifikasi peluang yang signifikan dan menggabungkan sumber-sumber daya yang diperlukan sehingga sumber-sumber daya itu bisa dikapitalisasikan. Zimmerer menjelaskan bahwa profil seorang wirausahawan meliputi ( 2008:7-10 ) :

1. Hasrat akan tanggung jawab
2. Menyukai resiko menengah
3. Meyakini untuk sukses
4. Umpan balik segera
5. Energi tinggi
6. Orientasi masa depan
7. Trampil mengorganisasi
8. Menilai prestasi
9. Komitmen
10. Toleransi terhadap ambiguitas
11. Fleksibilitas
12. Keuletan
13. Fungsi-fungsi Bisnis Badan Usaha

Didasarkan pada tujuan, tantangan dan tuntutan untuk meningkatkan kualitas hidup, maka menurut Poerwanto (2018:56-57), bisnis mempunyai beberapa fungsi yaitu :

1. Fungsi pertama bisnis adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan masyarakat. Organisasi-organisasi bisnis bebas memilih produk atau jasa apa saja untuk diproduksi guna memenuhi Sebagian atau salah satu kebutuhan masyarakat sesuai dengan kemampuannya dan memberikan kepuasan. Masyarakat sebagai pelanggan mempunyai tuntutan sesuai dengan harapan dan pengorbanannya yang pada umumnya akan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya.
2. Fungsi ke-dua bisnis adalah untuk memperoleh dan memberikan keuntungan. Keuntungan dalam era bisnis modern mempunyai pengertian luas, maksudnya bahwa keuntungan bisa ditinjau dari aspek finansial, dan aspek proses. Ditinjau dari aspek finansial, keuntungan dipandang sebagai selisih dari pendapatan dan pengeluaran. Sedangkan aspek proses menggambarkan bahwa keuntungan adalah hasil dari pengambilan resiko dari mengubah masukan menjadi luaran yang dapat berupa citra perusahaan, keuntungan dalam penguasaan pasar, penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta pemanfaatan waktu.
3. Fungsi ke-tiga adalah tanggung jawab sosial, artinya bahwa kegiatan bisnis harus dapat menjaga keseimbangan antara kebutuhan perusahaan dengan kebutuhan pemangku kepentingan. Sekalipun bisnis pada umumnya berusaha untuk memaksimalkan keuntungan finansialnya, bisnis hidup dalam suatu negara yang mana kedua belah pihak merupakan sebuah kesatuan yang saling membutuhkan, bisnis harus bisa memberikan dan memperoleh keuntungan seimbang dan keberlanjutan. Tanggung jawab sosial merupakan bagian integral dari kinerja perusahaan dalam berinteraksi dengan lingkungannya dan mempunyai kaitan dengan citra perusahaan. Sukses tidaknya program tanggung jawab sosial perusahaan tergantung dari kemauan dan konsistensi pengelola untuk mengimplementasikannya. Bentuk dasar dari tanggung jawab sosial perusahaan adalah bagaimana perusahaan memenuhi hak-hak pekerja, hak-hak pelanggan dan menaati atau melaksanakan kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan tata kelola usaha yang benar. Tanggung jawab sosial perusahaan dipahami secara beragam, ada yang memahami sebagai asset, keuntungan, biaya, dan atau citra tergantung dari filosofi para pemilik atau pengelola perusahaan.

**Metode Penelitian**

Metode penelitian menggunakan metode Campuran/*Mix Methode*, yaitu jenis penelitian yang menggabungkan metode penelitian kualitatif dan metode penelitian kuantitatif. Penggunaan jenis penelitian ini dipilih karena penulis memerlukan hasil penelitian dari sasaran penelitian yang dapat diandalkan didalam memberikan data-data secara lengkap, yaitu data yang diperoleh secara verbal dari informan dan data yang diperoleh dari responden dalam bentuk angka, Hal ini disesuaikan dengan kapasitas dari orang-orang yang menjadi sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini agar hasil penelitian sesuai dengan kebutuhan data penelitian. Lebih khusus jenis penelitiankombinasi yang digunakan oleh penulis adalah *Concurrent Embedded***.** MenurutSugiyono (*,*2016:412) penelitian jenis *Concurrent Embedded* yaitu metode penelitian kombinasi yang menggabungkan metode penelitian kualitatif dan kuantitatif dengan cara mencampur kedua metode tersebut secara tidak seimbang. Dalam satu kegiatan penelitian mungkin 70% menggunakan metode kuantitatif dan 30% metode kualitatif atau sebaliknya. Pada metode penelitian *Concurrent Embedded* ini, seorang peneliti mengumpulkan data kualitatif dan kuantitatif, menganalisisnya secara terpisah, dan kemudian membandingkan hasil untuk melihat apakah temuan-temuan saling mengonfirmasi atau tidak mengonfirmasi. Asumsi utama pendekatan ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif memberikan jenis informasi yang berbeda dan secara bersama-sama keduanya memberikan hasil yang seharusnya sama ( Creswell, 2017:293). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan angket.

