

Status-Quo dan Inovasi: Respon Strategis Badan Usaha Milik Desa Menghadapi Krisis Pandemi Covid-19

Ucu Martanto¹, Wisnu Pramutanto², Fahrul Muzaqqi³, Febby R. Wijayanto⁴, Hari Fitrianto⁵, Dwi Windyastuti B.H.⁶, Christopher Candland⁷

^{1,2,3,4,5,6} Departemen Politik, Universitas Airlangga, Indonesia

⁷ Department Political Science, Wellesley College, USA

Received: (22 Agustus 2022)

Revised: (3 Oktober 2022)

Published: (31 Oktober 2022)

Abstrak:

Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Jawa Timur telah menjelma menjadi lembaga sosial ekonomi yang turut berkontribusi meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Namun krisis pandemi Covid-19 telah menghantam hampir seluruh kegiatan bisnis BUM Desa. Dalam kajian manajemen krisis organisasi, pilihan-pilihan respon strategis saat krisis berperan signifikan dalam proses adaptasi dan pemulihan pasca krisis. Penelitian kualitatif ini mengungkap spektrum pertimbangan pilihan utama respon strategis BUM Desa dalam menghadapi krisis. Analisis atas data wawancara semi-terstruktur pemangku kepentingan menunjukkan sebagian besar BUM Desa memilih tetap menjalankan bisnisnya (*status quo*) meskipun merugi. Temuan penelitian ini berbeda dengan pilihan respon strategis perusahaan swasta dan perusahaan negara dalam menghadapi krisis yang lebih memilih berhemat dan berinovasi. Penilaian atas opsi respon strategis menjadi asupan pemerintah daerah merumuskan kebijakan pemulihan BUM Desa pasca krisis.

Keywords:

BUM Desa; respon strategis; tatakelola desa; ketahanan organisasi

Pendahuluan

Kebijakan pembatasan aktivitas dan mobilitas warga (Pembatasan Sosial Berskala Besar/PSBB dan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat/PPKM) dari perspektif kesehatan terbukti ampuh menghambat laju penyebaran dan kematian Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) akibat virus SARS-CoV-2 di Jawa Timur, namun pada saat yang sama berdampak krisis yang akibat perlambatan ekonomi. Sama halnya daerah lainnya, pertumbuhan ekonomi Jawa Timur anjlok dan jumlah penduduk miskin bertambah.¹ Krisis mengakibatkan terancamnya kelangsungan hidup perusahaan dan industri (dalam berbagai skala) di perkotaan dan pedesaan Jawa Timur. Tidak terkecuali Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)², sebagai lembaga ekonomi dan sosial desa yang selama ini berkontribusi

Korespondensi:

Departemen Politik, Kampus B Jalan Dharmawangsa Dalam FISIP Universitas Airlangga, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia. 60286

Email: ucu.martanto@fisip.unair.ac.id

menggerakkan roda ekonomi desa dan membantu penurunan jumlah penduduk miskin harus melambatkan kegiatan bisnisnya bahkan ada yang terpaksa berhenti. Data Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Kementerian PDPT) tahun 2021, total ada 57.273 BUM Desa dengan perincian 45.233 aktif dan sisanya 12.040 tidak aktif. Dari jumlah BUM Desa yang aktif, ada 15.768 (atau 35%) yang terdampak krisis pandemi Covid-19 sehingga harus merumahkan 123.176 tenaga kerjanya (Waseso, 2021). Angka ini mengalami peningkatan dibanding tahun 2020 yang mencapai 10.026 BUM Desa (Kementerian PDPT, 2020).³

Salah satu fokus sorotan dari kajian manajemen krisis perusahaan (organisasi) kontemporer adalah mengungkap pilihan respon strategis perusahaan saat krisis pandemi Covid-19. Analisis ini berguna untuk menakar, tidak hanya kondisi faktual ketahanan dan adaptasi organisasi terhadap krisis, tetapi juga strategi pemulihan pasca krisis. Studi pustaka Wenzel, Stanske, & Lieberman (2020) tentang bagaimana perusahaan menghadapi krisis menghasilkan empat pilihan respon strategis perusahaan yang tidak *mutually exclusive*, yaitu: berhemat (*retrenchment*), bertahan (*persevering*), berinovasi (*innovating*), dan berhenti (*exit*). Empat opsi tersebut menjadi kerangka kerja yang memantik beberapa penelitian lanjutan.

Survey Kraus, et al., 2020 terhadap perusahaan swasta milik keluarga (*family-owned enterprises*) di lima negara Eropa (Austria, Jerman, Itali, Liechtenstein dan Swiss) menyimpulkan penggunaan 3 strategi utama (berhemat, bertahan, dan berinovasi) dipilih untuk beradaptasi dengan krisis pada jangka waktu yang pendek. Opsi respon strategis jangka pendek-menengah, yaitu: berhemat, bertahan, dan berhenti diambil oleh perusahaan operator pariwisata di Vietnam (Do, et al, 2022). Studi Peñarroya-Farell & Miralles, 2022 tentang industri budaya dan kreatif di era krisis Covid-19 menemukan pentingnya variabel improvisasi dan inovasi model bisnis dari para pelaku industri agar beradaptasi dengan kenormalan baru. Berinovasi melalui digitalisasi usaha banyak dilakukan perusahaan ketika menghadapi krisis Covid-19 (Kraus, et al., 2020; Setiawan, et al., 2021; Yeon, et al., 2022). Di aras lain, respon strategis berbeda diambil oleh perusahaan negara (*state-owned enterprises*) yang diuntungkan dengan dukungan sumberdaya pemerintah. Mereka memilih tetap gigih bertahan karena garansi dukungan modal dari pemerintah dengan kombinasi pilihan berhemat dan berinovasi (Malik & Purwanto, 2020; Kementerian Keuangan RI, 2020). Di lain pihak, kajian empiris yang berfokus pada respon strategis BUM Desa menghadapi krisis Covid-19 tidak berlebihan perusahaan swasta ataupun perusahaan negara. Rosyadi, et al., 2021 misalnya hanya menyarankan BUM Desa melakukan inovasi (berorientasi krisis pandemik tanpa penilaian respon strategis. Hal yang sama ditulis Suartana, et al., 2020 yang menggunakan kerangka analisis ketahanan perusahaan menyimpulkan pentingnya akuntabilitas BUM Desa pada saat krisis.

Tulisan ini hendak menjawab pertanyaan mengapa BUM Desa di Jawa Timur memilih respon strategis tertentu saat menghadapi krisis pandemik Covid-19 berdasarkan parameter tata kelola perusahaan, tata kelola pemerintah desa, dan

keterlibatan masyarakat desa? Ada 3 signifikansi penelitian ini, yakni: mengetahui respon strategis BUM Desa dalam menghadapi krisis pandemik Covid-19, mengisi celah kajian respon strategis BUM Desa dalam menghadapi situasi krisis, dan memberikan masukan bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan pemulihan BUM Desa pasca krisis Covid-19.

Dalam mengerjakan artikel ini, penulis mengandalkan pada penelitian kualitatif terutama untuk mendeskripsikan respon strategis BUM Desa dalam menghadapi krisis pandemik Covid-19 di Jawa Timur. Dari total 38 kabupaten/kota di Jawa Timur, ada 29 kabupaten dan 1 kota yang memiliki BUM Desa dengan jumlah totalnya sebanyak 6.118 unit pada tahun 2021. Berdasarkan Data Desa Center (DDC) Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Provinsi Jawa Timur, kami menetapkan 9 (sembilan) BUM Desa di Jawa Timur untuk mewakili 3 (tiga) daerah penelitian dengan komposisi masing-masing 3 BUM Desa untuk klasifikasi “Maju”, “Berkembang” dan “Pemula”. Pemilihan BUM Desa tersebut berdasarkan tiga lapis pertimbangan: intensitas dampak krisis Covid-19, klasifikasi tipe BUM Desa, dan keterjangkauan akses.

