

Strategi Pemerintah Daerah dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kabupaten Cirebon melalui Kelompok Usaha Bersama (KUBE) Tahun 2023

(Local Government Strategy in Poverty Alleviation in Cirebon Regency through Community Based Enterprise Groups (KUBE) in 2023)

Vania Vinka Sabrina ^{1*}, Novie Indrawati Sagita ²

^{1,2} Ilmu Pemerintahan, Universitas Padjadjaran, Jatinangor, Indonesia

¹ vania21001@mail.unpad.ac.id *; ² novie.indrawati.sagita@unpad.ac.id

* corresponding author: Vania Vinka Sabrina

ARTICLE INFO

Article history:

Received : February 18, 2025

Revised : December 2, 2025

Accepted : December 12, 2025

Keywords:

Local Government Strategy;

Poverty Alleviation;

Cirebon Regency;

Community Based Enterprise Groups (KUBE);

Kata Kunci:

Strategi Pemerintah Daerah;

Penanggulangan Kemiskinan;

Kabupaten Cirebon;

Kelompok Usaha Bersama (KUBE);



This is an open access article under the CC-BY-SA license. Copyright (c) 2025
Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi

ABSTRACT

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan pemberian bantuan pengembangan ekonomi kepada KUBE yang menjadi salah satu upaya pemerintah daerah Kabupaten Cirebon untuk mengatasi permasalahan kemiskinan. Bantuan untuk KUBE yang seharusnya dibudidayakan dan dikelola secara kolektif ternyata tidak terlaksana sebagaimana mestinya. Teori yang digunakan adalah teori strategi pemerintah menurut Geoff Mulgan (2009) berdasarkan 5 tahapan, meliputi *purposes*, *environments*, *directions*, *actions*, dan *learning* dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan data yang bersumber dari hasil penelitian melalui studi kepustakaan dan studi lapangan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahapan *purposes* telah ditetapkan tujuan yang jelas dan lahir dari realitas masyarakat, tetapi tujuan belum tercapai. Tahapan *environments* terkait kondisi lingkungan yang menjadi penghambat. Tahapan *directions* belum terdapat adanya sosialisasi dan arahan yang jelas kepada pelaksana strategi. Tahapan *actions* dalam pelaksanaannya terdapat kendala, seperti partisipasi anggota, kurangnya komunikasi, belum terbangunnya struktur dan kapasitas kelembagaan di desa dan keterbatasan alokasi anggaran. Terakhir, tahapan *learning*, tidak adanya tindak lanjut evaluasi evaluasi pengadaan pendampingan khusus untuk KUBE.

Abstract

This research was motivated by the issue of providing economic development assistance to KUBE, which is one of the local government's efforts in Cirebon Regency to address poverty issues. The assistance intended for KUBE, which should be cultivated and managed collectively, has not been implemented as intended. The theory used is Geoff Mulgan's (2009) theory of government strategy based on five stages, including purposes, environments, directions, actions, and learning, using qualitative research methods with data sourced from research results through literature studies and field studies through observation, interviews, and documentation. The research findings indicate that in the purposes stage, clear objectives were established and derived from community realities, but these objectives have not been achieved. The environments stage is related to environmental conditions that act as barriers. The directions stage lacks clear socialization and guidance for strategy implementers. The actions stage faces challenges such as member participation, insufficient communication, the absence of institutional structure and capacity in the village, and budget allocation limitations. Finally, the learning stage lacks follow-up evaluations for specialized accompaniment programs for KUBE.

PENDAHULUAN

Hingga zaman modern ini, kemiskinan masih menjadi permasalahan penting yang terus berlanjut dan belum teratasi. Kemiskinan membuat terbatasnya kemampuan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan sandang, pangan, dan papan. Rendahnya pendapatan yang dihasilkan membuat masyarakat

yang tergolong miskin tidak mampu memperoleh akses kesehatan, pendidikan, atau gizi yang memadai, dan hal ini membuat lingkaran kemiskinan akan terus menerus terjadi. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) pada Maret 2024, angka kemiskinan di Indonesia berada di angka 9,03%. Angka tersebut telah turun sebesar 0,33% sejak Maret 2023 ketika tingkat kemiskinan mencapai 9,36% dan menjadikannya angka yang terendah dalam sepuluh tahun terakhir. Jawa Barat menjadi provinsi kedua dengan jumlah penduduk miskin yang terbanyak setelah Jawa Timur di Pulau Jawa. Berdasarkan data BPS (2024), total penduduk miskin pada tahun 2023 di Jawa Barat mencapai 3.888,6 jiwa.

Sebagai salah satu wilayah di Provinsi Jawa Barat, Kabupaten Cirebon menjadi daerah yang memiliki jumlah penduduk miskin dan persentase yang cukup tinggi se-Jawa Barat. Jumlah penduduk miskin Kabupaten Cirebon di tahun 2023 mencapai 249,18 ribu orang atau berada di peringkat ke-3 se-Jawa Barat dengan persentasenya sebesar 11,20% dan dapat dikatakan bahwa angka ini lebih tinggi dari persentase kemiskinan Provinsi Jawa Barat sebesar 7,63% dan melebihi rata-rata angka kemiskinan nasional pada 2023 yang sebesar 9,36%. Kemiskinan masuk ke dalam isu strategis pembangunan RPJMD Kabupaten Cirebon Tahun 2019-2024, yaitu pada poin pengangguran dan kemiskinan. Tercantum juga Visi RPJPD 2005-2025, yaitu “Terbangunnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang Beriman dan Produktif Menuju Masyarakat Kabupaten Cirebon yang Sejahtera”. Kata sejahtera tentu berkaitan erat dengan kemiskinan meskipun hubungannya berlawanan, dimana masyarakat yang sejahtera cenderung akan menghasilkan tingkat kemiskinan yang rendah.

