

Formulasi Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) (Studi Kasus di Kabupaten Sumbawa)

Siti Nurwahidah, Muhammad Aries Zuhri Angkasa, Rima Rizkita Kusuma
Fakultas Pertanian Universitas Samawa Sumbawa Besar Nusa Tenggara Barat Indonesia
Penulis Korespondensi: nurwahidahsiti@yahoo.co.id

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan merumuskan strategi bagi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, kuisioner dan dokumentasi dengan jumlah sampel sebanyak 12 BUMDes yang ada di Kabupaten Sumbawa yang diambil dengan menggunakan teknik purposive sampling. Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis lingkungan dan matriks TOWS. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan BUMDes adalah Sumberdaya ekonomi lokal, perkembangan IPTEK, dukungan pemerintah, regulasi pemerintah tentang pendirian BUMDes, persepsi masyarakat, fluktuasi harga produk, dan persaingan dengan lembaga kredit swasta. Sedangkan, faktor internal yang mempengaruhi perkembangan BUMDes adalah akses modal masyarakat, sumber pendapatan asli desa, lembaga ekonomi desa, potensi unit usaha produktif, unit usaha penunjang, regulasi lokal, sarana dan prasarana, ketersediaan modal, peran pengawas internal, dan peran aparat desa. Adapun alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks TOWS adalah membentuk unit usaha baru berbasis ekonomi lokal, pendirian pusat pelayanan informasi BUMDes, pendirian pusat pemasaran terpadu untuk mendorong unit usaha produktif, meningkatkan kapasitas pendampingan, meningkatkan pengawasan BUMDes, membentuk regulasi lokal BUMDes, membentuk ikatan kerjasama dengan lembaga pesaing, bekerjasama dengan petani lokal, dan melakukan sosialisasi secara berkesinambungan terhadap masyarakat., dan untuk dana KRABAT difokuskan hanya untuk usaha simpan pinjam.

Kata Kunci: Strategi, Pengembangan, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

PENDAHULUAN

Pengembangan basis ekonomi di pedesaan sudah sejak lama dijalankan oleh pemerintah melalui berbagai program merupakan salah satu alasan untuk menjawab permasalahan di atas, namun upaya itu belum membuahkan hasil yang memuaskan sebagaimana yang diinginkan bersama. Faktor penyebab kurang berhasilnya program-program tersebut paling dominan adalah daya kreativitas dan inovasi masyarakat desa dalam mengelola, dan menjalankan mesin ekonomi di pedesaan.

Strategi penguatan ekonomi desa melalui BUMDes, merupakan salah satu solusi untuk melepaskan ketergantungan masyarakat desa terhadap bantuan pemerintah dan untuk dapat menggali potensi daerah. BUMDes, merupakan lembaga usaha yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa. BUMDes tidak lagi didirikan atas instruksi pemerintah, tidak dikuasai oleh kelompok tertentu, serta dalam menjalankan usahanya untuk kepentingan masyarakat desa. Selain itu lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa, Badan Usaha Milik Desa selanjutnya disingkat dengan BUMDes diproyeksikan muncul sebagai kekuatan ekonomi baru di wilayah pedesaan. Namun, pada kenyataannya masih banyak pengelola BUMDes yang belum mengerti substansi dari BUMDes sendiri. Tidak hanya pengelola BUMDes, masyarakatpun memahami BUMDes tujuan utamanya adalah untuk mendorong permodalan melalui unit usaha simpan pinjam. Oleh karenanya sebagian besar BUMDes yang ada di Kabupaten Sumbawa hanya terfokus pada usaha simpan pinjam. Padahal, apabila melihat Undang-undang No 6 Tahun 2014 tentang desa, yang merupakan dasar pendirian BUMDes mengatakan bahwa, desa disarankan untuk memiliki suatu badan usaha yang berguna untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Terutama kebutuhan pokok, dan tersedianya sumberdaya manusia yang mampu mengelola badan usaha sebagai aset penggerak perekonomian masyarakat. Sehingga, masih banyak desa yang gagal menjalankan programnya sesuai dengan mandat regulasi. Untuk menghadapi persoalan tersebut, BUMDes memerlukan strategi pengembangan yang tepat. Dengan demikian, penelitian tentang Formulasi Strategi Pengembangan BUMDes khususnya di Kabupaten Sumbawa penting untuk dilakukan.