Untuk parameter dampak krisis Covid-19 terhadap pertumbuhan ekonomi dan perkembangan BUM Desa terdapat tiga tipe daerah yaitu: risiko rendah (*low risk*), risiko sedang (*medium risk*), dan risiko tinggi (*high risk*). Kabupaten Banyuwangi mewakili daerah risiko rendah dengan pertimbangan tingkat pertumbuhan ekonomi -3,58% (2020) namun cepat pulih menjadi 4,08% (2021). Jumlah penduduk miskin mengalami sedikit sekali peningkatan 130.370 jiwa (2020) menjadi 130.930 jiwa (2021) sedangkan jumlah BUM Desa yang aktif termasuk kategori rendah (BPS Kabupaten Banyuwangi, 2022; Soekaryo, 2021). Kabupaten Trenggalek mewakili daerah risiko tinggi karena mengalami kontraksi pertumbuhan ekonomi -2,17% (2020) dan membaik 3,65% (2021) dengan jumlah penduduk miskin meningkat sangat tajam dari 81.060 jiwa (2020) menjadi 84.890 (2021) dengan jumlah BUM Desa aktif tergolong kategori rendah (BPS Kabupaten Trenggalek, 2022; Soekaryo, 2021). Kabupaten Gresik mewakili daerah risiko sedang berdasarkan parameter pertumbuhan ekonomi -3,68% (2020) membaik menjadi 3,79% (2021), jumlah penduduk miskin meningkat 164.050 jiwa (2020) dan 166.350 jiwa (2021) namun jumlah BUM Desa masuk dalam kategori tinggi (BPS Kabupaten Gresik, 2022; Soekaryo, 2021).

Analisis ketahanan BUM Desa menghadapi krisis bersandar pada tiga variabel, yaitu: 1) Organisasi BUM Desa (kepekaan terhadap krisis, kepemimpinan organisasi, dan sumberdaya organisasi); 2) Pemerintah Desa (tatakelola pemerintah desa dan dukungan pemerintah desa); dan 3) Pelibatan Masyarakat (pendayagunaan modal sosial dan dukungan masyarakat). Masing-masing variabel akan dinilai berdasarkan skala: tinggi/kuat, sedang, dan lemah/rendah. Semakin tinggi/kuat penilaian atas BUM Desa maka semakin tinggi ketahanannya dalam menghadapi situasi krisis Covid-19.

Penelitian lapangan dilakukan pada rentang September-Oktober 2021 untuk pengumpulan data melalui wawancara semi-terstruktur kepada 27 orang dalam 3

kategori narasumber kunci disetiap BUM Desa, yaitu: ketua BUM Desa (pengurus BUM Desa), kepala desa (penasihat BUM Desa), dan Badan Permusyawaratan Desa/BPD (pengawas BUM Desa). Observasi dilakukan dengan cara melihat secara langsung kondisi dan aktivitas usaha penelitian untuk memastikan validitas klasifikasi BUM Desa. Data tambahan berupa studi pustaka yang didapat dari pemberitaan media massa, laporan penelitian, buku, artikel jurnal, dan dokumen pemerintah.

Proses analisis data dilakukan secara siklikal mengikuti tahapan reduksi data, organisasi data, dan interpretasi data (Sarantakos, 1993). Tahap reduksi data berarti mengidentifikasi atau memilah data dan informasi yang relevan terkait dengan respon strategis BUM Desa dan pertimbangan-pertimbangan yang mendasari respon tersebut. Organisasi data dilakukan dengan cara melakukan kategorisasi data dan informasi berdasarkan variabel-variabel dan indikator-indikator yang telah ditetapkan. Tahapan terakhir adalah melakukan interpretasi atas hasil dari proses kategorisasi untuk mendapatkan pola, regularitas, ataupun tren. Proses interpretasi dilakukan hingga data mengalami kejenuhan (saturasi).

Krisis, Respon Strategis, dan Ketahanan

Dalam mendefinisikan konsep 'krisis', tulisan ini berpijak pada dua kondisi kontemporer yang sulit terlepas dari kehidupan manusia, yaitu: interdependensi dan resiko. Interdependensi menunjukkan pada situasi saling pengaruh dan saling sambung antar-entitas yang melampaui hambatan jarak-waktu dan batas teritori (Hirst, 1997; Scholte, 2005; Mugasejati & Martanto, 2006), terlebih dalam kerangka kerja globalisasi-liberalisasi (Sanders, 1996; Mugasejati & Martanto, 2006). Kondisi interdependen/interkoneksi menyebabkan setiap entitas ekonomi, sosial dan politik tidak imun dari kondisi/situasi yang terjadi di sekelilingnya.

Konsep dan manifestasi risiko mengalami perluasan seiring dengan kemajuan peradaban manusia. Transisi masyarakat modern menuju era masyarakat pasca industri tidak hanya mencuatkan risiko-risiko dari distribusi dan konsumsi kesejahteraan tetapi juga menghadirkan risiko yang muncul dari perkembangan keilmuan (scientific risks) dan penggunaan teknologi (*technological hazards*). Sosiolog, seperti Beck (1992) dan Giddens (1990) mendeskripsikan masyarakat pada masa transisi ini sebagai masyarakat risiko (*risk society*). Pada era ini, menurut mereka, bahaya atau risiko tidak hanya bersumber dari alam (*natural hazard*) tetapi berkombinasi dengan bahaya atau risiko yang berasal dari perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan lingkungan buatan (*man-made hazard*).

Krisis dalam tulisan ini menunjuk pada situasi yang berpotensi menghancurkan capaian-capaian individu, masyarakat, ekonomi, dan alam dengan skala luas serta saling terhubung yang memicu ketidaknormalan tatakelola, seperti: pengangguran massal, penutupan perusahaan dan industri, kerawanan sosial, dan kerusakan alam (Hällgren, Rouleau, & de Rond, 2018; Pearson & Clair, 1998). Di era pasca industrial,

krisis menjadi bagian yang tidak terhindarkan oleh masyarakat. Mitroff (2005) menganalogikannya sebagai *crisis-plagued society* dimana kunci keberhasilan menghadapi krisis dimulai dengan menjadikan perspektif ketidaknormalan adalah kenormalan baru.

World Health Organization (WHO) mendeklarasikan kondisi pandemik pada 11 Maret 2020. Hingga 22 April 2022, pandemik Covid-19 telah menyebar ke 230 negara, menyebabkan 492 juta orang terinfeksi, dan 6,15 juta diantaranya meninggal dunia (Satuan Tugas Covid-19, 2022). Covid-19 tercatat sebagai salah satu penyakit paling mematikan dalam sejarah peradaban manusia dan berdampak hingga pelambatan ekonomi dunia. Kecepatan penyebaran dan tingkat fatalitas Covid-19 telah menyebabkan krisis sistem kesehatan di hampir seluruh negara. Ketidaksiapan pemerintah dan masyarakat merespon awal kemunculan Covid-19 menunjukkan rendahnya kewaspadaan dalam memahami dan menghadapi risiko - risiko di era post-industri. Krisis pandemik masih berada di luar daftar kalkulasi dan belum menjadi perbendaharaan utama dalam skema manajemen risiko. Padahal, peradaban manusia pernah dilanda krisis akibat deretan penyakit yang disebabkan oleh virus dan bakteri yang mengancam keselamatan banyak manusia, seperti: AIDS, anthrax, avian influenza (H5N1), kolera, diphteria, demam berdarah, ebola, malaria, pes, flu spanyol, dst (Martin, 2015).

Respon strategis mengulas tentang pilihan-pilihan apa saja yang diputuskan oleh organisasi ketika menghadapi situasi krisis. Kajian Wenzel, Stanske, & Lieberman (2020) atas artikel-artikel tentang respon strategis perusahaan dalam menghadapi situasi krisis yang termuat dalam *Journals of the Strategic Management Society* menghasilkan temuan kecenderungan organisasi untuk melakukan salah satu atau kombinasi dari 4 opsi menghadapi krisis, yaitu: a) Berhemat (*retrenchment*); b) Gigih bertahan/*status quo* (*persevering*); c) Berinovasi (*innovating*); dan d) Berhenti (*exit*).

Melakukan penghematan dengan cara mengurangi biaya-biaya yang muncul akibat produksi, pemeliharaan aset, mengurangi kuantitas/kualitas produk, dan biaya *overhead*, merupakan respon paling umum yang diambil setiap perusahaan ketika menghadapi krisis (Bruton, Ahlstrom, & Wan, 2003; Pearce & Robbins, 1993). Pada beberapa studi kasus, pilihan untuk berhemat menjadi problematik ketika dihadapkan pada kondisi durasi krisis (jangka pendek-jangka panjang). Beberapa pakar berpendapat bahwa berhemat untuk menghadapi krisis jangka panjang adalah pilihan strategis yang bijak dalam mempertahankan keberlanjutan bisnis perusahaan (Pearce & Robbins, 1993; Benner & Zenger, 2016). Di posisi berlawanan, pilihan berhemat hanya efektif untuk menghadapi krisis jangka pendek atau sementara (Barker & Duhaime, 1997; Chadwick, Hunter, & Walston, 2004; Wenzel, et al., 2020). Sehingga para manager harus memutar otak untuk mengambil langkah strategis lainnya ketika krisis terjadi berkepanjangan.