Salah satu strategi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Cirebon dalam mengatasi permasalahan kemiskinan adalah melalui fasilitasi bantuan pengembangan ekonomi masyarakat sebagai upaya meningkatkan pendapatan orang miskin sehingga mereka mampu memenuhi kebutuhan hidupnya dimana hal ini dapat berpengaruh terhadap penurunan angka kemiskinan. Bentuk dari pengembangan ekonomi tersebut adalah melalui pemberian bantuan kepada Kelompok Usaha Bersama (KUBE). Melalui Kementerian Sosial sebagai sebuah lembaga yang didedikasikan untuk program-program pembangunan kesejahteraan sosial, pemerintah menyelenggarakan penanggulangan kemiskinan dengan memberdayakan usaha ekonomi produktif masyarakat. Kegiatan usaha ekonomi produktif tersebut salah satunya dilakukan melalui KUBE.

Pada pelaksanaan di Kabupaten Cirebon, dengan dukungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), Dinas Sosial Kabupaten Cirebon bekerja sama dengan desa/kecamatan untuk melaksanakan Program KUBE, yang bertujuan memberdayakan KUBE dengan menggabungkan sumber daya dari berbagai pihak terkait. Tujuan kemitraan ini adalah untuk mendukung dan mengembangkan KUBE agar menjadi koperasi. Pada tahun 2023, jumlah KPM yang mendapatkan bantuan pengembangan ekonomi masyarakat melalui KUBE berjumlah 40 orang atau total terdapat 4 kelompok yang tersebar di 2 kecamatan, yaitu Kecamatan Gunungjati dan Kecamatan Waled. Namun, KUBE yang telah terbentuk ini umumnya sudah tidak berjalan sebagaimana mestinya, dan KUBE di Kecamatan Gunungjati adalah kelompok yang sudah tidak berjalan lagi. Hasil dari Program KUBE dinilai tidak efektif dan signifikan dalam penanggulangan kemiskinan. Hal ini disebabkan karena sebagian besar kelompok tersebut pada akhirnya bubar, dan tujuan yang dimiliki terkait Program KUBE ternyata tidak dapat tercapai secara maksimal.

Adapun terdapat beberapa riset terdahulu dengan tema/topik yang serupa dengan yang diangkat peneliti dalam tulisan ini. Pertama, penelitian oleh Eka Wildanu, Annisa Rengganis, dan Riyan (2021) dengan judul “Pemberdayaan Keluarga Miskin Melalui Kelompok Usaha Bersama (KUBE)”. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pemberdayaan masyarakat di Desa Purwawinangun Kecamatan Suranenggala Kabupaten Cirebon dalam Program Kelompok Usaha Bersama (KUBE). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, program pemberdayaan masyarakat KUBE di Desa Purwawinangun berjalan dengan baik dan mempunyai relevansi dalam memberdayakan masyarakat setempat, khususnya keluarga miskin. Kedua, penelitian oleh Bagus Nugroho, Saiman, dan Iradhad Taqwa Sihidi (2020) dengan judul “Evaluasi Program Kelompok Usaha Bersama (KUBE) di Kecamatan Batu Kota Batu”. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi program KUBE di Kecamatan Batu Kota Batu. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, implementasi Program KUBE masih belum efektif di Kota Batu, dimana terdapat 6 indikator evaluasi kebijakan William Dunn. Ketiga, penelitian oleh Listya Nihayatun Nasieha (2023) dengan judul “Strategi Pemerintah Kota Depok Dalam Mengatasi Kemiskinan di Masa Pandemi Covid-19”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pemerintah Kota Depok dalam

mengatasi kemiskinan di masa pandemi Covid-19. Hasil dari penelitiannya, disimpulkan bahwa terdapat tiga indikator, yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi.

Berbeda dengan tiga penelitian sebelumnya, riset ini bertujuan pada pembahasan mengenai Strategi Penanggulangan Kemiskinan oleh Pemerintah Kabupaten Cirebon melalui Program KUBE (Kelompok Usaha Bersama) dengan meneliti berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Geoff Mulgan pada pelaksanaan tahun 2023. Strategi menjadi aspek fundamental dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi pemerintah, karena setiap lembaga pemerintahan beroperasi dalam suatu lingkungan yang dinamis dengan ciri utama perubahan yang terus berlangsung. Dalam konteks penggunaan strategi untuk menangani kemiskinan dan mewujudkan masyarakat yang sejahtera melalui Program KUBE, pemerintah harus merancang strategi lebih lanjut yang efektif untuk mengatasi permasalahan tersebut. Namun dalam pelaksanaannya, seringkali muncul kendala di lapangan. Dasar teori yang peneliti gunakan adalah teori strategi pemerintahan menurut Geoff Mulgan yang diuraikan ke dalam lima tahapan, yaitu *purposes* (tujuan), *environment* (lingkungan), *directions* (arahan), *actions* (aksi) dan *learning* (pembelajaran). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan Strategi Pemerintah Daerah Kabupaten Cirebon dalam upaya penanggulangan kemiskinan di Kabupaten Cirebon melalui Program Kelompok Usaha Bersama (KUBE) tahun 2023 ditinjau berdasarkan tahapan *purposes*, *environments*, *directions*, *actions*, dan *learning*.

KAJIAN PUSTAKA

Secara definitif, Mulgan memberikan pengertian bahwa strategi publik merupakan penggunaan sumber daya dan kekuasaan publik secara sistematis, oleh badan-badan publik, untuk mencapai tujuan publik, dimana kata ‘publik’ terkait dengan rakyat juga merujuk kepada kewenangan formal negara. Menurut Mulgan (2009:1), strategi publik memberikan panduan bagaimana pemerintah berpikir dan bertindak. Strategi terbaik adalah strategi yang jelas tentang apa yang ingin dicapai dan bagaimana mencapainya. Menurut pandangan tersebut, strategi dapat dikatakan sebagai alat kekuasaan pemerintah yang mencakup ide dan gagasan untuk menyelesaikan masalah, kerumitan, dan kompleksitas dalam pemerintahan. Suwarsono (2012) dalam karyanya “Strategi Pemerintahan” menjabarkan bahwa Karya Mulgan merupakan representasi yang pas atas paham yang mengatakan jika strategi publik/pemerintahan berbeda secara signifikan dengan strategi perusahaan. Mulgan merumuskan lima tahapan dalam menjelaskan kerangka strategi, meliputi *purposes* (tujuan), *environments* (lingkungan), *directions* (arahan), *actions* (aksi), dan *learning* (pembelajaran).