**Hasil dan Pembahasan**

Aktivitas usaha yang dilakukan di BUMDes Niagara ada pada 3 divisi, yaitu sebagai berikut :

1. Divisi Pasar Desa : mengelola segala kegiatan yang berkaitan dengan pasar desa seperti : mengurus uang yang berkaitan dengan uang sewa kios pasar, menerima hak BUMDes atas pengelolaan area parkir di sekitar pasar desa, mengurus sampah pasar desa yang harus ditindaklanjuti untuk dikelola di tempat khusus pengelolaan sampah yang sudah disediakan oleh BUMDes di sebelah selatan lokasi pasar desa.
2. Divisi Dana Simpan Pinjam, yang mengelola seluruh kegiatan usaha simpan pinjam dari masyarakat yang menjadi nasabah DSP BUMDes Niagara
3. Divisi Perdagangan, yang mengelola penyediaan dan penjualan produk dan jasa yang dijual oleh BUMDes antara lain :
4. Air minum dalam kemasan dengan merek “Niagara Water”
5. Pelayanan jasa beberapa jenis pembayaran yang dilakukan melalui kerjasama dengan BRI *link* seperti : pembayaran cicilan kendaraan bermotor, pembelian pulsa listrik, dan lain-lain
6. Sandal wanita dengan merek “Tumaninah” yang merupakan kerjasama usaha dengan seorang pelaku usaha kecil pengrajin sandal di desa setempat.

Perspektif Keberhasilan pada BUMDes Niagara yang sudah diimplementasikan secara efektif :