Berdasarkan latar belakang di atas adapun yang menjadi masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana strategi alternatif pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Sehingga dari perumusan masalah maka penelitian ini bertujuan untuk merumuskan faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), dan merumuskan strategi alternatif bagi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Sumbawa.

METODE PENELITIAN

Secara umum metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Dimana penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus merupakan penelitian yang rinci mengenai suatu objek tertentu selama kurun waktu tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh termasuk lingkungan dan kondisi masa lalunya. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Sumbawa, Nusa Tenggara Barat, yakni pada beberapa BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) yang ada di Kabupaten Sumbawa. Pelaksanaan penelitian dilakukan pada bulan April Tahun 2019. Adapun jenis dan sumber data adalah data primer dan data sekunder Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara langsung dengan responden, dokumentasi dan kuisioner

Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode *Purposive Sampling*. Dimana *Purposive Sampling* merupakan teknik sampling yang digunakan dengan tujuan dan pertimbangan tertentu. Diketahui, jumlah populasi BUMDes di Kabupaten Sumbawa menurut data dari Dinas PMD Kabupaten Sumbawa Tahun 2017 terdiri dari 157 BUMDes yang terbagi menjadi tiga kategori yaitu: 6 BUMDes kategori maju, 78 BUMDes kategori berkembang, 73 BUMDes kategori baru. Sehingga terpilih 12 BUMDes dengan Kriteria BUMDes maju, Berkembang dan Baru dimasing 4 wilayah. Sampel terpilih yaitu : (1) BUMDes Karang Dima, Poto, Kukin (Sumbawa bagian utara), (2) BUMDes Mama', Labu Kuris, Pemasar (Sumbawa bagian timur), (3) BUMDes Pernek, Semamung, Marga Karya (Sumbawa bagian selatan), (4) BUMDes Utan, Rhee, Buin Baru (Sumbawa bagian barat).

Variabel Penelitian:

1. Faktor internal terdiri dari: Strengths (Kekuatan) dan Weaknesses (Kelemahan)
2. Faktor eksternal terdiri dari: Opportunities (Peluang) dan Threats (Ancaman)

Definisi Operasional

- Strength (Kekuatan), yaitu sumberdaya, keterampilan, dan keunggulan yang dimiliki BUMDes.
- Weaknesses (Kelemahan), yaitu keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan dan kapabilitas yang secara efektif menghambat perkembangan BUMDes.
- Opportunities (Peluang), yaitu situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan BUMDes.
- Threats (Ancaman), yaitu situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan BUMDes.

Metode Analisis Data

Analisis Lingkungan : Analisis lingkungan pada penelitian ini terdiri dari audit internal dan eksternal, seperti yang dijelaskan di bawah ini:

- A. **Audit Internal :** Audit Internal dilakukan dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal yang mempengaruhi perkembangan BUMDes. Untuk menentukan faktor-faktor internal yang bersifat strategis selanjutnya digunakan matriks EFI (*Evaluasi Faktor Internal*). Langkah-langkah penyusunan Matriks EFI adalah sebagai berikut (David, 2004).
1. Menuliskan faktor-faktor internal utama sebagaimana teridentifikasi dalam proses audit internal. Menggunakan 10-20 faktor internal terpenting, termasuk kekuatan maupun kelemahannya dengan menuliskan kekuatan lebih dahulu dan kemudian kelemahan.
 2. Memberikan bobot dengan kisaran 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting) pada setiap faktor. Bobot yang diberikan pada suatu faktor menunjukkan seberapa penting faktor itu menunjang keberhasilan perusahaan dalam industri yang digelutinya. Tanpa mempedulikan apakah faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja organisasi diberi bobot tertinggi. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0.

3. Memberikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor itu merupakan kelemahan besar (peringkat=1), kelemahan kecil (peringkat=2), kekuatan kecil (peringkat=3), atau kekuatan besar (peringkat=4). Peringkat 4 atau 3 hanya untuk kekuatan, sedangkan 1 atau 2 hanya untuk kelemahan. Peringkat diberikan berdasarkan keadaan perusahaan, sedangkan bobot dalam langkah 2 didasarkan keadaan industri.
4. Melakukan perkalian setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot untuk setiap variabel.
5. Menjumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap variabel untuk menentukan total nilai yang dibobot untuk organisasi.

Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matriks EFI, jumlah nilai yang dibobot dapat berkisar 1,0 yang rendah sampai 4,0 yang tinggi, dengan rata-rata 2,5. Total nilai yang dibobot jauh dibawah 2,5 merupakan ciri organisasi yang lemah secara internal. Sedangkan jumlah yang jauh diatas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Matriks EFI harus memuat antara 10-20 faktor. Jumlah faktor tidak berpengaruh terhadap rentang jumlah nilai yang dibobot karena bobot selalu berjumlah 1,0 (David, 2004). Berikut Matriks EFI disajikan pada tabel sebagai berikut di bawah ini:

Tabel 1. Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI)

Faktor-faktor Internal Utama	Bobot	Nilai	Nilai Yang di Bobot
Kekuatan Internal			
Kelemahan Internal			
Jumlah			

Sumber: David, 2004

Audit Eksternal

Audit eksternal dilakukan dengan mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Selanjutnya dengan menggunakan Matriks EFE (*External Factors Evaluation*) akan ditentukan faktor-faktor eksternal kritis. Dalam membuat matriks EFE dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (David, 2004).

1. Menyusun daftar faktor-faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Dicari antara 10-20 faktor, termasuk peluang-peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya dengan menuliskan daftar peluang terlebih dahulu kemudian ancaman.
2. Memberikan bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (amat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri tersebut. Peluang sering mendapat bobot lebih besar ketimbang ancaman. Tetapi, ancaman dapat juga menerima bobot tinggi, jika berat atau sangat mengancam. Jumlah seluruh bobot yang diberikan pada faktor di atas harus sama dengan 1,0.
3. Memberikan peringkat 1 sampai 4 kepada masing-masing faktor eksternal kunci untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat itu merespon faktor tersebut, dengan catatan: 4 = *respon luar biasa*, 3 = *respon di atas rata-rata*, 2 = *respon rata-rata*, 1 = *respon jelek*. Peringkat didasarkan atas keadaan perusahaan, sedangkan bobot dalam langkah 2 didasarkan pada industri. Baik peluang maupun ancaman dapat memperoleh peringkat 1, 2, 3 atau 4.
4. Mengalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot.
5. Menjumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap variabel untuk menentukan nilai bobot total bagi organisasi.

Berapapun jumlah peluang dan ancaman utama yang dimasukkan dalam matriks EFE, total nilai yang dibobot tertinggi untuk suatu organisasi adalah 4,0 dan yang terendah adalah 1,0. Rata-rata nilai yang dibobot adalah 2,5. Jumlah nilai yang dibobot sama dengan 4,0 menunjukkan bahwa suatu organisasi memberi respon yang sangat bagus terhadap peluang-peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan potensi pengaruh negatif dan ancaman eksternal. Jumlah nilai yang dibobot sama dengan 1,0 menunjukkan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman eksternal (David, 2004). Berikut Matriks EFE disajikan pada tabel 2

Tabel 2 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Faktor-faktor Eksternal Kunci	Bobot	Nilai	Nilai Yang di Bobot
Peluang			
Ancaman			
Jumlah			

Sumber: David, 2004

B. Matriks TOWS

Matriks TOWS digunakan setelah identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Identifikasi faktor-faktor internal dengan mengkaji faktor-faktor kritis yang menjadi kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weaknesses*) BUMDes, sedangkan identifikasi faktor-faktor eksternal dilakukan dengan mengkaji faktor-faktor kritis yang menjadi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) bagi BUMDes. Setelah faktor-faktor internal dan eksternal diidentifikasi dan dikaji, selanjutnya faktor-faktor tersebut dimasukkan kedalam matriks TOWS seperti pada Tabel 3.4. Matriks ini menggambarkan berbagai alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan, berdasarkan hasil analisis TOWS. Dalam matriks ini faktor-faktor kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weaknesses*) dikombinasikan dengan faktor-faktor peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*).