Gigih mempertahankan aktivitas bisnis (*status quo*) sebagai salah satu pilihan respon strategis yang efektif di tengah badai krisis (Pacheco-de-Almeida, 2010; Stieglitz, Knudsen, & Becker, 2016). Kebijakan perusahaan mempertahankan model bisnis dan produknya dalam kondisi ekonomi yang cepat berubah dan dinamis ditambah dengan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, pada banyak kasus adalah langkah yang paling efektif ketimbang reaktif terhadap perubahan ataupun krisis. Perusahaan-perusahaan yang telah berdiri sejak lama dan masih bertahan hingga saat ini, misalnya, tetap mempertahankan desain produk, cara berbisnis, dan budaya perusahaan sebagai jalan untuk memperkuat citra identitas produknya. Keberhasilan perusahaan mempertahankan aktivitas bisnis hingga fase krisis berakhir, walaupun harus menelan banyak kerugian, justru dapat meningkatkan ketahanan perusahaan dibanding perusahaan pesaing yang memutuskan untuk mengubah-ubah model bisnis dan produknya. Namun demikian, ketersediaan sumberdaya perusahaan tetap menjadi faktor determinan atas pilihan bertahan terlebih untuk krisis jangka panjang (Wenzel, Stanske, & Lieberman, 2020). Selain pilihan rasional-ekonomi pemilik dan manager perusahaan, tipe kepemilikan perusahaan (perusahaan negara/*public ownership* dan perusahaan swasta/*private ownership*) turut menjadi faktor penentu pilihan bertahan di tengah krisis. Bagi perusahaan-perusahaan milik negara (*state owned enterprises*), apalagi yang area bisnisnya strategis maupun bagian dari pelayanan publik obligatif maka pemerintah akan memberikan dukungan sumberdaya sangat besar agar perusahaan tersebut dapat terus beroperasi di tengah krisis (Howei & Bin, 2021). Pilihan ini menunjukkan lebih kuatnya pertimbangan politis daripada kakulasi ekonomi.

Pembaruan model bisnis saat mengarungi fase krisis melalui strategi berinovasi merupakan salah satu respon yang paling sering diambil oleh perusahaan. Seperti respon gigih bertahan, melakukan inovasi menjadi pilihan strategis yang sama efektifnya saat menghadapi krisis (Brinckmann, Villanueva, Grichnick, & Singh, 2019). Perbedaan keduanya terletak pada dukungan sumberdaya dan durasi krisis (Wenzel, Stanske, & Lieberman, 2020). Berinovasi tidak selalu disertai dengan dukungan sumberdaya yang besar malahan pada banyak kasus inovasi saat krisis didorong oleh keterbatasan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan. Sementara itu, melakukan terobosan bisnis dalam kondisi krisis yang berdurasi panjang akan lebih bernilai ketimbang mempertahankan kegiatan bisnis dengan bersandar semata-mata pada keberlimpahan sumberdaya.

Respon strategis berhenti artinya tidak melanjutkan aktivitas bisnis pada saat krisis. Keputusan ini diambil berdasarkan kalkulasi rasional perusahaan dalam memproyeksikan dampak, durasi, dan kapasitas/potensi sumberdaya yang mereka miliki. Ada yang menjadikan berhenti sebagai keputusan awal, namun banyak juga akhirnya memutuskan berhenti setelah perusahaan mencoba pilihan respon strategis tetapi berakhir dengan kegagalan (Wenzel, Cornelissen, Koch, Hartmann, & Rauch,

2020). Pilihan menghentikan usaha pada saat krisis dapat saja memberikan citra tidak baik dihadapan masyarakat namun ini menjadi opsi paling bijak agar dapat menyimpan sumberdaya yang tersisa untuk memulai bisnis baru pada saat krisis berakhir.

Ketahanan organisasi dalam masyarakat risiko atau masyarakat selalu dilanda krisis menjadi modalitas dan instrumen yang sangat penting karena 2 alasan: pertama, ketahanan masyarakat dan ketahanan organisasi adalah saling berhubungan dan kedua dengan memiliki ketahanan berarti organisasi akan mempunyai keuntungan kompetitif (Lee, Vargo, & Seville, 2013). Banyak pendekatan dan kerangka kerja pengukuran ketahanan organisasi/masyarakat yang telah dilansir oleh berbagai organisasi masyarakat sipil dan akademisi.⁴ Dengan mempertimbangkan posisi BUM Desa sebagai perusahaan/organisasi yang bekerja dalam lingkungan sosial-budaya dan politik di desa, penelitian ini memandang pentingnya melakukan penilaian atas aspek tatakelola organisasi BUM Desa, Pemerintah Desa, dan keterikatan dengan masyarakat sebagai atribut-atribut untuk menilai ketahanan BUM Desa yang termanifestasi dalam bentuk respon strategisnya menghadapi krisis. Untuk aspek tatakelola organisasi ada indikator: kepekaan terhadap krisis, kepemimpinan, dan pengelolaan sumberdaya. Aspek pemerintah desa terdiri dari: tata kelola pemerintah desa, dan dukungan pemerintah desa. Sementara, dari aspek keterikatan masyarakat: modal sosial dan dukungan masyarakat.

Bum Des: Ambivalensi dan Konteks Politik

Sebelum menganalisis respon strategis BUM Desa menghadapi krisis pandemi Covid-19, penelitian ini memergoki adanya ambivalensi yang diidap BUM Desa jika dibandingkan dengan jenis perusahaan swasta dan perusahaan negara. Ambivalensi tersebut menjadi kekhasan (kalau tidak disebut membatasi) BUM Desa saat beroperasi, baik dalam kondisi normal apalagi krisis.

Pertama, di dalam Undang-Undang No. 6 tahun 2014 tentang Desa (Pasal 87, ayat 3), disebutkan tujuan pendirian, yakni: menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum kepada masyarakat desa. Namun, di dalam Peraturan Pemerintah No. 11 tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, bobot tujuan pendirian BUM Desa lebih berat pada orientasi ekonomi ketimbang pelayanan umum. Ambivalensi ini terjadi karena dasar menimbang PP No. 11/2021 bukan UU Desa melainkan UU No. 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja (UU Cipta Kerja) yang pendekatannya adalah pertumbuhan ekonomi. Kedua, karakteristik BUM Desa berbeda dengan perusahaan swasta dan perusahaan negara. Jika dilihat dari aspek status kepemilikan usaha, BUM Desa berbeda dengan perusahaan swasta namun ia juga tidak identik dengan perusahaan negara yang sama-sama mendapatkan keistimewaan dukungan dan bantuan dari pemerintah. Ketiga, pemegang otoritas tertinggi perusahaan swasta adalah pemilik usaha atau pemilik saham mayoritas. Untuk perusahaan negara, pemilik otoritas tertinggi ada ditangan pemerintah

(Menteri BUMN) melalui jabatan komisaris utama. Sementara, pemilik otoritas tertinggi BUM Desa adalah musyawarah desa yang harus melibatkan partisipasi masyarakat desa. Keempat, BUM Desa memiliki lebih dari satu unit usaha yang sebagian besar dikelola masyarakat secara otonom. Ini tidak seperti model perusahaan induk (*holding company*) yang memiliki kontrol penuh terhadap unit-unit usahanya (terpusat/sentralisasi). Kelima, berbeda dengan perusahaan swasta dan negara yang dikelola secara rasional dan efisien, BUM Desa sangat ditentukan oleh dinamika hubungan antara penasihat (kepala desa) dan pengawas (BPD), dimana dalam prakteknya hubungan keduanya sangat politis. Di sisi lain keterlibatan masyarakat desa melalui forum musyawarah desa menjadikan komunalitas/kebersamaan menjadi prinsip dasar pengelolaan perusahaan. Keenam, perusahaan swasta dan negara mengangkat dan mengikat karyawannya secara profesional dalam jenjang karir meritokrasi. Sementara, sumberdaya manusia BUM Desa biasanya sukarela, walaupun dibayar jumlahnya di bawah upah minimum sehingga bekerja di BUM Desa bukan menjadi pekerjaan utama melainkan aktivitas mengisi waktu luang.