1. *Purposes* (tujuan). Mengetahui untuk apa strategi tersebut dibuat. Tujuan akhir yang ditetapkan masyarakat berasal dari diri mereka. Tujuan yang paling utama merefleksikan kebutuhan, nilai, aspirasi ketakutan terhadap kebobrokan, ancaman, ketidakteraturan yang diperoleh masyarakat. Ketika terdapat kesenjangan yang jelas antara apa yang diinginkan (aspirasi) dan realitas yang ada (kenyataan), ini memberikan dorongan untuk menciptakan strategi.
2. *Environments* (lingkungan). Memahami lingkungan dalam konteks dan kapasitas dari suatu organisasi publik. Strategi terbaik adalah strategi yang mempunyai kecocokan dengan lingkungan mereka, dan berjalan dengan banyaknya kemungkinan yang dimilikinya.
3. *Directions* (arahan). Langkah-langkah persiapan ini, seperti menentukan tujuan dan alasan kenapa suatu tugas lebih penting daripada tugas lainnya, memahami situasi lapangan, mengenali lingkup kekuasaan dan pengetahuan, menempatkan tindakan pada masa depan yang memungkinkan dan memetakan sistem, menyediakan pondasi untuk strategi yang lebih efektif. Arahan juga mencakup kejelasan langkah-langkah yang harus dituju dalam mencapai tujuan serta waktu yang ditentukan dengan jelas.
4. *Actions* (aksi/tindakan). Tindakan, mengenai bagaimana cara mereka mencapai tujuan mereka. Mulgan menerangkan bahwa dalam tindakan organisasi publik haruslah mengatur mengenai kebijakan, keuangan, struktur dan implementasi. Kebijakan yang terdapat organisasi publik memiliki *policy tools*. Sedangkan keuangan tidak dapat dilepaskan dari strategi, ini dapat dibedakan dari tiga aktivitas yang mencakup stabilisasi, alokasi, dan distribusi. Alokasi anggaran harus selaras dengan prioritas strategis yang dinyatakan.

5. *Learning* (pembelajaran). Strategi terlahir dengan kondisi yang parsial dan tidak sempurna, sehingga hasil yang tidak diharapkan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari. Kunci keberhasilan adalah adaptasi yang cepat, belajar dari kegagalan dan juga keberhasilan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif untuk mendeskripsikan dan melakukan analisis atas suatu fenomena sosial yang berhubungan dengan strategi pemerintah dalam penanggulangan kemiskinan di Kabupaten Cirebon melalui Kelompok Usaha Bersama (KUBE) tahun 2023. Metode pengumpulan data dilakukan melalui beberapa sumber, yaitu studi pustaka, observasi, dokumentasi dan wawancara dengan teknik penentuan informan menggunakan *purposive sampling*, yaitu Dinas Sosial Kabupaten Cirebon, Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah Kabupaten Cirebon, Pemerintah Kecamatan Gunungjati, Desa Kalisapu, dan Penerima bantuan KUBE. Teknik validitas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu, yaitu triangulasi sumber dilakukan dengan melakukan pengecekan informasi atau data yang sudah didapat melalui wawancara dan triangulasi teknik pengumpulan dilakukan dengan melakukan pengecekan data yang diperoleh dari wawancara dengan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang didapatkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu program unggulan pemerintah daerah di bawah bidang Penanganan Fakir Miskin Dinas Sosial Kabupaten Cirebon adalah Program Kelompok Usaha Bersama (KUBE) yang menyelenggarakan Program Pemberdayaan Masyarakat Miskin (P2FM) dengan memberikan modal usaha dalam bentuk bantuan sebagaimana yang diajukan. KUBE ini termasuk ke dalam Program Perlindungan dan Jaminan Sosial untuk kegiatan pengelolaan data fakir miskin cakupan daerah kabupaten/kota dengan sub kegiatan fasilitasi bantuan pengembangan ekonomi masyarakat. Pada tahun 2023, kegiatan fasilitasi bantuan pengembangan ekonomi masyarakat melalui Kelompok Usaha Bersama (KUBE) dilakukan dengan pemberian domba untuk dijadikan budidaya ternak bersama dengan anggota kelompok. Pemberian bantuan dilakukan di Kecamatan Gunungjati dan Kecamatan Waled berdasarkan proposal pengajuan yang masuk pada tahun 2022 kepada Dinas Sosial, karena pengajuan untuk Program KUBE dilakukan setahun sebelum pelaksanaan. Sumber dana KUBE ini berasal dari APBD Kabupaten Cirebon Tahun Anggaran 2023. Penerimaannya terdiri dari 4 kelompok dan total 40 orang dengan kriteria keluarga miskin pencari nafkah keluarga dan masuk dalam DTKS yang terhimpun dalam 4 Kelompok Usaha Bersama (KUBE) sehingga masing-masing kelompok terdiri dari 10 (sepuluh) orang dengan setiap kecamatan adalah 2 kelompok.

Kegiatan Fasilitasi Bantuan Pengembangan Ekonomi Masyarakat Melalui Kelompok Usaha Bersama (KUBE) Budidaya Ternak Domba di Gunungjati dilakukan dengan 2 rangkaian, yaitu seleksi identifikasi calon penerima kegiatan pada 6 September 2023, juga melaksanakan bimbingan teknis dan pelatihan budidaya ternak domba dalam Kelompok Usaha Bersama (KUBE) sekaligus pemberian bantuan stimulan berupa ternak domba, bahan pakan, dan obat-obatan ternak pada 20-22 September 2023. Bantuan yang diberikan kepada setiap kelompok adalah berupa barang, yaitu 10 domba dengan rincian 2 ekor domba jantan dan 8 ekor domba betina. Bantuan diserahkan secara langsung kepada anggota KUBE setelah pemberian pelatihan selesai dilaksanakan. Bantuan Usaha Ekonomi Produktif Kelompok Usaha Bersama (KUBE) memiliki *output* pribadi keluarga yang lebih berdaya dengan *outcome* transformasi dan peningkatan keberfungsian sosial keluarga fakir miskin menjadi pribadi keluarga juara. Program KUBE tidak hanya memberikan bantuan saja, tetapi juga berfokus pada pemberdayaan menyeluruh mencakup aspek ekonomi, sosial, psikologis, dan pengembangan kapasitas individu. Keberhasilan program tidak hanya diukur dari segi pendapatan saja, tetapi juga bagaimana keluarga miskin dapat berubah menjadi keluarga yang mandiri, berdaya, dan terintegrasi dalam kehidupan sosial yang produktif. Kenyataannya, anggota kelompok KUBE pada pemberian bantuan di Kecamatan Gunungjati tidak menghasilkan *output* dan *outcome* yang diharapkan.