1. Perspektif Keuangan, kondisi keuangan sudah sangat baik karena kegiatan usaha yang berjalan secara berkelanjutan memberikan pendapatan yang terus menerus kepada BUMDes sehingga organisasi bisnis ini sudah mampu membiayai seluruh aktivitas rutin BUMDes dari waktu ke waktu.
2. Perspektif Pelanggan, para pelanggan sudah banyak yang menggunakan jasa atau membeli produk yang dijual oleh BUMDes sehingga kegiatan usaha sudah berjalan dengan lancar. Jumlah pelanggan cenderung bertambah dari waktu ke waktu, semakin memperlihatkan “hidup”-nya kegiatan usaha yang dijalankan oleh badan usaha. Oleh sebab itu peran aktif dari pembeli/pelanggan memberikan dampak positif terhadap pendapatan BUMDes.
3. Perspektif Pemerintah Desa, pada BUMDes Niagara pemerintah desanya tetap mendukung keberadaan BUMDes karena sudah dirasakan manfaatnya oleh pemerintah desa dalam bentuk kontribusinya yang besar kepada PADES desa Wangisagara. Bahkan walaupun kas BUMDes sudah sangat mampu membiayai seluruh operasional kegiatan BUMDes, ternyata hak penerimaan dana untuk BUMDes dari Anggaran Dana Desa tetap diberikan oleh pemerintah desa sebagai dukungan finansial untuk BUMDes.
4. Perspektif Masyarakat : kegiatan usaha sudah dapat menyerap tenaga kerja formal dan non formal dalam beberapa aktivitas usaha yang dikoordinir oleh BUMDes sehingga sektor ekonomi di desa Wangisagara menjadi hidup oleh adanya BUMDes. Dengan demikian, rutinitas dari pergerakkan sektor ekonomi di desa mampu memberikan pemasukan dan keuntungan kepada BUMDes sehingga berimplikasi pada kontribusi yang nyata untuk menambah pemasukan kepada BUMDes secara berkelanjutan serta sudah mampunya BUMDes melakukan tanggung jawab sosial badan usaha kepada masyarakat, dalam bentuk bantuan tertentu yang dapat diajukan oleh masyarakat sesuai dengan aturan yang telah ditentukan oleh pihak BUMDes, misalnya bantuan untuk memperbaiki rumah penduduk desa yang tidak layak huni (rutilahu), santunan untuk biaya sekolah untuk anak yatim, bantuan biaya untuk kegiatan karang taruna dan lain-lain.
5. Perspektif Operasional kegiatan usaha, pada BUMDes Niagara aktivitas usaha berlangsung terus setiap hari kerja, dimana hal ini mendorong minat masyarakat untuk menjadi yakin bahwa kebutuhan mereka dapat dipenuhi oleh BUMDes karena lokasi kegiatan usahanya mudah untuk didatangi dan hal ini dapat menghindari rasa kecewa pada masyarakat yang akan membeli produk atau jasa yang dijual oleh BUMDes.
6. Perspektif Pembelajaran pegawai, pada pegawai BUMDes Niagara pembelajaran kepada pegawai diberikan oleh pengurus BUMDes karena sesuai dengan kebutuhan aktivitas-aktivitas usaha yang dilaksanakan oleh BUMDes Niagara, dimana pegawai membutuhkan pengarahan dan atau pelatihan yang diperlukan sesuai dengan *jobdesk*-nya untuk meningkatkan kemampuan pegawai di dalam melayani masyarakat pembeli.
7. Perspektif Lingkungan, sudah dilakukan upaya penanggulangan pencemaran lingkungan yang berasal dari aktivitas pasar desa Wangisagara, yaitu membuat tempat khusus pengolahan sampah dengan menggunakan mesin khusus penghancur sampah organik, dimana upaya tersebut memberikan kesan yang positif dari masyarakat karena pengelola BUMDes sudah melakukan tindakan yang tepat sebagai strategi menjaga kondisi lingkungan alam sekitar desa dari timbunan sampah pasar yang dapat menimbulkan masalah pada pencemaran lingkungan di desa jika tidak ditangani dengan serius dan sudah dilakukan dengan cara yang tepat.

**Faktor-faktor pendukung keberhasilan pada BUMDes Niagara**

Setelah dikaji lebih dalam, maka terdapat faktor-faktor yang menjadi penentu dari kemampuan BUMDes Niagara mengimplementasikan perspektif keberhasilan badan usaha secara efektif, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor pendukung internal
2. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Faktor pendukung keberhasilan BUMDes Niagara kekuatannya terletak pada kualitas SDM yang kompetensinya tepat menjadi pengelola BUMDes, dalam hal ini yang dimaksud adalah direktur dan para pegawainya, sesuai dengan kapasitasnya masing-masing Pimpinan memiliki kualifikasi pribadi yang kompeten sebagai pengelola kegiatan usaha, seperti memiliki profil wirausahawan, amanah, jujur, disiplin, tegas, luwes, komunikatif, mampu mengorganisir dan memimpin para pegawai serta mitra usaha agar dapat bekerja sesuai dengan tuntutan perusahaan. Para pegawai BUMDes juga dapat diandalkan untuk bekerja menjalankan seluruh kegiatan yang harus dilakukan di dalam melayani pembeli dan menyelesaikan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk kelancaran semua urusan yang harus dilesaikan oleh masing-masing pegawai sesuai dengan bidang pekerjaannya. Melalui kemampuan pengelolaan yang maksimal maka BUMDes dapat meraih laba usaha yang melebihi target sehingga berimbas pada kondisi keuangan badan usaha yang sehat. Hal ini tentu saja memampukan BUMDes untuk memberikan gaji tetap setiap bulan bagi direktur dan para pegawainya dalam besaran jumlah uang yang dipandang cukup memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka sesuai dengan standar pemenuhan kebutuhan hidup di daerah yang mereka tempati. Penghasilan rutin bulanan ini menjadi alasan kuat untuk kesetiaan para pegawai agar tetap bekerja di BUMDes, sesuai dengan kontrak masa kerja yang telah mereka tanda tangani.

