

Menggagas Model Strategi Pengembangan Kapasitas Badan Usaha Milik Nagari (BUMNAG)

Desna Aromatica^a, Hendri Koeswara^b, Nila Wahyuni^c

^{a,b,c}FISIP Universitas Andalas

e-mail : ^adesnaaromatica@gmail.com, ^bHendrikoeswara@soc.unand.ac.id

^cNilawahyuni@soc.unand.ac.id

Abstrak

Membangun Indonesia dari pinggir adalah salah satu bagian dari program Nawacita yang digagas oleh Pemerintah melalui upaya pembangunan desa. Di Sumatera Barat desa disebut dengan nagari. Keberadaan nagari menjadi entitas yang sangat penting dalam upaya mewujudkan kemandirian masyarakat. Salah satu upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah di Sumatera Barat adalah dengan mendorong Pemerintah Nagari untuk membentuk unit usaha yang disebut Badan Usaha Milik Nagari sesuai dengan Undang-Undang Desa. Menyikapi hal ini maka Pemerintah Daerah di Sumatera Barat ikut terus mengupayakan dengan berbagai cara agar Nagari di Sumatera Barat memiliki Badan Usaha Milik Nagari (BUMNAG). Upaya pendirian dan pengelolaan BUMNAG ternyata mengalami banyak hambatan. Persoalan minimnya kualitas sumberdaya manusia (SDM) dan keterbatasan SDM, minimnya jiwa wirausaha masyarakat menyebabkan banyak BUMNAG yang tidak aktif. Melalui model strategi pengembangan Kapasitas organisasi yang meliputi sumberdaya manusia, keuangan, infrastruktur, lingkungan, Kepemimpinan serta kerjasama maka diharapkan akan mendorong keberhasilan BUMNAG dalam mencapai tujuannya melalui gagasan model kolaborasi eksternal.

Kata Kunci: kapasitas; badan usaha milik nagari; strategi

Initiating a Strategic Model for Developing The Capacity of Nagari- Owned Enterprises (BUMNag)

Abstract

Building Indonesia From The margins is one part of the nawacita program initiated by the government through village development efforts. In West Sumatera the Village is called a Nagari. Its existence is a very important entity in the effort to realize the independence of its community. One of The efforts made by the local government in West Sumatera is to encourage the Nagari government to establish a bussiness unit called a nagari-owned business entity according to village law. The local government in west sumatera continues to strive in various ways so that the nagari in west sumatera have Bumntag. Efforts to establish and manage encountered the Problem of incompetence and limited human resources, the lack of an enterpreneurial spirit in the nagari community has caused many state-owned enterprises (BUMNAG) to be inactive. Through a capacity development strategy model covering human resources, finance, infrastructure, environment, leadership and cooperation, it is hoped that it will encourage the success of BUMNag in achieving its goals with eksternal collaboration model

Keywords: capacity, badan usaha milik nagari, strategy

A. PENDAHULUAN

Berlakunya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa telah memberikan ruang yang luas bagi Desa dalam membangun. Dari Desa adalah sebagai objek pembangunan, kini telah beralih peran menjadi Desa sebagai subjek pembangunan. Perwujudan kesejahteraan dan kemandirian ekonomi masyarakat Desa merupakan tujuan yang ingin dicapai dari menjadikan Desa sebagai subjek pembangunan. Untuk mencapai hal tersebut maka Pemerintah Daerah mendorong dibentuknya Badan Usaha Milik Desa sebagai unit usaha yang ada di Desa. Maka di Sumatera Barat, Desa yang merupakan Nagari membentuk Badan Usaha Milik Nagari sebagai unit usaha di Nagari. Pembentukan Badan Usaha Milik Nagari diseluruh Nagari di Sumatera Barat bertujuan menjadikan lembaga ekonomi ini sebagai kekuatan atau menjadi daya dorong perekonomian Nagari. Namun dari data Dinas Pemberdayaan Desa dan Nagari Propinsi Sumatera Barat tahun 2019 BUMNAG yang telah terbentuk banyak yang dalam kondisi tidak aktif. Salah satu contoh Kab.Sijunjung. Dari sebanyak 61 desa yang ada semuanya telah memiliki BUMNAG, namun pada 2019 dari 61 BUMNAG yang berdiri hanya tersisa 26 BUMNAG saja yang aktif, sementara 35 BUMNAG tidak aktif. Hal sebaliknya terjadi di Kabupaten Dharmasraya. Dari 52 BUMNAG yang terbentuk yang tersebar masing-masing satu disetiap Nagari masih aktif dan beroperasi memberi kontribusi bagi Nagari.