1. Ditinjau Berdasarkan Tahapan Tujuan (*Purposes*)

Tujuan merupakan tahap awal dalam menyusun strategi dimana tujuan tersebut dibutuhkan guna memahami untuk apa tujuan dari strategi dibuat. Tujuan ditentukan untuk meninjau mengenai sasaran yang akan dicapai dan masalah apa yang ingin diselesaikan oleh para pembuat strategi. Sehingga adanya tujuan, maka strategi dapat dibuat berdasarkan tujuan tersebut. Tujuan yang ditetapkan tidak muncul secara acak, melainkan lahir dari masyarakat. Pelaksanaan Kelompok Usaha Bersama (KUBE) tahun 2023 oleh Dinas Sosial Kabupaten Cirebon berlandaskan pada Peraturan Menteri Sosial mengenai bantuan sosial Usaha Ekonomi Produktif (UEP) yang tertuang dalam Permensos Nomor 2 Tahun 2019. Pada peraturan tersebut terdapat tujuan adanya pemberian UEP Kepada KUBE, yaitu untuk penguatan kapasitas fakir miskin guna meningkatkan pendapatan dan kemampuan berusaha sehingga mampu memenuhi kebutuhan hidupnya secara mandiri juga meningkatkan kesetiakawanan sosial. Karena fakir miskin adalah orang yang sama sekali tidak memiliki penghasilan atau pekerjaan, dan meskipun memiliki pekerjaan, tetapi penghasilan tersebut tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar yang layak untuk dirinya sendiri dan keluarganya. Kebutuhan dasar ini mencakup hal-hal yang sangat penting agar seseorang dan keluarganya dapat hidup dengan minimal standar kesejahteraan.

Adanya pelaksanaan Program KUBE di Kabupaten Cirebon adalah untuk membantu meningkatkan pendapatan fakir miskin agar mereka setidaknya mampu memenuhi kebutuhan dasar hidupnya. Hal ini tentu juga berdampak terhadap angka kemiskinan daerah karena semakin besar kemampuan masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya, maka akan sejahtera hidupnya. Jika meninjau terhadap kesesuaian antara strategi yang diterapkan dan permasalahan yang dihadapi, maka dapat dikatakan bahwa tujuan yang ditetapkan dalam pelaksanaan Program KUBE sudah tepat. Namun, tujuan ini pada dasarnya berhadapan dengan realita yang ada di lapangan. Tujuan yang ditetapkan belum mampu terlaksana dengan baik karena disebabkan oleh diri masyarakat yang menjadi penerima bantuan dan tidak adanya pendamping khusus yang ditugaskan untuk mendampingi pelaksanaan Program KUBE. Motivasi seseorang memiliki peran yang penting dalam proses keluar dari kemiskinan, bagaimana mereka ingin berubah dan memperbaiki taraf hidupnya. Tanpa adanya motivasi yang kuat, seseorang akan sulit konsisten dalam menjalankan usaha agar dapat sejahtera dan keluar dari kemiskinan.

Program KUBE dilaksanakan berdasarkan pada acuan proposal yang diajukan kepada Dinas Sosial, sehingga dalam hal ini bantuan yang diberikan disesuaikan dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat dan tergantung dari usulan yang tercantum pada proposal pengajuan. Namun, adanya bantuan budidaya ternak yang diberikan kepada Kelompok Usaha Bersama (KUBE) belum sesuai untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Hal ini disebabkan karena hewan ternak yang seharusnya dikembangkan secara bersama-sama agar mampu menghasilkan hasil yang optimal, ternyata tidak dilaksanakan. Pemberian domba yang tujuannya untuk dibudidayakan secara berkelompok, nyatanya dilakukan secara sendiri-sendiri dan diambil oleh masing-masing anggota kelompok. Selain itu, terdapat durasi waktu bagi hewan tersebut untuk berkembangbiak, dimana setiap 1 ekor hanya dapat beranak setiap 6 bulan sekali. Walaupun bantuan yang diberikan berupa domba dianggap sebagai modal awal untuk pelaksanaan Program KUBE, tetapi bantuan tersebut tidak cukup untuk memenuhi kehidupan sehari-hari.

Dari sisi keinginan, bentuk bantuan yang diberikan sesuai dengan yang diinginkan dan diajukan, tetapi terdapat kekecewaan terhadap harapan terkait Program KUBE karena tidak adanya bantuan lanjutan dalam interval waktu tertentu dimana ini menunjukkan adanya *gap* yang tidak sepenuhnya memenuhi ekspektasi masyarakat. Tahap *Purposes* harus mengandung tujuan yang tidak hanya jelas secara konsep, tetapi juga realistis dan responsif terhadap kebutuhan nyata masyarakat miskin. Hal ini penting karena seperti yang dikemukakan oleh Geoff Mulgan, bahwa tahap awal yang krusial dalam strategi adalah mengetahui dengan pasti apa tujuan yang ingin dicapai. Tujuan Program KUBE yang berfokus pada pemberdayaan fakir miskin melalui peningkatan pendapatan yang dilakukan dengan usaha bersama-sama sudah sesuai dengan masalah kemiskinan dan keinginan masyarakat. Namun dalam pencapaian tujuan tersebut belum sepenuhnya mengakomodasi realitas di lapangan, harapan dan kebutuhan masyarakat agar manfaat adanya Program KUBE dapat lebih dirasakan.