1. Produk/jasa dibutuhkan oleh warga desa

Pada tahap awal BUMDes Niagara menjalankan kegiatan usahanya, BUMDes menyediakan dan menyewakan kios di pasar desa untuk sarana kegiatan berdagang di pasar desa. Kegiatan ini disambut dengan rasa gembira oleh warga desa karena masyarakat membutuhkan adanya pasar tradisional di desa mereka. Begitu juga dengan jasa simpan pinjam yang disediakan oleh BUMDes menawarkan bunga pinjaman yang relative terjangkau oleh warga desa, sehingga menjadi daya tarik bagi warga desa untuk menjadi nasabah agar memiliki kemudahan ketika mereka membutuhkan pinjaman uang. Menurut keterangan dari direktur BUMDes Niagara, kemampuan pengurus dan pegawai di dalam mengelola uang dengan cara yang tepat di Divisi Usaha Dana Simpan Pinjam ternyata memang mendorong usaha ini cepat berkembang. Sejak divisi simpan pinjam (DSP) dibuka, usaha ini diminati oleh masyarakat desa. Secara bertahap nasabah terus bertambah sehingga sampai bulan September 2020 nasabahnya sudah lebih dari 2.500 orang. BUMDes Niagara sudah menyediakan berbagai produk yang dibutuhkan oleh masyarakat, khususnya kebutuhan sehari-hari sehingga pembelian dari masyarakat berlangsung terus menerus. Hal tersebut menjadikan aktivitas usaha di BUMDes Niagara menjadi hidup dan rutin serta masyarakat menjadi ketergantungan terhadap produk yang dijual oleh BUMDes.

1. Kualitas produk dan kualitas jasa

Produk dan jasa yang disediakan oleh BUMDes Niagara menurut hasil pendapat responden dipandang sebagai produk dan jasa yang berkualitas. Hal ini menjadi kekuatan bagi BUMDes karena masyarakat pembeli produk dan pengguna jasa tetap setia menjadi konsumen. Menurut penjelasan direktur BUMDes Niagara, walaupun konsumen BUMDes adalah masyarakat desa, tetap harus mempertimbangkan kualitas dari produk dan jasa yang disediakan karena kualitas menjadi faktor utama yang menjadikan pembeli merasa puas dengan apa yang mereka telah beli dari BUMDes.

1. Kuantitas dan kualitas pelayanan

BUMDes Niagara menyediakan waktu untuk kegiatan usahanya setiap hari kerja, karena berkaitan dengan kebutuhan sehari-hari masyarakat desa, khususnya untuk kegiatan jual beli di pasar desa, waktu kegiatan di pasar yang digunakan relatif lebih lama dari kegiatan divisi simpan pinjam dan divisi perdagangan. Jadi kuantitas waktu yang disediakan oleh BUMDes berlangsung setiap hari agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Di sisi yang lain masyarakat pembeli juga menilai bahwa para pegawai BUMDes menampilkan sikap yang baik dan ramah di dalam melayani pembeli.

1. Faktor eksternal BUMDes

a. Dukungan dari Pemerintah Desa

BUMDes Niagara pendiriannya merupakan inisiatif pemerintah desa yang mendapat dukungan dari masyarakat/warga desa. Sejak awal akan didirikan sudah mendapat dukungan kuat karena ide awal pendirian memang berasal dari pemerintah desa. Begitu juga dengan dana awal pendirian BUMDes diberikan dari pemerintah desa secara penuh untuk membangun kios di pasar desa.

b. Dukungan dari masyarakat desa

Masyarakat desa dalam kaitannya dengan keberadaan BUMDes merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap keberlanjutan keberadaan BUMDes. Bentuk partisipasi masyarakat antara lain berperan di dalam membeli produk atau membeli/menggunakan jasa yang dijual oleh BUMDes. Kesediaan dan kesetiaan warga desa/masyarakat yang menjadi pembeli/pengguna produk/jasa yang dijual oleh BUMDes menjadi sumber pemasukan yang berlangsung terus menerus. Tetapi tentu saja kesediaan dan kesetiaan pembeli ditentukan juga oleh jenis produk/jasa yang memang dibutuhkan oleh masyarakat serta kualitas produk dan jasa yang ditawarkan oleh BUMDes sehingga hal ini menjadi sebab akibat yang logis dari tetap digunakannya produk dan jasa BUMDes oleh masyarakat. Pada BUMDes Niagara kondisi ini sudah tercipta sehingga siklus jual beli produk dan jasa terus berjalan dan memberikan efek positif bagi BUMDes di dalam hal pemasukan uang yang menjadi sasaran utama BUMDes sebagai badan usaha.