Tabel 1. Perbandingan Perusahaan Swasta, Perusahaan Negara, dan BUM Desa

Indikator	Perusahaan Swasta	Perusahaan Negara	BUM Desa
1. Tujuan pendirian	ekonomi	ekonomi dan pelayanan	ekonomi dan pelayanan
2. Kepemilikan	swasta/privat	negara/ pemerintah	pemerintah desa/masyarakat
3. Otoritas tertinggi	pemilik/komisaris	dewan komisaris	musyawarah desa
4. Pengelolaan unit usaha	terpusat	terpusat	otonom/terpusat
5. Tatakelola organisasi	rasional/efisien	rasional/efisien	komunal/politis
6. Sumberdaya manusia	professional	professional	sukarela

Sumber: Tim Penulis, 2021

Formasi politik desa di Pulau Jawa saat ini mengalami pergeseran jika dibanding era Orde Baru. Penetrasi Negara ke desa-desa di Indonesia untuk mendikte pembangunan ekonomi desa sekaligus menjauhkan politik dari kehidupan masyarakat desa menyebabkan lanskap politik di desa menjadi homogen (Antlöv, 2003). Praktek kekuasaan didominasi elite-elite desa yang memiliki perlindungan dan dukungan dari institusi supradesa (seperti: kecamatan, kabupaten, provinsi, dan pusat) dan aparat keamanan. Lembaga-lembaga kemasyarakatan yang sebelumnya lahir dan menjadi kekuatan modal sosial dihadapkan oleh dua kondisi, yaitu terkooptasi oleh negara sehingga kehilangan kredibilitasnya atau digantikan oleh lembaga korporatis negara. Era Reformasi mengubah formasi kekuatan politik di desa karena 2 hal yang mendasar yaitu: desa menjadi pemerintahan yang otonom sehingga intervensi negara terpotong dan diperkenalkannya lembaga Badan Permusyawaratan Desa (BPD) sebagai lembaga perwakilan masyarakat desa yang menyeimbangkan kekuasaan kepala desa. Paradigma “pembangunan desa” yang menempatkan desa sebagai objek

berubah menjadi “desa membangun” yang menempatkan desa sebagai subjek (Wardiyanto, Aminah, & Martanto, 2016). Namun demikian, perubahan-perubahan tersebut terjadi di atas kuatnya relasi kekuasaan patrimonialistik. Elite desa (formal dan informal) masih menjadi aktor penentu arah dan dinamika politik di desa. Kondisi ini secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada lembaga-lembaga formal dan informal di desa (termasuk BUM Desa) dimana jejak-jejak kepentingan ekonomi dan politik elite desa tampak dalam pembuatan keputusannya. Model seperti ini sejalan dengan tesis *patronase-clientalisme* membentuk politik pedesaan di Indonesia (Bebbington, Dharmawan, Fahmi, & Guggenheim, 2006; Fidaus, 2018; Aspinall & As’ad 2015; Berenschot, 2018).

BUM Desa sebagai sebuah lembaga di desa sebenarnya bukan hal yang baru. Institusi sosial-ekonomi ini secara konsep dan ide memiliki kemiripan dengan lumbung desa⁵ yang telah ada di era pra-kolonial dan menjadi bentuk kearifan lokal. Pada era pasca kemerdekaan, keberadaan lumbung desa pernah diatur oleh pemerintah melalui Staatsblad 1948 No. 252 dan diperbarui dengan Peraturan Pemerintah No. 11 tahun 1959 tentang Pengertian Istilah Lumbung Desa termaksud dalam *Rijst-Ordonnantie* 1948. Regulasi ini mempercepat implementasi dari Bank Desa dan Lumbung Desa yang memiliki kemanfaatan luas bagi masyarakat desa menuju swadaya masyarakat dengan pondasi nilai-nilai gotong-royong untuk pemenuhan kebutuhan rakyat tani, tata produksi pertanian, dan tata niaga pertanian. Keberadaan lumbung desa semakin berkembang seiring dikeluarkannya Inpres Bantuan Pembangunan Desa (Bangdes) pada tahun 1969 (Mahendra, 2020). Lumbung desa bermunculan pesat di berbagai pelosok di antaranya bahkan masih bertahan hingga paruh awal tahun 1990-an. Perbedaan BUM Desa dengan lumbung desa terletak pada model dan sektor pengelolaannya. Jika lumbung desa spesifik pada sektor pangan dengan model pengelolaan komunal, BUM Desa memiliki sektor pengelolaan lebih luas (pendayagunaan potensi desa) dengan model pengelolaan perusahaan moderen.

Sedikit Inovasi, Banyak Status-Quo

Analisis pada bagian ini bersumber dari data 9 BUM Desa dari Data Desa Center DPMD Provinsi Jawa Timur yang dipilih berdasarkan 3 kategori: Maju, Berkembang, dan Pemula. Seperti terlihat dalam tabel 2. berikut ini, karakteristik dari tiap kategori BUM Desa tampak dari besaran kontribusi mereka kepada PADesa dan jenis serta keberagaman unit usaha yang dikelola.

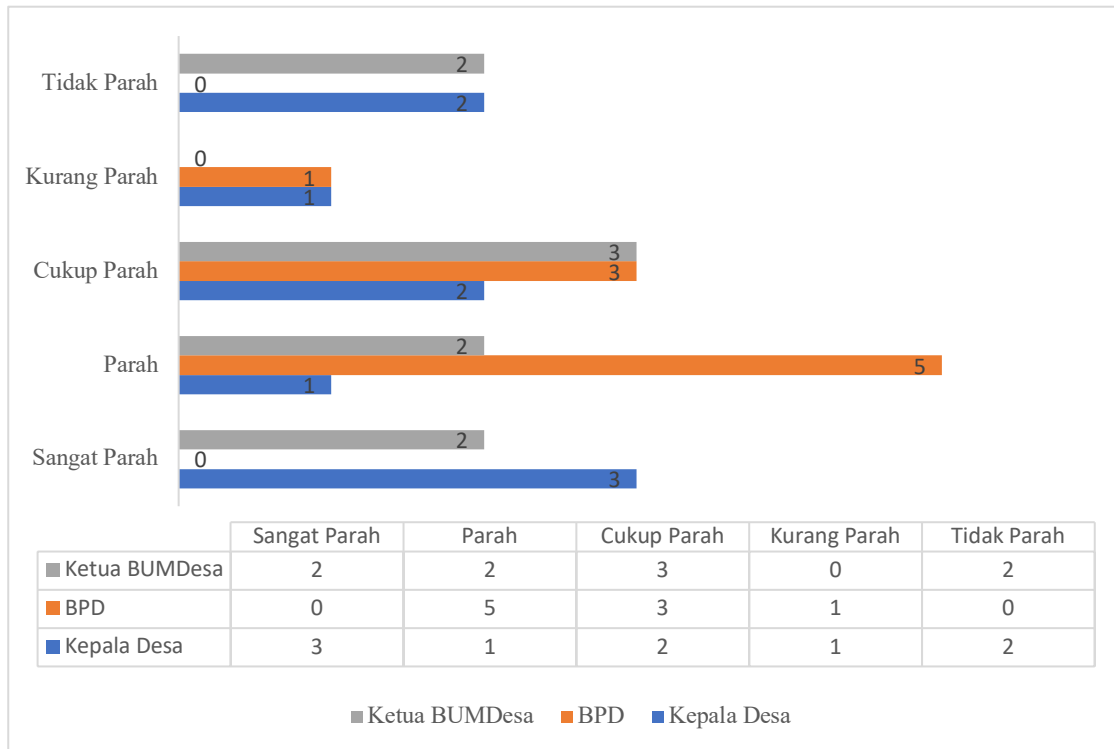
Tabel 2. Profil BUM Desa

Nama	Desa/Kecamatan/ Kabupaten	Kategori	Unit Usaha	Kontribusi PADesa (Rp)
Sekapuk	Ujung Pangkah/ Gresik	Maju	pariwisata, simpan pinjam, pertambangan, lembaga keuangan, pengelolaan sampah dan air	3,7 milyar
Wringin Jaya	Wringinanom/ Wringinanom/ Gresik	Berkembang	toko pujasera, <i>supplier</i> dan distributor barang, kolam pancing, dan koperasi simpan pinjam	± 10 juta
Sumber Barokah	Sumengko/ Wringinanom/ Gresik	Pemula	toko kerajinan, madu	± 5 juta
Mitra Sejati	Sukorejo/ Gandusari/ Trenggalek	Maju	pengolahan air minum, warung makan, produksi galvalum, pembuatan kubah masjid	33 juta
Kembang Jati	Jatiprahu/ Karangan/ Trenggalek	Berkembang	pengolahan air minum, pariwisata, toko	28 juta
Mitra Usaha Sejahtera	Karanganyar/ Gandusari/ Trenggalek	Pemula	simpan pinjam, pariwisata	± 20 juta
Ijen Lestari	Tamansari/ Licin/ Banyuwangi	Maju	pariwisata, pertashop, toko/warung	66 juta
Barokah Bersama	Kluncing/ Licin/ Banyuwangi	Berkembang	peternakan ikan, pariwisata, toko ATK dan sembako	± 9 juta
Sumber Saurip	Segobang/ Licin/ Banyuwangi	Pemula	toko ATK, pengelolaan sampah	0