2. Ditinjau Berdasarkan Tahapan Lingkungan (*Environments*)

Mulgan menyatakan bahwa strategi terbaik adalah strategi yang cocok dengan lingkungan mereka dan bergerak mengikuti alur kemungkinan yang ada. Strategi juga harus realistis terhadap apa yang mungkin terjadi dan menyadari bahwa perubahan lingkungan eksternal bisa saja mengancam tujuan-tujuan yang sudah disusun dengan baik (Mulgan, 2009: 79). Penetapan tujuan strategis saja tidak cukup, tahap yang tidak kalah penting adalah mempertanyakan apakah tujuan tersebut realistis untuk dicapai, mengingat kondisi sosial, politik, ekonomi, dan psikologis masyarakat, serta memahami seberapa besar kekuatan dan pengetahuan yang dapat diberikan oleh pemerintah terhadap suatu masalah atau tugas. Mendorong perubahan tidak semudah yang dibayangkan karena kenyataannya, pelaksana kebijakan mempunyai dinamika tersendiri. Mereka bukan mesin, melainkan manusia dengan berbagai persepsi, kepentingan, dan kapasitas yang berbeda-beda. Program KUBE mempunyai kaitan yang sangat erat dengan masyarakat sebagai pelaksana, sehingga lingkungan menjadi peran yang penting dalam pelaksanaan KUBE. Kondisi lingkungan dapat menjadi tantangan maupun peluang yang mempengaruhi keberhasilan program.

Sisi psikologis masyarakat miskin yang sulit mengubah *mindset* dan mental mereka menjadi faktor penghambat pelaksanaan Program KUBE. Faktor lingkungan sosial, seperti mentalitas masyarakat, persepsi diri sebagai masyarakat miskin dan kurangnya keinginan untuk berusaha. Selain itu, terdapat penghambat dari sisi jumlah SDM yang mencerminkan kurangnya kapasitas yang dimiliki dan belum adanya pendamping khusus untuk Program KUBE. Anggota kelompok sebagai pelaksana Program KUBE untuk penanggulangan kemiskinan menjadi tantangan utama dan hal ini menjadi kebiasaan yang sulit diubah. Meskipun mentalitas diidentifikasi sebagai tantangan utama, tetapi bagaimana cara untuk mengubah hal tersebut masih belum mampu dilakukan. Ketiadaan pendampingan khusus terhadap pelaksanaan KUBE juga menyebabkan program ini sebagian besar tidak berjalan secara efektif dan menciptakan lingkungan yang tidak kondusif. Selain itu, kelompok yang dibentuk untuk Program KUBE sifatnya dadakan sehingga ikatan antar anggotanya pun belum terlalu kuat dan usulannya tidak murni dibuat berdasarkan dari pihak desa bersama dengan masyarakat, melainkan terdapat unsur dewan di dalamnya.

Terdapat budaya atau mentalitas tertentu dalam masyarakat yang menjadi penghambat. Hal ini berkaitan dengan nilai-nilai pribadi anggota kelompok dan pandangan individu tentang bagaimana bantuan yang diberikan tersebut diterima dan digunakan. Ketidakmauan anggota kelompok untuk menggabungkan hewan ternak yang diberikan menunjukkan adanya preferensi individu yang kuat, dimana ini bertentangan dengan Program KUBE yang ditujukan sebagai usaha kolektif bersama-sama. Kepengurusan yang seharusnya dilakukan secara berkelompok, ternyata dilakukan masing-masing. Program KUBE berhadapan dengan lingkungan yang penuh dengan dinamika dan kondisi masyarakat yang beragam. Apabila strategi hanya didasarkan pada asumsi dan kurangnya pengetahuan tentang realitas di lapangan, maka sebaik apapun program yang dijalankan akan berakhir gagal. Tanpa adanya pemahaman mendalam tentang lingkungan penerima dan pihak-pihak yang terlibat, maka akan menimbulkan kesenjangan antara pembuat strategi dan realitas orang-orang yang terlibat dalam eksekusi strategi. Program KUBE berhadapan dengan lingkungan yang kompleks dengan didominasi oleh tantangan perilaku anggota, dimana ini melibatkan fenomena yang kurang dipahami, yaitu psikologis manusia. Efektivitas tindakan pemerintah sangat bergantung pada dua hal, yaitu kekuasaan (kemampuan untuk menjalankan) dan pengetahuan (pemahaman mendalam tentang situasi lokal). Jika salah satu atau keduanya tidak terpenuhi, maka strategi yang dibuat akan sulit atau bahkan gagal direalisasikan sesuai harapan.

3. Ditinjau Berdasarkan Tahapan Arah (*Directions*)

Arahan menjadi tahap selanjutnya dalam kerangka strategi setelah memahami tujuan dan memetakan lingkungan yang dihadapi. Menurut Mulgan, arahan yang baik adalah arahan yang jelas, tetapi tetap memberikan ruang untuk beradaptasi dalam sebuah kondisi. Arahan meliputi kejelasan langkah-langkah yang harus dilakukan dan rentang waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan langkah-langkah tersebut. Dalam Program KUBE, arahnya adalah untuk mengatasi dan mengurangi angka kemiskinan daerah Kabupaten Cirebon serta meningkatkan pendapatan masyarakat yang termasuk ke dalam kategori miskin dan yang menjadi fokus utama adalah perubahan ekonomi,

meningkatnya kesejahteraan dari segi pendapatan, dan perubahan perilaku. Namun, arahan yang diberikan mengenai Program KUBE adalah belum dilakukannya sosialisasi mengenai Program KUBE untuk penanggulangan kemiskinan. Padahal sangat penting untuk memberikan instruksi yang jelas dan arahan yang dapat dipahami oleh seluruh pihak, tetapi adanya keterbatasan anggaran menyebabkan tidak terlaksananya sosialisasi dengan baik. Ditambah dengan Program KUBE menjadi salah satu program prioritas oleh Pemerintah Pusat dan Provinsi, juga termasuk ke dalam program unggulan pemerintah daerah di bawah bidang Penanganan Fakir Miskin Dinas Sosial Kabupaten Cirebon.