Melalui kemampuan mengimplementasikan secara efektif seluruh perspektif keberhasilan badan usaha yang sudah dilakukan oleh BUMDes Niagara, maka fungsi-fungsi bisnisnya pun sudah dapat diraih, yang dapat dijelaskan sebagai berikut ;

1. Fungsi pertama bisnis adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan masyarakat. Organisasi-organisasi bisnis bebas memilih produk atau jasa apa saja untuk diproduksi guna memenuhi sebagian atau salah satu kebutuhan masyarakat sesuai dengan kemampuannya dan memberikan kepuasan. Masyarakat sebagai pelanggan mempunyai tuntutan sesuai dengan harapan dan pengorbanannya yang pada umumnya akan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Pada fungsi bisnis yang pertama ini BUMDes Niagara sudah melakukan kegiatan usaha yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa sejak unit usaha pertama dilakukan yaitu menyewakan kios pasar desa hingga saat ini yang melakukan penjualan beberapa produk yang dipasarkan oleh divisi perdagangan menuai kesuksesan di dalam penjualannya. Kondisi ini tidak lepas dari upaya pengurus untuk menawarkan produk dan jasa yang mengusung pada produk dan jasa yang berkualitas dalam pandangan masyarakat yang menjadi pembelinya sehingga tidak mengecewakan bagi para konsumen yang membeli produk dan menggunakan jasa yang ditawarkan oleh BUMDes Niagara.
2. Fungsi kedua dari bisnis adalah untuk memperoleh dan memberikan keuntungan. Keuntungan dalam era bisnis modern mempunyai pengertian luas, maksudnya bahwa keuntungan bisa ditinjau dari aspek finansial, dan aspek proses. Ditinjau dari aspek finansial, keuntungan dipandang sebagai selisih dari pendapatan dan pengeluaran. Sedangkan aspek proses menggambarkan bahwa keuntungan adalah hasil dari pengambilan resiko dari mengubah masukan menjadi luaran yang dapat berupa citra perusahaan, keuntungan dalam penguasaan pasar, penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta pemanfaatan waktu. Pada fungsi bisnis yang ke-dua, BUMDes Niagara sudah berhasil mendapatkan laba usaha yang melebihi target sehingga kondisi keuangan BUMDes ada dalam keadaan yang sangat memadai untuk membiayai semua biaya operasional yang secara rutin harus dikeluarkan oleh pengurus BUMDes dari bulan ke bulan, seperti menggaji pegawai, melakukan pemeliharaan alat-alat produksi dan perlengkapan bekerja para pegawai dan pengeluaran-pengeluaran lain yang menjadi tanggung jawab pengurus. Bahkan untuk dana yang dipersiapkan secara khusus untuk menjadi kontribusi BUMDes kepada PADES cenderung terjadi peningkatan dari tahun ke tahun mengikuti jumlah keuntungan/laba yang diperoleh BUMDes pada tahun yang berjalan tersebut.
3. Fungsi ke-tiga adalah tanggung jawab sosial, artinya bahwa kegiatan bisnis harus dapat menjaga keseimbangan antara kebutuhan perusahaan dengan kebutuhan pemangku kepentingan. Sekalipun bisnis pada umumnya berusaha untuk memaksimalkan keuntungan finansialnya, bisnis hidup dalam suatu negara yang mana kedua belah pihak merupakan sebuah kesatuan yang saling membutuhkan, bisnis harus bisa memberikan dan memperoleh keuntungan seimbang dan keberlanjutan. Tanggung jawab sosial merupakan bagian integral dari kinerja perusahaan dalam berinteraksi dengan lingkungannya dan mempunyai kaitan dengan citra perusahaan. Sukses tidaknya program tanggung jawab sosial perusahaan tergantung dari kemauan dan konsistensi pengelola untuk mengimplementasikannya. Bentuk dasar dari tanggung jawab sosial perusahaan adalah bagaimana perusahaan memenuhi hak-hak pekerja, hak-hak pelanggan dan menaati atau melaksanakan kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan tata kelola usaha yang benar. Tanggung jawab sosial perusahaan dipahami secara beragam, ada yang memahami sebagai asset, keuntungan, biaya, dan atau citra tergantung dari filosofi para pemilik atau pengelola perusahaan. Pada fungsi bisnis yang ke-tiga, BUMDes Niagara sudah melakukan kegiatan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat sesuai dengan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Bentuk tanggung jawab sosial yang dilakukan antara lain : membantu biaya pendidikan anak-anak yatim yang tidak mampu, membantu memperbaiki rumah tinggal warga yang tidak layak huni (rutilahu) serta bantuan lain sesuai dengan permohonan masyarakat yang dipandang layak untuk diberikan bantuan oleh BUMDes.