Sumber: DDC DPMD Jawa Timur, wawancara narasumber dan APBDes 2021

Sebagai ilustrasi pembuka, salah satu temuan penting yang dapat menjadi konteks pilihan respon strategis adalah tidak semua narasumber menyatakan bahwa krisis pandemik berdampak besar terhadap BUM Desa. Bahkan, diantara mereka menyatakan bahwa krisis pandemik tidak berpengaruh besar bagi kelangsungan bisnis mereka, seperti: BUM Desa Sekapuk (Gresik), BUM Desa Wringin Jaya (Gresik), dan BUM Desa Mitra Sejati (Trenggalek). Ketiga BUM Desa ini masuk dalam kategori maju dan berkembang serta mereka memiliki unit bisnis yang tidak terlalu terpengaruh krisis yang menopang kinerja perusahaan, seperti: pertambangan, pengelolaan air minum, dan toko kebutuhan masyarakat. Bagi BUM Desa yang terhantam krisis masuk dalam kategori pemula dengan unit bisnis yang belum mapan beroperasi, seperti terjadi di BUM Desa Sumber Barokah (Gresik), BUM Desa Sumber Saurip (Banyuwangi), dan BUM Desa Mitra Usaha Sejahtera (Trenggalek). Hantaman keras Covid-19 juga menimpa BUM Desa yang mengandalkan unit bisnisnya pada sektor pariwisata walaupun mereka masuk dalam kategori maju, seperti BUM Desa Ijen Lestari dan BUM Desa Barokah Bersama.

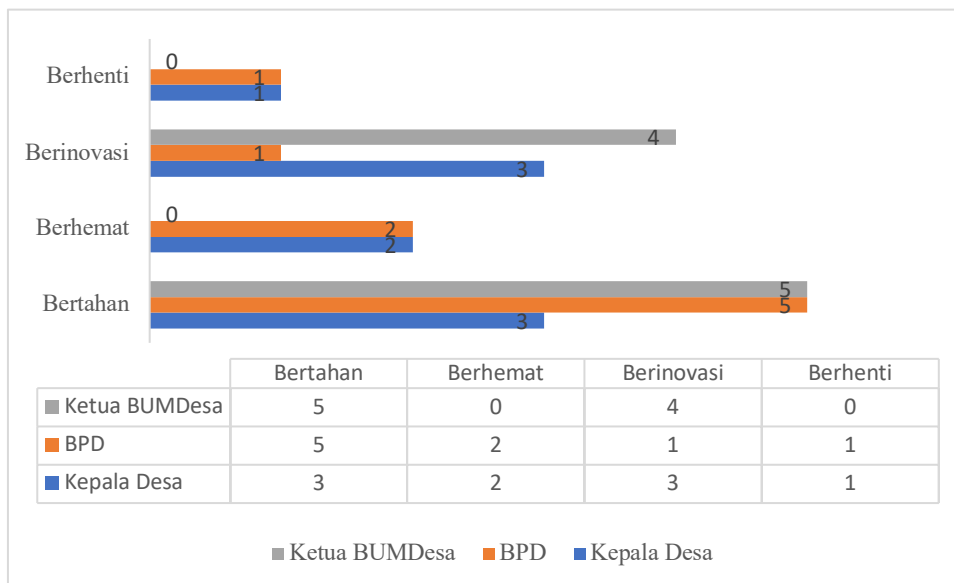
Grafik I. Jawaban Narasumber atas Tingkat Keparahan Krisis Pandemi terhadap Kinerja BUM Desa



Sumber: Olah data hasil wawancara lapangan, 2021

Data dan informasi yang digali dari 9 BUM Desa menunjukkan bertahan dan berinovasi adalah respon strategis utama yang paling banyak diambil saat menghadapi krisis pandemik. Pilihan respon strategis selama krisis berdasarkan pada hasil kalkulasi dan kesepakatan antara Pengurus (Ketua BUM Desa), Penasihat (kepala desa), dan Pengawas (BPD). Meskipun dalam beberapa kasus, kepala desa menjadi pemegang keputusan yang paling berpengaruh dibanding pihak lainnya. Berdasarkan pendapat dari 27 narasumber, respon strategis terbanyak yang diambil oleh BUM Desa mereka untuk menghadapi krisis pandemik berturut-turut adalah bertahan dipilih 13 responden, berinovasi sebanyak 9 responden, melakukan penghematan ada 4 responden, dan terakhir memilih untuk berhenti sejumlah 2 responden. Ini adalah gambaran respon strategis pertama/utama yang diungkapkan oleh para responden daftar urutan respon strategis (berhenti, berhemat, berinovasi, dan bertahan) dan pilihan ini tidak bersifat *mutually exclusive*.

Grafik 2. Jawaban Narasumber atas Respon Strategis BUM Desa Menghadapi Krisis



Sumber: Olah data hasil wawancara lapangan, 2021

Jika ditelaah lebih mendalam jawaban respon ini terhadap posisi narasumber dalam BUM Desa tampak ketua BUM Desa, sebagai pemimpin perusahaan yang mengetahui kondisi perusahaan, lebih banyak memilih respon strategi bertahan dan berinovasi. Mereka cenderung lebih optimistis dibanding pemangku kebijakan lainnya ketika menghadapi krisis pandemik. Menariknya tidak ada pilihan berhemat dan berhenti dalam kamus ketua BUM Desa. Di lain pihak, pilihan-pilihan BPD menunjukkan mereka hendak mengupayakan agar BUM Desa tetap eksis dan beraktivitas dengan tetap mempertimbangkan rasionalitas jika BUM Desa-nya tidak mampu untuk bertahan. Pertimbangan ini lebih menegaskan posisi mereka sebagai lembaga politik di desa. Dengan tujuan yang hampir serupa namun memiliki pola yang berbeda dengan BPD, pilihan kepala desa yang cukup berimbang (ada pada setiap respon) dapat diartikan optimisme untuk mempertahankan BUM Desa melalui pilihan-pilihan yang paling sesuai dengan kondisi aktual perusahaan dan kemampuan fiskal pemerintah desa. Polarisasi respon strategi ini memberikan kesan bahwa pilihan kepala desa lebih bersifat birokratis-teknokratis.

Komposisi dan kombinasi pilihan respon strategis bertahan lebih banyak dibanding opsi lainnya memiliki kemiripan dengan studi Kraus, et al., (2020) tentang perusahaan keluarga di Eropa pada masa krisis pandemik Covid-19, namun dasar alasan pemilihannya berbeda. Keputusan perusahaan keluarga didasarkan kalkulasi bisnis dan proyeksi durasi krisis sementara respon BUM Desa lebih banyak berdasarkan tuntutan regulasi tentang keberadaan BUM Desa. Pertimbangan pilihan respon strategis berdasarkan durasi krisis (jangka pendek, menengah, dan panjang) seperti dikemukakan oleh Wenzel, Stanske, & Lieberman, (2020) tidak sepenuhnya menjadi dasar bagi BUM Desa karena tingkat dampak dan kepekaan organisasi

terhadap situasi krisis tidak semuanya tinggi. Studi respon strategis terhadap perusahaan operator pariwisata (Do, Nguyen, D'Souza, Bui, & Hong Nguyen, (2022) mengungkapkan mayoritas memiliki strategi berhemat untuk bertahan dari krisis pandemik. Sementara, BUM Desa yang memiliki unit usaha di sektor pariwisata menjadikan berhemat bukan sebagai pilihan utama melainkan kombinasi dengan bertahan dan berinovasi.