Arah yang jelas dan terencana sangat penting untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Ketiadaan sosialisasi dan pemahaman yang jelas tentang proses dapat mengakibatkan ketidakpahaman di tingkat bawah, dimana ini dapat menghambat pencapaian program. Namun dalam hal ini, sebelumnya tidak terdapat sosialisasi mengenai Program KUBE untuk mengetahui arahan terkait bagaimana teknis dan mekanisme program. Lebih lanjut, proses perencanaan Program KUBE yang seharusnya dilakukan oleh desa bersama dengan masyarakat ternyata tidak terlaksana. Pembentukan kelompok hanya berasal dari masyarakat dan dalam pengajuannya terdapat unsur dewan, sehingga desa tidak dilibatkan dan tidak mengetahui bagaimana mekanisme KUBE. Antara desa dan bahkan penerima, tidak memahami arahan strategis program secara menyeluruh untuk penanggulangan kemiskinan, dan cenderung hanya menjalankan saja, tidak secara strategis. Tidak adanya kerangka strategis menyebabkan pelaksanaan program hanya berfokus pada aspek teknis saja, yaitu pemberian bantuan dan pelatihan, tanpa adanya arahan yang jelas mengenai KUBE untuk pihak desa maupun penerima bantuan sebelum pelaksanaan dilakukan. Strategis bukan hanya soal membuat rencana, tetapi juga melibatkan korelasi antara tujuan dan lingkungan untuk menentukan arah yang akan diambil oleh pemerintah.

4. Ditinjau Berdasarkan Tahapan Aksi (*Actions*)

Tahap selanjutnya adalah arah strategis kemudian perlu diubah menjadi kebijakan, rencana, dan tindakan nyata. Bagaimana cara mereka dalam mencapai tujuan yang dimiliki. Arah yang telah ditentukan sebelumnya menjadi sebuah aksi yang disesuaikan dengan arah tersebut untuk mewujudkan tujuan. Mulgan menerangkan bahwa dalam tindakan organisasi publik haruslah mengatur mengenai kebijakan, keuangan, struktur dan implementasi. Menurutny, strategi menjadi nyata ketika strategi tersebut beralih dari kertas dan diskusi menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari: dirutinkan, direncanakan, dipantau, diawasi, dan didanai. Pada tahun 2023, Program KUBE dilaksanakan dengan melakukan pemberian bantuan budidaya domba berjumlah 10 ekor, yaitu 2 ekor jantan dan 8 ekor betina kepada setiap kelompok. Hewan yang diberikan kepada kelompok adalah berupa bibit domba yang berumur remaja untuk dikembangkan. Pelaksanaan dalam upaya mendukung Program KUBE, Dinas Sosial Kabupaten Cirebon mengadakan pelatihan dan bimbingan teknis terkait tata cara beternak dengan mengundang narasumber yang disesuaikan dengan keahlian yang dibutuhkan.

Meskipun sudah terdapat anggota yang sebelumnya memang beternak, tetapi kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis tetap dilakukan dimana ini adalah upaya untuk meningkatkan kapasitas penerima bantuan KUBE, dan pelatihan yang dilakukan sifatnya adalah stimulan untuk para penerima sebelum kemudian terkait kepengurusannya diserahkan ke masing-masing kelompok. Namun, adanya pelatihan dan bimbingan yang diadakan sebelum penyerahan bantuan ternyata belum sepenuhnya efektif, dimana pelatihan yang diadakan mengenai tata cara beternak dirasa sangat rumit dan lebih memilih cara alami untuk memberi pakan, yaitu dengan mencari rumput yang tidak memerlukan banyak tahap dan memakan waktu yang lama. Menunjukkan bahwa penyampaian materi pengetahuan yang diadakan oleh Dinas Sosial melalui narasumber ahli tidak sepenuhnya efektif. Sehingga meskipun telah disusun aksi untuk meningkatkan pengetahuan dan kapasitas penerima, terdapat kesenjangan pada implementasinya. Selain itu, pada pelaksanaan tahun 2023 di Kecamatan Gunungjati pihak desanya tidak aktif, sehingga pendamping yang ditunjuk untuk KUBE oleh Dinas Sosial adalah TKSK (Tenaga Kesejahteraan Sosial Kecamatan) Gunungjati. Sedangkan TKSK lingkupnya adalah kecamatan, sehingga konsentrasinya terpecah karena total terdapat 15 desa yang ada di Kecamatan Gunungjati. Ketika desa tidak aktif dan pendampingan digantikan oleh TKSK Kecamatan yang terlalu luas cakupannya, strategi kehilangan ketepatan pelaksanaannya.

Pendampingan memegang peranan yang sangat penting dalam mendukung keberlanjutan Program KUBE, dan memastikan keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan KUBE melalui budidaya

hewan ternak untuk penanggulangan kemiskinan memerlukan peran pendamping. Sedangkan dalam hal ini, tidak terdapat struktur pendamping yang formal dan aktif. Adapun dari aspek anggaran, kurangnya anggaran untuk pengadaan pendamping khusus bagi KUBE membuat pihak Dinas Sosial hanya mengandalkan pihak desa untuk melakukan pendampingan. Alokasi anggaran membatasi kapasitas Dinas Sosial Kabupaten Cirebon untuk melakukan inovasi dalam pendampingan. Bahkan dalam peraturan pemerintah pusat yang memuat mengenai bantuan untuk Kelompok Usaha Bersama juga tidak terdapat pendamping khusus yang diadakan untuk program tersebut. Ditambah kurangnya keterlibatan pihak desa dalam proses pengajuan KUBE karena ajuannya yang bersifat usulan dewa, menyebabkan kemitraan dengan desa untuk kebutuhan pendampingan tidak berjalan baik. Ditambah dengan individu setiap anggota kelompok yang memiliki pemikiran berbeda-beda dan menganggap bantuan hewan yang diberikan sebagai hak milik masing-masing orang, yang seharusnya dibudidayakan secara berkelompok dan bersama-sama. Kurangnya komunikasi program membuat setiap anggota memiliki penafsiran yang berbeda-beda. Penyerahan wewenang ke kelompok tanpa pengawasan yang memadai juga menyebabkan kekacauan dalam pengelolaan hewan dan bubaranya kelompok.