Tercapainya fungsi-fungsi bisnis pada BUMDes Niagara tidak lepas dari keberhasilannya di dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan usahanya sejak tahun pertama didirikan sampai dengan saat ini. Dengan pencapaian fungsi-fungsi bisnis tersebut, maka BUMDes Niagara sudah mampu mencapai tujuan pendirian BUMDes seperti yang diamanatkan oleh pemerintah Republik Indonesia dalam Undang-undang Nomor 6 tahun 2014. Keberhasilannya membuktikan bahwa kerjasama yang terwujud diantara pemerintah desa, masyarakat desa dan pihak BUMDes itu sendiri telah memberikan sebuah kebanggaan bagi ketiga pihak karena partisipasi dari pihak-pihak tersebut menjadikan BUMDes tetap ada sampai saat ini dan memang diperlukan oleh mereka. Keberhasilan itu juga telah berbuah manis yaitu telah diraihnya sebuah prestasi yang membanggakan bagi BUMDes Niagara sebagai juara ke-2 dalam ajang lomba BUMDes yang berprestasi di Jawa Barat pada tahun 2019.

**Kesimpulan**

BUMDes Niagara telah mencapai keberhasilan di dalam menjalankan kegiatan usahanya yang dibuktikan oleh sudah diimplementasikannya tujuh perspektif keberhasilan badan usaha milik desa, yang meliputi : keuangan, pelanggan, pemerintah desa, masyarakat, operasional, pembelajaran pegawai dan lingkungan. Dimana keberhasilan tersebut telah menjadikan BUMDes mampu mencapai fungsi-fungsi bisnisnya sebagai badan usaha, yaitu : memenuhi kebutuhan dan kepuasan masyarakat, memperoleh dan memberikan keuntungan serta sudah dapat melakukan tanggung jawab sosial kepada masyarakat desa Wangisagara.

**Sumber Rujukan/Referensi**

Creswell, John W. 2017,*Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*, Ed IV, Alih Bahasa Achmad Fawaid dan Rianayati Kusmini Pancasari, Jogjakarta : Pustaka Pelajar

Jafar Hafsah Mohammad, 2000, *Kemitraan Usaha*, *Konsepsi dan Strategi*, Cet II, Jakarta : Pustaka Sinar Harapan

Miles Matthew B & M. Huberman, 2014, *Analisis Data Kualitatif*, Penerjemah Tjetjep Rohendi Rohidi & Mulyarto, Jakarta : UI Press

Poerwanto, 2018, *New Business Administration* Paradigma Baru Pengelolaan Bisnis Dalam Era Dunia Tanpa Batas, Ed II, Cet I Jogjakarta : Pustaka Pelajar.

Siagian Sondang, 2016, *Administrasi Pembangunan, Konsep, Dimensi dan Strateginya,* Ed II, Cet X, Jakarta : PT Bumi Aksara

Sugiyono, 2016, *Cara Mudah Menyusun Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Ed XI, Cet IV, Bandung : Alfabeta,

Suryanto Rudy, 2018, Peta Jalan BUMDES SUKSES, Cet I, Yogyakarta : Syncore Indonesia

Zimmerer Thomas W, Norman M. Scarborough, Doug Wilson, *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*, 2008, Alih Bahasa Deny Arnos Kwary & Dewi Fitriasari, Buku 1, Ed V, Jakarta : Salemba Empat.

**Pustaka tanpa Penulis :**

Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), *Depdiknas, Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan, FE UNBRAW* 2007,Malang

**Artikel Majalah Ilmiah :** Afifa Rachmanda Filya, “Optimalisasi Pengelolaan BUMDes dalam meningkatkan PADES di Kecamatan Bojonegoro, Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur (Studi kasus di Desa Sukorejo), Jurnal IPDN, JE & KP, Juni 2018.