Menurut Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Sumatera Barat belum keseluruhan nagari membentuk BUMNAG karena beberapa hal. Salah satu alasannya karena tidak mengetahui potensi apa yang bisa diolah dan digarap. Dari total 928 desa/nagari sebanyak 864 telah memiliki BUMDES/BUMNAG. Dari 864 tersebut hanya ada 507 yang aktif, sementara sisanya tidak aktif. Masih ada sekitar 205 Desa dan Nagari lagi yang masih belum mendirikan BUMDES/BUMNAG. Kondisi ini disebabkan karena ketidak pahaman Nagari terhadap prosedur pendirian BUMNAG, meskipun telah tertuang dalam berbagai kebijakan mulai dari pusat sampai kebijakan di daerah. Faktor lain adalah ketakutan untuk menggunakan uang Nagari sebagai modal untuk unit usaha yang mereka sendiri tidak tahu akan berwirausaha

pada jenis usaha apa. Persoalan ini merata terjadi diberbagai Nagari sehingga ketika BUMNAG sudah didirikan namun usaha tidak berjalan karena pengelola yang juga tidak memiliki jiwa berwirausaha. Sari (2019) menyatakan bahwa berwirausaha adalah berinovasi, menerapkan ide-ide baru dan memanfaatkan peluang yang ada. Menjadi pengelola BUMNAG sangat memerlukan orang-orang yang memiliki *passion* dalam berwirausaha sehingga modal yang disertakan oleh Pemerintah Nagari dapat dikembalikan pada masyarakat dalam bentuk terwujudnya kesejahteraan. Persoalan modal, sumberdaya manusia, bahkan dukungan lingkungan, sarana dan prasarana BUMNAG menjadi persoalan yang harus dihadapi oleh BUMNAG sehingga menyebabkan kapabilitas sebagai sebuah lembaga ekonomi harus ditemukan solusinya.

Menurut crestensen (2018) ada banyak faktor yang berpengaruh terhadap kapasitas sebuah organisasi/lembaga. Sumberdaya baik keuangan dan manusia yang tidak memadai, dukungan lingkungan, kepemimpinan yang tidak visioner dan *agile* sehingga menyulitkan pendirian BUMNAG. Untuk itu telah banyak riset terkait BUMNAG/BUMDES yang telah dilakukan oleh berbagai peneliti. Mesta dkk (2018) meneliti tentang penguatan BUMNAG namun dari sisi pengelolaan BUMNAG melalui kajian sumberdaya manusianya saja. Lumintang dan Jeane (2020) meneliti tentang Peningkatan kapasitas BUMDES, namun menganalisis dari sisi cara pemilihan jenis usaha Bumdes saja. Widianingsih dkk (2020) tentang penguatan kapasitas BUMDES, namun penelitian ini bertujuan melakukan evaluasi terhadap kinerja BUMDES mandiri. Selanjutnya Saputra dkk (2020) tentang Penguatan BUMNAG, namun melakukan analisis dari sisi perencanaan BUMNAG. Penelitian sebelumnya tidak mengkaji BUMNAG/BUMDES sebagai sebuah entitas secara menyeluruh baik kelembagaannya, sumberdayanya, infrastruktur yang dimilikinya dan kepemimpinan. Dari kajian menyeluruh ini akan dihasilkan sebuah model tentang strategi yang dapat digunakan sebagai sebuah model untuk mengembangkan desain pengelolaan BUMNAG dengan melakukan analisis terhadap kapasitas yang dimilikinya sebagai suatu lembaga usaha milik publik dan menjadi suatu

strategi sehingga dapat ditiru atau diterapkan ditempat lain. Maka model strategi yang ditemukan dalam penelitian ini diharapkan dapat membantu BUMNAG yang ada untuk terus berkinerja menuju masyarakat Nagari yang sejahtera.

B. PEMBAHASAN

Berbagai persoalan yang dihadapi oleh BUMNAG dalam pengelolaannya tentu akan berdampak pada pencapaian tujuan sebagai penggerak roda perekonomian masyarakat di Nagari. Aspek kelembagaan adalah aspek penting yang perlu dianalisis dalam upaya memaksimalkan eksistensi BUMNAG sebagai unit usaha di Nagari. Dalam perspektif kelembagaan, maka ada sejumlah nilai berwirausaha yang harus ditanamkan dan digunakan sebagai pedoman bagi setiap BUMNAG dalam berusaha. Penataan struktur seperti yang digagas old institution perlu digeser menuju new institution yang menekankan pada perilaku. Maka berperilaku dan berjiwa wirausaha adalah tugas utama yang harus diselesaikan oleh setiap BUMNAG terkait suksesnya eksistensinya dalam berwirausaha.