Meskipun terdapat monitoring yang dilakukan oleh pihak Dinas Sosial ke kelompok, tetapi hal tersebut frekuensinya terbatas, yaitu 3 sampai 4 kali karena tergantung anggaran dan dilaksanakan hanya selama satu tahun berjalan. Monitoring yang dilakukan pun sifatnya lebih kepada kontrol saja daripada pendampingan aktif dan solutif. Sehingga penting memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memahami peran dan tanggung jawab mereka. Program dilaksanakan tanpa membangun pondasi struktur dan kapasitas kelembagaan di tingkat desa terlebih dahulu, seperti kesiapan desa untuk ikut turut membantu dan kelompok sebagai pelaksana program. Strategi yang dilakukan melalui Program KUBE membutuhkan struktur pendampingan yang kuat dan berkelanjutan, juga koordinasi lintas pihak. Namun, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa struktur yang ada tidak mendukung pelaksanaan secara optimal, sehingga *output* yang dilakukan melalui pemberian hewan ternak tidak mampu menghasilkan *outcome* berupa peningkatan pendapatan sehingga mampu mandiri memenuhi kebutuhan hidup yang berdampak pada pengurangan kemiskinan.

5. Ditinjau Berdasarkan Tahapan Pembelajaran (*Learning*)

Menurut Mulgan, semua strategi pada dasarnya terlahir dengan memiliki kekurangan dan tidak sempurna. Hasil yang tidak terduga adalah hal yang tidak terhindarkan. Kunci keberhasilan adalah adaptasi dengan cepat, belajar dari kegagalan maupun keberhasilan. Tahap pembelajaran merupakan tahap terakhir dalam perumusan strategi, dimana dalam tahap ini menilai sejauh mana suatu strategi berjalan dengan tidak memperhatikan tahap akhirnya saja, tetapi juga kelemahan seluruh tahapan strategi. Pada tahapan ini, tidak hanya memahami tindakan mana yang berhasil atau tidak berhasil, tetapi juga memikirkan ulang mengenai tujuan yang ditetapkan, analisis dan arah yang dipilih. Sehingga, ketika suatu tujuan yang sudah ditetapkan ternyata tidak berjalan dengan baik maupun tidak tercapai, maka perlu adanya evaluasi pada tahapan mana yang belum optimal. Pembelajaran justru paling sulit ketika segala sesuatunya berjalan dengan baik karena munculnya rasa puas diri menghambat pembelajaran dan inovasi. Pada KUBE, evaluasi yang dilakukan terkait program dilaksanakan oleh berbagai pihak, tetapi tidak terdapat evaluasi bersama oleh semua pihak yang dilakukan secara menyeluruh.

Selain itu, tidak terdapat laporan tertulis dan mekanisme *review* berkala yang jelas terkait perkembangan pelaksanaan Program KUBE. Pelaporan yang dibuat tertulis hanya ada setelah pelaksanaan pemberian bantuan hewan kepada kelompok. Adapun berdasarkan hasil evaluasi oleh Bappelitbangda, pelaksanaan Program KUBE tidak menunjukkan keberhasilannya dan dinilai tidak berdampak signifikan terhadap penanggulangan kemiskinan. Dinas Sosial tidak bisa menerangkan tingkat keberhasilan program secara jelas dan gamblang, dan hal tersebut ditindaklanjuti oleh Bappelitbangda dengan tidak diberikannya anggaran untuk pengadaan Program KUBE tahun pelaksanaan 2025. Meskipun tujuan yang dimiliki oleh Program KUBE sudah tepat, tetapi pelaksanaannya belum sesuai yang diharapkan untuk permasalahan kemiskinan. Hasil evaluasi Program KUBE juga menekankan pentingnya pengadaan pendampingan untuk mendukung Program KUBE sebagai pembelajaran dari hasil evaluasi sebelumnya. Karena di samping faktor individu penerima KUBE yang memiliki pemikiran yang berbeda-beda, permasalahan mengenai pendampingan dalam

pelaksanaan Program KUBE karena kurangnya anggaran untuk mendukung keberhasilan program menjadi salah satu penyebab kenapa Program KUBE masih belum optimal.

Namun, keterbatasan anggaran dan regulasi yang tidak mendukung membuat tidak adanya tindakan perbaikan yang nyata sebagai bentuk tindak lanjut. Disamping peran pemerintah, masyarakat sebagai pelaksana program karena menjadi penerima bantuan juga berperan sangat penting dalam mewujudkan keberhasilan KUBE untuk penanggulangan kemiskinan. Perlu adanya perubahan pola pikir masyarakat dalam pelaksanaan KUBE agar menjadi lebih mandiri dengan mengadakan sosialisasi tujuan utama program sehingga seluruh pelaksana dapat memahami dan edukasi untuk merubah mindset masyarakat. Koordinasi antar lembaga juga menjadi penting untuk diperkuat agar pelaksanaan program berjalan dengan efektif dan selaras. Kunci keberhasilan bukanlah membuat rencana yang sempurna, tetapi kemampuan untuk dapat beradaptasi dengan cepat dan belajar dari kesalahan maupun keberhasilan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan. Pertama, ditinjau dari tahapan tujuan (*purposes*), tujuan yang telah ditetapkan belum tercapai dan adanya bantuan yang diberikan belum mampu membantu memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Kedua, ditinjau dari tahapan lingkungan (*environments*), terdapat ancaman yang menghambat Program KUBE. Tidak adanya kecocokan dengan lingkungan dinamika sosial internal masyarakat. Kurangnya kapasitas dan pengetahuan yang cukup mengenai kondisi lingkungan tempat strategi yang akan dijalankan. Tantangan utamanya bersumber dari psikologis dan mentalitas masyarakat. Ketiga, ditinjau dari tahapan arahan (*directions*), tidak adanya pemahaman terkait bagaimana teknis dan mekanisme Program. Tidak ada sosialisasi mengenai Program KUBE untuk memberikan arahan dan pemahaman yang jelas, mengakibatkan terhambatnya pencapaian tujuan. Keempat, ditinjau dari tahapan aksi (*actions*), masih belum optimal dan terdapat kekurangan dalam pelaksanaannya, meliputi partisipasi dan keterlibatan masyarakat yang sudah tidak berbentuk kelompok lagi, kurangnya komunikasi mengenai program menyebabkan anggota memiliki penafsiran yang berbeda, dilaksanakan tanpa membangun struktur dan kapasitas kelembagaan di tingkat desa, dan terbatasnya anggaran untuk pelaksanaan program. Kelima, ditinjau dari tahap pembelajaran (*learning*), permasalahan terkait pengadaan pendamping khusus untuk mendukung Program KUBE belum dilakukan karena keterbatasan anggaran dan regulasi yang tidak mendukung. Selain itu, pola pikir masyarakat, koordinasi dan sosialisasi untuk kejelasan arahan program juga menjadi evaluasi yang penting untuk dijadikan pembelajaran dan ditindaklanjuti.