Mengapa pemangku kepentingan BUM Desa memilih respon strategis bertahan atau *status quo* dan berinovasi sebagai dua pilihan utama ketimbang pilihan lainnya? Dalam menjawab pertanyaan ini, kami menghadirkan tiga aspek yang berpengaruh, yaitu: tata kelola perusahaan (kepekaan, kepemimpinan, dan sumberdaya), pemerintah desa (tata kelola dan dukungan), dan keterlibatan masyarakat desa (modal sosial dan dukungan) dalam pengelolaan BUM Desa (tabel 3).

Tabel 3.
Respon Strategis dan Profil BUM Desa

Nama	Kategori	Respon Strategis	Organisasi BUM Desa			Pemerintah Desa		Pelibatan Masyarakat	
			Kepekaan	Kepemimpinan	Sumberdaya	Tatakelola	Dukungan	Modal Sosial	Dukungan
Sekapuk	Maju	Bertahan	Tinggi	Kuat	Kuat	Kuat	Tinggi	Kuat	Tinggi
Wringin Jaya	Berkembang	Berinovasi	Tinggi	Kuat	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang
Sumber Barokah	Pemula	Berhemat	Sedang	Sedang	Rendah	Sedang	Sedang	Lemah	Sedang
Mitra Sejati	Maju	Bertahan	Sedang	Kuat	Kuat	Kuat	Tinggi	Kuat	Sedang
Kembang Jati	Berkembang	Berinovasi	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang	Rendah	Sedang	Rendah
Mitra Usaha Sejahtera	Pemula	Berhemat	Tinggi	Sedang	Sedang	Lemah	Rendah	Rendah	Rendah
Ijen Lestari	Maju	Bertahan	Tinggi	Kuat	Kuat	Kuat	Tinggi	Kuat	Sedang
Barokah Bersama	Berkembang	Berinovasi	Tinggi	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang
Sumber Saurip	Pemula	Berhenti	Rendah	Lemah	Lemah	Lemah	Rendah	Sedang	Rendah

Sumber: Olah data hasil wawancara narasumber kepala desa, ketua BUM Desa, dan BPD, 2021

Olahan data menunjukkan jawaban utama bertahan (dengan kombinasi pilihan berinovasi dan berhemat) atas respon strategis BUM Desa menghadapi krisis terpola pada BUM Desa kategori maju (BUM Desa Sekapuk, BUM Desa Mitra Sejati, BUM Desa Ijen Lestari). Profil mereka menunjukkan kekuatan pada ketiga aspek saat melakukan evaluasi diri. Indikator-indikator yang menonjol dibandingkan dengan BUM Desa lainnya adalah: Pertama, kepemimpinan BUM Desa dan kepala desa yang kuat. Kedua aktor ini, terutama kepala desa menjadi nahkoda utama saat menavigasi arah organisasi saat mengarungi krisis, sebab kepala desa memiliki akses yang besar terhadap sumberdaya keuangan, birokrasi, dan kemampuan mobilisasi masyarakat desa. Umumnya ketua BUM Desa memiliki relasi yang sangat baik dengan kepala desa bahkan pada banyak kasus posisi ini diisi oleh “orangnya kepala desa”. Kedua, sumberdaya organisasi yang besar. BUM Desa klasifikasi maju berarti telah memiliki

unit-unit usaha yang relatif mapan seperti sektor pertambangan, aset yang besar, dan neraca keuangan yang sehat. Mereka dapat mempertahankan bisnisnya dalam waktu yang lebih lama meskipun pada kondisi krisis dengan menyandingkan strategi berinovasi dan berhemat kecuali BUM Desa yang menyandarkan pendapatan pada sektor pariwisata seperti BUM Desa Ijen Lestari. Salah satu bentuknya adalah melakukan digitalisasi, diversifikasi usaha, dan de-aktivitasi bisnis yang menyedot banyak pengeluaran. Ketiga, tata kelola dan dukungan pemerintah desa. Tata kelola pemerintahan desa dalam mengatur BUM Desa telah dilakukan melalui mekanisme yang transparan dan partisipatif. Karena respon strategis bertahan merupakan keputusan dari proses rapat dan musyawarah desa, maka pemangku kepentingan BUM Desa memiliki legitimasi yang menjalankan keputusannya. Di samping itu, BUM Desa kategori maju umumnya telah memberikan kontribusi nyata dan relatif besar kepada pemerintah dan masyarakat desa sehingga pemerintah desa memberikan sokongan dalam bentuk penyertaan modal untuk mitigasi dan pemulihan. Keempat, memaksimalkan modal sosial. Salah satu aspek terpenting yang tidak dimiliki oleh tipe perusahaan lainnya adalah potensi pemanfaatan modal sosial. BUM Desa yang memiliki respon strategis bertahan mampu mendayagunakan modal sosial dan memobilisasi masyarakat untuk menggerakkan roda aktivitas perusahaan selama krisis pandemi, bentuknya berupa: investasi modal/saham, gotong-royong, tanggung renteng diversifikasi usaha baru, hingga negosiasi pelonggaran aktivitas bisnis BUM Desa kepada Satgas Covid daerah.

Pilihan utama respon strategis berinovasi (dengan kombinasi berhemat dan bertahan) adalah keputusan dari BUM Desa dalam kategori berkembang (BUM Desa Wringin Jaya, BUM Desa Kembang Jati dan BUM Desa Barokah Bersama). Dari tiga aspek yang dinilai, kekuatan dari BUM Desa yang memilih opsi berinovasi ada pada aspek organisasi yaitu: kepekaan, kepemimpinan, dan sumberdaya. Sementara untuk aspek pemerintah desa dan pelibatan masyarakat cenderung sedang dan rendah/lemah. Penjelasan adalah Pertama, secara organisasi mereka memiliki kepekaan/kesadaran akan situasi kelesuan ekonomi akibat krisis pandemi. Untuk dapat bertahan dan keluar dari krisis, pihak pemangku BUM Desa (ketua, penasihat, dan pengawas) memberikan keleluasaan kepada manajemen dan pengelola unit usaha (kelompok-kelompok masyarakat) untuk melakukan inovasi usaha. Kedua, sumberdaya organisasi yang tidak terlalu besar ditambah dengan dukungan dari pemerintah desa digunakan secara lebih bijaksana (hemat) untuk membiayai aktivitas bisnis unit usahanya maupun dimanfaatkan untuk memulai inovasi bisnis. Ketiga, wujud inovasi bisnis hampir mirip dengan kategori BUM Desa sebelumnya, yaitu: melakukan digitalisasi, pengadaan alat kesehatan, membuka usaha yang sesuai dengan kebijakan PSBB dan PPKM, seperti: perternakan dan perikanan. Keempat, para narasumber pada kategori ini mengkalkulasi krisis bisa segera berakhir dalam jangka waktu tidak terlalu lama sebab keterbatasan sumberdaya keuangan dan dukungan keuangan dari pemerintah desa yang tidak terlalu besar. Ketahanan mereka

terhadap krisis jangka panjang sangat bergantung pada dukungan dari lembaga supradesa mengingat kemampuan mengordinasi dan memobilisasi modal sosial dan dukungan dari masyarakat tidak terlalu tinggi. Argumentasi atas pilihan kombinasi bertahan lebih didasarkan pada pemenuhan harapan dari lembaga supradesa untuk mempertahankan keberadaan BUM Desa. Alasan ini yang menjadi pembeda dengan kategori BUM Desa sebelumnya.

Kelompok ketiga adalah BUM Desa dengan respon strategis utama berhemat dan berhenti (dengan kombinasi pilihan bertahan). Untuk kelompok ini diisi dengan BUM Desa kategori pemula. Respon strategis kelompok BUM Desa ini banyak dipengaruhi oleh kondisi organisasi, pemerintah desa, dan keterlibatan masyarakat yang terbilang lemah/rendah. Pertama, kepekaan, kepemimpinan, dan sumberdaya yang tidak kuat salah satu penyebabnya adalah BUM Desa kategori ini termasuk belum lama dibentuk, unit usaha yang minimalis tidak terkelola secara baik, dan kepengurusan yang tidak profesional bahkan ada kepengurusan yang tidak aktif selama pandemi Covid-19 (BUM Desa Sumber Saurip). Kedua, kontribusi pemerintah desa juga tidak maksimal, baik dari tatakelola pemerintahan dan dukungan finansial kepada BUM Desa. Ketiga, minimnya keterlibatan masyarakat dalam menopang aktivitas bisnis dan sosial BUM Desa karena rendahnya rasa kepemilikan (*ownership*) dan kemanfaatan yang dirasakan oleh masyarakat kepada BUM Desa. Kombinasi respon bertahan pada BUM Desa dalam kategori ini cenderung sekadar memenuhi permintaan dari lembaga-lembaga supradesa untuk melaksanakan amanah UU Desa.