Beberapa BUMNAG yang sukses menjalankan fungsinya ditemukan data bahwa eksistensi kelembagaannya sangat didukung oleh Pemerintah Nagari dari aspek sumberdaya manusia, keuangan, infrastruktur, dan lingkungan. Meskipun pendampingan yang dilakukan oleh Pemerintah daerah bisa dikatakan minim. Dengan berbagai keterbatasan yang ada, ternyata ada beberapa aspek penting yang berperan maksimal. Kepemimpinan Wali Nagari, tokoh masyarakat yang saling bekerjasama bertekad membangun Nagari melalui BUMNAG juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perkembangan BUMNAG di Nagari. Nagari Koto Ranah yang berada di Kabupaten Dhamasraya merupakan salah satu Nagari yang BUMNAG nya berkembang dengan sangat baik. Melalui unit usaha advertising, unit sablon sempat mendapat penghargaan oleh Gubernur Sumatera Barat ebagai juara 1 pada penilaian BUMNAG tingkat Propinsi Sumatera Barat pada tahun 2019. Dukungan dari Pemerintah Nagari dalam hal ini terutama Wali Nagari dan masyarakat Nagari dan semngat bersama untuk menjadikan BUMNAG sebagai unit usaha yang berhasil menjadi faktor yang

mempengaruhi keberhasilan pengelolaan BUMNAG. Dukungan dari Pemerintah daerah yang tidak maksimal tidak mempengaruhi geliat usaha mereka. Tidak ada ketakutan terhadap kemungkinan kegagalan karena pilihan jenis usaha yang dioperasikan telah melalui uji kelayakan bersama dan memang sesuai dengan potensi Nagari dan kebutuhan masyarakat di Nagari. Hal berbeda terjadi pada Nagari dengan BUMNAG yang cukup banyak yang tidak aktif. Minimnya peran dan dampingan Pemerintah daerah atau Dinas terkait, ditambah ketidakpercayaan dan keyakinan bahwa usaha ini akan berhasil disebabkan oleh kapasitas wirausahawan yang tidak dimiliki oleh pengelola. Data penelitian juga menunjukkan bahwa faktor pengurus/SDM BUMNAG memberikan pengaruh besar terhadap buruknya pengelolaan BUMNAG. Disorientasi dari tupoksi, tidak adanya jiwa wirausaha pengelola menyebabkan BUMNAG mati suri. Egoisme sesama pengurus menyebabkan BUMNAG semakin tidak terkelola bahkan ada pengurus yang tidak berdomisili di Nagari tersebut.

Dari penelitian ini ada beberapa poin penting yang peneliti temukan yaitu kelembagaan BUMNAG sangat ditentukan kuat, berhasil dan berdaya gunanya jika didukung oleh beberapa hal :

1. Sumberdaya Manusia
2. Sumberdaya Keuangan
3. Kepemimpinan
4. Dukungan Lingkungan

Namun ada satu hal lagi yang perlu menjadi perhatian bersama baik BUMNAG, Pemda, atau pihak terkait bahwa mendorong berdirinya unit usaha dalam bentuk BUMNAG di Nagari membutuhkan pendampingan yang serius. Pendampingan yang minim dari pemerintah daerah atau pihak lain seyogyanya dilakukan sejak dari awal rapat/musyawarah desa tentang pendirian BUMNAG dilakukan. Perguruan tinggi seharusnya masuk sebagai tenaga ahli dalam pengabdian masyarakatnya mendampingi nagari mengelola BUMNAG mereka sehingga memiliki arah yang jelas. Untuk itu diperlukan poin ke 5 yaitu strategi yang berkaitan dengan kerjasama mitra. Kerjasama ini dapat digagas oleh perguruan tinggi atau dari Pemerintah daerah melalui Perjanjian Kerjasama yang mengikat dan jelas. Poin yang paling lemah dihadapi BUMNAG

adalah kerjasamadengan pihak luar. Sebagai Badan Usaha Nagari (BUMNAG) maka eksistensi perantau sesungguhnya juga dapat dimanfaatkan selain dengan perguruan tinggi. Perantau sebagai pemodal, atau perantau sebagai penular jiwa wirausaha menjadi mentor bagi BUMNAG dalam berkembang sebagai suatu unit usaha. Keberadaan perantau sangat berperan dalam keberhasilan pembangunan di Nagari. Selain memiliki potensi modal secara finansial, keahlian mereka dalam berniaga dan berusaha dapat diwariskan pada pengurus BUMNAG. Pengurus ini perlu dilatih dan dididik sebelum bekerja sebagai pengelola/pengurus sehingga telah memiliki skill yang memadai dan sesuai standar saat menjalankan BUMNAG. Untuk itu perlu dijalin kerjasama yang terikat dan kuat dengan pihak-pihak eksternal dalam bentuk kerjasama/kolaborasi.