Adapun terdapat beberapa saran, yaitu pada tahapan tujuan (*purposes*), walaupun sudah mempunyai tujuan yang jelas, perlu adanya konsistensi dan komitmen besar untuk menjalankan agar tujuan yang dimiliki dalam tercapai. Selain itu, pemerintah juga harus memperhatikan keinginan dan harapan masyarakat, sehingga memenuhi apa yang dibutuhkan masyarakat. Tahapan lingkungan (*environments*), perlu adanya peningkatan kualitas SDM untuk menunjang program dan harus memiliki pengetahuan yang baik terkait kondisi lingkungan tempat pelaksanaan KUBE. Hal ini dapat dilakukan melalui koordinasi dengan pihak desa, karena mereka yang mengetahui bagaimana realita kondisi di lapangan dan memahami lingkungan sekitar. Sehingga strategi dapat mencapai kesesuaian dengan lingkungannya. Tahapan arahan (*directions*), perlu mengadakan sosialisasi untuk memberikan arahan dan pemahaman yang jelas mengenai teknis dan mekanisme KUBE. Sehingga seluruh pihak yang menjadi pelaksana program dapat memahami dan bertanggung jawab atas hal tersebut. Tahapan aksi (*actions*), harus memiliki perencanaan yang matang untuk mencapai tujuan program yang diinginkan. Perlu menyediakan pendampingan dan alokasi anggaran yang cukup untuk mendukung pelaksanaan program, juga membangun struktur dan kapasitas kelembagaan di tingkat desa, sehingga mereka memiliki kesiapan dalam mendukung keberhasilan program. Tahapan pembelajaran (*learning*), diperlukan adanya evaluasi dan umpan balik yang dilakukan bersama-sama terkait implementasi program, serta tindak lanjut dan perhatian yang serius, baik dari pemerintah daerah maupun pemerintah pusat dalam mengalokasikan anggaran untuk pengadaan pendampingan khusus yang ahli di bidangnya untuk KUBE. Selain itu, perlu dibuatkan pakta integritas bagi kelompok yang

menjadi penerima KUBE. Pakta integritas tersebut berisi pernyataan bahwa bantuan budidaya yang diberikan akan dikelola secara bersama-sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2024). *Profil Kemiskinan di Indonesia Maret 2024*. Berita Resmi Statistik.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat. (2024). *Kemiskinan Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat 2018-2023*, Vol. 7.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Cirebon. (2024). *Profil Kemiskinan di Kabupaten Cirebon 2024*. Berita Resmi Statistik.
- Bidang Penanganan Fakir Miskin Dinas Sosial Kabupaten Cirebon. (2023). *Paparan KUBE APBD Kabupaten 2023*.
- Dinas Sosial Kabupaten Cirebon. (2023). *Laporan Pelaksanaan Kegiatan Fasilitasi Bantuan Pengembangan Ekonomi Masyarakat Melalui Kelompok Usaha Bersama (KUBE) Budidaya Ternak Domba di Kecamatan Gunungjati Kabupaten Cirebon Tahun 2023*.
- Kemenko PMK. (2024). *Pemerintah Kejar Target Penurunan Angka Kemiskinan dan Kemiskinan Ekstrem di Indonesia*. Diakses melalui <https://www.kemenkopmk.go.id/pemerintah-kejar-target-penurunan-angka-kemiskinan-dan-kemiskinan-ekstrem-di-indonesia#:~>
- Mulgan, Geoff. (2009). *The Art of Public Strategy*. Oxford University Press.
- Muhammad, Suwarsono. (2012). *Strategi Pemerintahan: Manajemen Organisasi Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Nasiebah, Listya Nihayatun. (2023). *Strategi Pemerintah Kota Depok Dalam Mengatasi Kemiskinan di Masa Pandemi Covid-19*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Peraturan Menteri Sosial Nomor 2 Tahun 2019 Tentang Bantuan Sosial Usaha Ekonomi Produktif Kepada Kelompok Usaha Bersama Untuk Penanganan Fakir Miskin
- Putro, Bagus Nugroho, Salman dan Iradhad Taqwa Sihidi. (2020). *Evaluasi Program Kelompok Usaha Bersama (KUBE) di Kecamatan Batu Kota Batu*. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 6 (3), hlm. 310-329.
- Rancangan RPJMD Kabupaten Cirebon Tahun 2019-2024. Bab IV – V.
- Surat Keputusan Kepala Dinas Sosial Kabupaten Cirebon Tentang Penerima Bantuan Budidaya Domba Pada Sub Kegiatan Fasilitasi Bantuan Pengembangan Ekonomi Masyarakat Tahun 2023.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wildanu, Eka, Annisa Rengganis dan Riyan. (2021). *Pemberdayaan Keluarga Miskin Melalui Kelompok Usaha Bersama (KUBE)*. *Sosfilkom*, Vol XV (1), hlm. 8-17.