Penutup

Dengan menggunakan kerangka kerja Wenzel, et al., 2020, penelitian ini mengerucut pada empat simpulan: Pertama, perlambatan ekonomi akibat dari krisis pandemik Covid-19 menjalar ke wilayah pedesaan di Jawa Timur dimana wilayah ini menjadi sentrum aktivitas bisnis BUM Desa. Sungguhpun demikian, tidak semua BUM Desa di wilayah penelitian mengalami kelumpuhan usaha akibat dari krisis pandemik. BUM Desa yang memiliki ketahanan dan kemampuan adaptasi tinggi dapat bertahan bahkan pulih lebih cepat seperti yang terjadi di BUM Desa Sekapuk yang mampu meningkatkan kontribusi ke PADesa pada masa pandemi. Kedua, perusahaan yang bergerak pada sektor dan industri/produk tertentu memilih satu opsi (atau kombinasi yang terbatas) respon strategis sedangkan BUM Desa yang memiliki unit usaha beragam dan berbagai sektor harus menyesuaikan respon strategis sesuai dengan dampak krisis. Artinya, semakin sedikit unit usaha maka pilihan respon strategisnya semakin mengerucut. Ketiga, berbeda dengan hasil penelitian-penelitian respon strategis UMKM (perusahaan keluarga) dan perusahaan negara dalam menghadapi krisis, respon strategis pertama yang dipilih oleh pemangku kepentingan BUM Desa secara berurutan lebih condong: bertahan, berhemat, dan berinovasi ketimbang menghentikan kegiatan bisnisnya. Keempat, pilihan respon strategis BUM Desa ditentukan oleh kalkulasi atas tiga aspek ketahanan, yaitu: organisasi BUM Desa,

pemerintah desa, dan keterlibatan masyarakat. BUM Desa dalam kategori maju memiliki kekuatan/ketahanan yang cukup tinggi pada ketiga aspek tersebut sehingga pilihan yang paling rasional bagi mereka adalah mempertahankan aktivitas bisnisnya sembari melakukan inovasi maupun penghematan. Bagi BUM Desa kategori berkembang dan pemula, pilihan utama mereka berturut-turut adalah berinovasi, berhemat, dan berhenti. Pilihan berinovasi dan berhemat adalah pilihan yang moderat dengan tingkat keberhasilan yang tidak terlalu besar karena rendahnya dukungan dari ketiga aspek. Sementara pilihan kombinasi bertahan lebih didasarkan alasan amanat regulasi UU No. 6/2014 tentang Desa dan Peraturan Pemerintah No. 11/2021 tentang BUM Desa.

Penelitian ini dapat menjadi titik masuk untuk membuka ruang bagi kajian manajemen krisis dan ketahanan organisasi pada kasus BUM Desa di level yang lebih mikro, seperti: model tatakelola organisasi BUM Desa dalam meningkatkan ketahanan organisasi menghadapi krisis, modal sosial dalam manajemen krisis organisasi, dan ekonom politik BUM Desa di masa krisis pandemi Covid-19.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Rachmahshakilla P Firdaus, Maharani Esa Nabila, Intan Permata, Marsha Talitha Effendi, dan Arya Cahya Wiranata atas bantuan saat penelitian lapangan dan kontribusi gagasan dalam menyajikan data.

Pendanaan

Artikel ini hasil penelitian skema Penelitian Kolaborasi Mitra Luar Negeri yang dibiayai FISIP Universitas Airlangga tahun anggaran 2021 berdasarkan Surat Keputusan Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Airlangga Nomor 2460/UN3.1.7/HK/ 2021.

Daftar Pustaka

- Antlöv, H. (2003). Village Government and Rural Development in Indonesia: The New Democratic Framework. *Bulletin of Indonesia Economic Studies*, 39(2), 193-214.
- Aspinall, E., & As'ad, M. U. (2015). The Patronage Patchwork: Village Brokerage Networks and the Power of the State in an Indonesian Elections. *Bijdragen tot de Taal-, Land- en Volkenkunde*, 171(2/3), 165-195.
- Barker, V. L., & Duhaime, I. M. (1997). Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18(1), 13-38.
- Bebbington, A., Dharmawan, L., Fahmi, E., & Guggenheim, S. (2006). Local Capacity, Village Governance, and the Political Economy of Rural Development in Indonesia. *World Development* Vol. 34, No. 11, 958-1976.
- Beck, U. (1992). *Risk Society: Toward a New Modernity*. London: Sage Publication.

- Beck, U. (1999). *World Risk Society*. Cambridge: Polity Press.
- Benner, M. J., & Zenger, T. (2016). The lemons problem in markets for strategy. *Strategy Science*, 1(2), 71–89.
- Berenschot, W. (1563–1593). *The Political Economy of Clientelism: A Comparative Study of Indonesia's Patronage Democracy*. *Comparative Political Studies*. Vol. 51(12), 2018.
- BPS Jawa Timur. (2022). *Provinsi Jawa Timur dalam Angka 2022*. Surabaya: BPS Jawa Timur.
- BPS Kabupaten Banyuwangi. (2022). *Berita Resmi Statistik: Pertumbuhan Ekonomi Banyuwangi 2021* No. 07/03/3510/Th. I, 1 Maret 2022. <https://banyuwangikab.bps.go.id/pressrelease/2022/03/01/122/pertumbuhan-ekonomi-banyuwangi-2021.html>
- BPS Kabupaten Gresik. (2022). *Kabupaten Gresik dalam Angka 2022*. Retrieved from BPS Kabupaten Gresik: <https://gresikkab.bps.go.id/publication/>
- BPS Kabupaten Trenggalek. (2022). *Kabupaten Trenggalek dalam Angka 2022*. <https://trenggalekkab.bps.go.id/publication/2022/02/25/4fb8acd57eb1c890be15a518/kabupaten-trenggalek-dalam-angka-2022.html>
- Brinckmann, J., Villanueva, J., Grichnick, D., & Singh, L. (2019). Sources of strategic flexibility in new ventures: An analysis of the role of resource leveraging practices. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 154–178.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Wan, J. C. (2003). The turnaround in East Asian firms: Evidence from ethnic Overseas Chinese communities. *Strategic Management Journal*, 24(6), 519–540.
- Chadwick, C., Hunter, L. W., & Walston, S. L. (2004). Effects of downsizing practices on the performance of hospitals. *Strategic Management Journal*, 25(5), 405–427.
- Do, B., Nguyen, N., D'Souza, C., Bui, H. D., & Hong Nguyen, T. (2022). Strategic responses to Covid-19: The case of tour operators in Vietnam. *Tourism and Hospitality Research*, Vol 22(1), 5-17.
- Fidaus, S. (2018). Fenomena Elite Capture dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa). *Politik: Jurnal Ilmu Politik*, Vol. 9, no. 2, 20-37.
- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge: Polity Press.
- Hällgren, M., Rouleau, L., & de Rond, M. (2018). A matter of life and death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals*, 12(1), 111-153.
- Hirst, P. (1997). *The Global Economy-Myths and Realities*. *International Affairs (Royal Institute of International Affairs 1944-)*, 409-425.
- Howei, W., & Bin, X. (2021). Did state-owned enterprises do better during COVID-19? Evidence from a survey of company executives in China. *Journal of Economics and Business* 115, 1-9.