Faktor lain yang tidak kalah pentingnya dan sangat perlu diperhatikan adalah perhatian Pemerintah daerah melalui organisasi Perangkat Daerah terkait agar konsisten melakukan upaya penguatan kepada BUMNAG yang ada di Nagari-Nagari yang dilakukan secara rutin dan dianggarkan. Pemerintah daerah sering mengalami masalah dalam ketiadaan mereka dalam mendampingi baik dalam bentuk pelatihan-pelatihan wirausaha, accounting bagi pengurus/pengelola BUMNAG. Padahal sebagai unit usaha yang ada di Nagari, tidak banyak BUMNAG yang benar-benar dikelola oleh ahlinya. Hal ini lah yang menyebabkan perlu diadakan pendampingan dalam bentuk pelatihan-pelatihan atau membuka akses kerjasama antara Pemda dan Balai Latian Kerja sehingga mereka bisa melatih pengurus BUMNAG. Jika dianalisis lebih mendalam, kebutuhan untuk menjadi BUMNAG yang berhasil diperlukan strategi model eksternal dimana jangkauan kerjasama keluar diharapkan akan menutup kelemahan dari sumberdaya manusia dan infrastrukturnya bahkan termasuk keuangan.

C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Keberhasilan BUMNAG menjadi tuas pendorong kehidupan ekonomi di Nagari akan sangat ditentukan oleh berbagai aspek. Mulai dari SDM, Keuangan, infrastruktur, lingkungan dan kerjasama. Untuk itu perlu dikembangkan

strategi-strategi penguatan kelembagaan sebagai modal suksesnya. Model strategi kolaborasi eksternal direkomendasikan sebagai strategi yang perlu diterapkan atau diperkuat pelaksanaannya dalam pengelolaan BUMNAG. Bentuk nyata dari strategi ini adalah menjalin kerjasama dengan berbagai pihak seperti Perguruan Tinggi, Perantau dan lembaga lainnya yang memiliki perhatian terhadap BUMNAG.

Melalui kolaborasi antara Pemerintah Nagari dengan BUMNAG, Perguruan Tinggi dengan tenaga ahlinya, dan Pemerintah Daerah melalui dukungan kebijakan dan anggaran menjadi 3 kaki yang akan saling menguatkan. Mengadopsi konsep Triple Helix yang terdiri dari University, Industry dan Government, maka adaptasi triple helix dalam pengelolaan BUMNAG menjadi Perantau (indigenous people), Pemerintah daerah (government) dan Pemerintah Nagari (BUMNAG). Ketiga nya adalah properti yang harus dimiliki oleh BUMNAG untuk membantu tercapainya tujuan BUMNAG. Banyak hal yang masih harus dibenahi namun karena keterbatasan data, waktu dan analisis maka penelitian ini seyogyanya masih dapat dikembangkan dan dilanjutkan oleh peneliti lain. Model kolaborasi/kerjasama eksternal digagas dalam riset ini, maka penelitian dapat dilanjutkan lagi terkait model kolaborasi yang dapat didesain dalam kerjasama antar elemen tersebut.

REFERENSI

- Boni Saputra, Hidayatul Fajri², Pratiwi Nurhabibi. "Penguatan Kelembagaan Badan Usaha Milik Nagari (BUM-Nag) Sebagai Upaya Peningkatan Ekonomi Nagari". Vol. 4, No. 4 Desember 2020.
- Christensen, Robert.K.dkk. 2008. *Capacity For Public Administration: Analysis of Meaning and Measurement*. USA: Journal Public Administration and development Vol.28 Willey Interscience
- Huberman, Miles. 1992. *Penelitian data kualitatif*. Terjemahan Rohidi. Jakarta: Universitas Indonesia Press
- J.Salusu.1996.Pengembalian Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit.Jakarta:Grasindo,hlm 104- 105

Michael Allison dan Jude Kaye.2005.Perencanaan Strategis bagi Organisasi Nirlaba,Jakarta:Yayasan Obor Indonesia.hlm3

Sari, Meci.Nilam. *Modul kewirausahaanAdabiah*. 2019. Padang. STIA ADABIAH.

Wasitowati, Asyhari. *Hubungan Triple Helix, Inovasi, Keunggulan Bersaing dan KInerja*. 2015. Conference in Bussiness,

Accounting and management: Sultan Agung Islamic University. Hlm.320-333

Zulkarnain Rildwan. *Urgensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pembangunan Perekonomian Desa*, Fiat Justisia Jurnal Ilmu Hukum Vol.8 Nomor 3, 2014, Hlm 428