- Kativhu, S., Mwale, M., & Francis, J. (2018). Approaches. Problems and Perspectives in Management, 16(4), 275-284.
- Kemenkeu.go.Id. (2020). *The Government Maintains the Sustainability of SoEs during the Covid-19 Pandemic with 4 Modalities*. <https://www.kemenkeu.go.id/en/publications/news/the-government-maintains-the-sustainability-of-soes-during-the-covid-19-pandemic-with-4-modalities/>
- Kemendes.go.id. (2020). *Masih Bertahan, 10.026 BUMDes tak Terdampak Covid-19*. <https://www.kemendes.go.id/berita/view/detil/3350/masih-bertahan-10026-bumdes-tak-terdampak-covid-19>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol 26 No. 5, 1067-1092.
- News.detik. (2010). *Menghidupkan Kembali Lumbung Desa*. <https://news.detik.com/opini/d-1450654/menghidupkan-kembali-lumbung-desa->
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review* 2013.14, 29-41.
- Suaramerdeka. (2020). *Menghidupkan Lumbung Desa*. <https://www.suaramerdeka.com/opini/pr-04133184/menghidupkan-lumbung-desa>
- Malik, T. D., & Purwanto, E. A. (2020). Industri di Era Covid-19: Respons BUMN Sektor Farmasi dan Transportasi. In W. Mas'udi, & P. S. Winanti, *Tata Kelola Penanganan Covid-19 di Indonesia: Kajian Awal* (pp. 143-163). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Martin, S. (2015). *A Short History of Disease: Plagues, Poxes, and Civilisations*. Herts: Pocket Essentials.
- Mitroff, I. I. (2005). *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*. New York: AMACOM.
- Mugasejati, N. P., & Martanto, U. (2006). Pendahuluan. In N. P. Mugasejati, & U. Martanto, *Kritik Globalisasi dan Neoliberalisme* (pp. 1-13). Yogyakarta: Fisipol UGM.
- Pacheco-de-Almeida, G. (2010). Erosion, time compression, and self-displacement of leaders in hypercompetitive environments. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1498-1526.
- Pearce, J. A., & Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on a business turnaround. *Journal of Management*, 19(3), 613-636.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.

- Peñarroya-Farell, M., & Miralles, F. (2022). Business Model Adaptation to the Covid-19 Crisis: Strategic Response of the Spanish Cultural and Creative Firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2022, 8, 39, 1-20.
- Rosyadi, S., Setyoko, P. I., Kurniasih, D., Ramadhanti, W., Kusuma, A. S., & Atika, Z. R. (2021). Penguatan Kapasitas Peran Sosial BUMDes dalam Penanggulangan Dampak Ekonomi Covid-19. *Wikrama Parahita: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, Volume 5 Nomor 1, 27-32.
- Sanders, H. (1996). Multilateralism, Regionalism, and Globalisation: the Challenges to the World Trading System. In A. Inotai, & H. Sander, *World Trade after the Uruguay Round: Prospects and Policy Options for the Twenty-First Century* (p. 20). London: Routledge.
- Sarantakos, S. (1993). *Social Research*. Melbourne: Macmillan Education Australia.
- Satuan Tugas Covid-19. (2022). Data Sebaran. <https://covid19.go.id/>
<https://covid19.go.id/>
- Scholte, J. A. (2005). *Globalization: A Critical Introduction* (second edition). New York: Palgrave.
- Setiawan, A. S., Widyartono, A., & Ony, J. G. (2021). Implementation of Business Strategy, Technology Usage, and Business Continuity during the Covid-19 Pandemic. *Jurnal Akuntansi*, Vol XXV No. 02, 186-200.
- Pendampingdesa.com.(2021). *Skema Bantuan Keuangan Khusus Berbasis Kinerja: Pemberdayaan BUM Desa, Jatim Puspa, Desa Berdaya*.
<http://pendampingdesa.com/skema-bantuan-keuangan-khusus-berbasis-kinerja-pemberdayaan-bum-desa-jatim-puspa-desa-berdaya/>
- Stieglitz, N., Knudsen, T., & Becker, M. C. (2016). Adaptation and inertia in dynamic environments. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1854–1864.
- Suartana, I. W., Yasa, W. G., Setyari, N. P., & Purnamawati, I. G. (2020). Resliensi Bisnis Badan Usaha Milik Desa pada Era Pandemi: Sebuah Pendekatan Studi Kasus. *Matrik: Jurnal Managemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* Vol 14 No. 2, 253-263.
- Wardiyanto, B., Aminah, S., & Martanto, U. (2016). *Percikan Pemikiran Tata Kelola dan Pembangunan Desa*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Nasional.Contan.(2021).*Sebanyak 35% BUMDes di Indonesia terdampak pandemi Covid-19*.<https://nasional.kontan.co.id/news/sebanyak-35-bumdes-di-indonesia-terdampak-pandemi-covid-19>
- Wenzel, M., Cornelissen, J. P., Koch, J., Hartmann, M., & Rauch, M. (2020). (Un)Mind the gap: How organizational actors cope with an identity–strategy misalignment. *Strategic Organization*, 18(1), 212–244.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, B. M. (2020). Strategic Responses to Crisis. *Strategic Management Journal*, Virtual Special Issue 2020;41, V7-V18.

Yeon, G., Hong, P., Elangovan, N., & Divakar, G. (2022). Implementing strategic responses in the Covid-19 market crisis: a study of small and medium enterprises (SMEs) in India. *Journal of Indian Business Research*.

Tentang Penulis

Ucu Martanto adalah dosen Departemen Politik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga. Penulis memiliki minat kajian pada tema ekonomi politik, politik lingkungan, dan geografi manusia.

Wisnu Pramutanto adalah dosen Departemen Politik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga. Penulis memiliki minat kajian pada tema politik pedesaan, politik kota, dan pemerintahan daerah.

Fahrul Muzaqqi adalah dosen Departemen Politik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga. Penulis memiliki minat kajian pada tema deliberatif demokrasi, politik identitas, dan politik kota.

Febby R. Wijayanto adalah dosen Departemen Politik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga. Penulis memiliki minat kajian pada tema politik digital, politik kesehatan, dan politik identitas.

Hari Fitrianto adalah dosen Departemen Politik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga. Penulis memiliki minat kajian pada tema filsafat politik, politik perbandingan, dan politik lokal.

Dwi Windyastuti B.H.6 adalah dosen Departemen Politik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga. Penulis memiliki minat kajian pada tema politik gender, politik desentralisasi, dan hubungan pusat dan daerah.

Christopher Candland adalah dosen Departemen Politik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga. Penulis memiliki minat kajian pada tema politik pembangunan masyarakat, ekonomi politik, perbandingan politik.

Catatan akhir:

¹ Pertumbuhan ekonomi regional Jawa Timur pada triwulan II 2020 sempat jatuh -5,98% padahal di tahun 2019 tumbuh 5,52% (*year on year*). Pandemi Covid-19 menyebabkan penurunan kapasitas produksi industri yang menjadi pilar penopang struktur ekonomi Jawa Timur, seperti industri pengolahan (30,69%), usaha besar dan retail; perbaikan dan pemeliharaan mobil dan motor (17,92%), dan agrikultur, hasil hutan, dan perikanan (11,90%) (BPS Jawa Timur, 2022). Efek lanjutannya adalah peningkatan jumlah penduduk miskin dimana angka kemiskinan 10,20% (September 2019) melonjak menjadi 11,46% (September 2020) dan melandai 11,40% (September 2021) (BPS Jawa Timur, 2022).

² Undang-Undang No. 6 tahun 2014 (Pasal 1) mendefinisikan BUM Desa sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa.

³ Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (DPMD) Pemerintah Provinsi Jawa Timur belum memiliki data terkait kondisi aktual BUM Desa pada masa krisis pandemik. Namun demikian potret nasional cukup mencerminkan kondisi BUM Desa di Jawa Timur.

⁴ Dalam tulisan Kativhu, Mwale, & Francis (2018), pendekatan dan kerangka kerja untuk mengukur ketahanan yang banyak digunakan antara lain: *Bulding Resilience and Adaptation to Climate Extremes and Disaster/BRACED*, *Resilience Index Measurement and Analysis Model/RIMA*, *Multi-Dimensional Approach to Resilience Measuring*, *Measurement Framework for Community Resilience/MFCR*, *System Approach to Resilience Measuring*, *Continuous Process Approach*, *Resilience Measuring Against the Disruptive Event*, *Livelihood Change Over Time Model*, dan *3-D Resilience Framework*.

⁵ Lumbung desa adalah salah satu bentuk kelembagaan sosial dan ekonomi yang dimiliki oleh masyarakat desa (umumnya di Pulau Jawa) jauh sebelum era kolonial. Tujuan utamanya untuk membantu masyarakat desa menghindari ancaman terjadinya kelangkaan pangan/bahan pokok dan fluktuasi harga jual pasca panen (meningkatkan kesejahteraan dan ketahanan masyarakat desa, menguatkan aset dan produktivitas lahan, serta mengurangi kemiskinan). Secara fisik, lumbung desa dapat berbentuk bangunan yang berfungsi sebagai gudang penyimpanan hasil panen, jika tempat penyimpanan setiap rumah tidak mencukupi. Institusionalisasi lumbung desa ke dalam sistem tata kelola hasil pertanian yang diatur oleh negara dimulai tahun 1902 oleh Messman, Residen Cirebon dan Sumedang (Jawa Barat) (Kurniawan, 2010).