Tabel 3. Matriks TOWS

	STRENGHT	WEAKNESS
OPPORTUNITIES	Strategi SO	Strategi WO
THREATS	Strategi ST	Strategi WT

Sumber: David, 2004

Dari Matriks TOWS tersebut akan dihasilkan beberapa alternatif strategi sebagai berikut:

1. Strategi SO yang merupakan strategi yang digunakan perusahaan dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimilikinya untuk memanfaatkan peluang yang ada.
2. Strategi WO yakni strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan berbagai peluang.
3. Strategi ST yang mengoptimalkan kekuatan dalam menghindari ancaman.
4. Strategi WT yang meminimalkan kelemahan dalam menghindari ancaman.

C. Formulasi strategi

Adapun yang dimaksud dengan formulasi strategi dalam penelitian ini adalah perumusan strategi dari pengkajian atau analisis lingkungan internal dan eksternal, BUMDes sehingga melahirkan rumusan alternatif strategi pengembangan BUMDes.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Alternatif Strategi Pengembangan BUMDes

Matriks TOWS adalah alat yang digunakan untuk merumuskan strategi. Faktor-faktor strategis yang ada pada masing-masing kolom yang berasal dari matriks EFE dan matriks IFE selanjutnya dimasukkan ke dalam matriks TOWS pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. 1. Matriks TOWS

	Kekuatan-S	Kelemahan-W
Internal	1. Akses modal masyarakat 2. Sumber pendapatan asli desa 3. Lembaga ekonomi desa 4. potensi unit usaha produktif 5. SOP (Standar Operasional Prosedur)	1. Sumber Daya Manusia 2. Regulasi Lokal 3. Sarana dan prasarana 4. Ketersediaan modal 5. Peran pengawas internal 6. Peran aparat desa 7. Unit Usaha Penunjang
Eksternal		

Peluang – O	Strategi SO	Strategi WO
1. Sumberdaya ekonomi lokal 2. Perkembangan IPTEK 3. Dukungan pemerintah daerah 4. Regulasi pemerintah tentang pendirian BUMDes	1. Membentuk unit usaha Baru berbasis ekonomi lokal dengan membangun kerjasama dengan desa lain (S3,S4, S5, O1, O4) 2. Pengembangan layanan informasi BUMDes dengan memanfaatkan perkembangan Teknologi yang ada (S3, O2) 3. Pemanfaat teknologi informasi untuk pemasaran produk BUMDes untuk mendorong unit usaha produktif (S3, S4, O2)	1. Memberikan edukasi dengan meningkatkan kapasitas pendampingan kepada pengurus BUMDes dan memberikan pelatihan manajerial serta(W1, O3, O3). 2. Meningkatkan pengawasan BUMDes dengan melibatkan pemerintah di tingkat Kecamatan (W2, W6, O3). 3. Membentuk regulasi lokal BUMDes melalui forum diskusi Desa dengan melibatkan semua tokoh terkait, baik pemerintah daerah/kabupaten, Kecamatan, Desa maupun masyarakat desa (W2, W5, W6, W7, O3). 4. Modal dana KRABAT difokuskan untuk usaha simpan pinjam, sedangkan dana desa dan dana pusat lainnya untuk BUMDes diperuntukkan untuk mengelola unit usaha baru (W4, O3).
Ancaman – T	Strategi – ST	Strategi – WT
1. Budaya penduduk setempat 2. Fluktuasi harga produk 3. Persaingan dengan lembaga kredit swasta	1. Membentuk ikatan kerjasama dengan lembaga perbankan (S3, T3). 2. Bekerjasama dengan petani lokal (S1, S3,S4, S6, O2).	1. Melakukan sosialisasi secara berkesinambungan terhadap masyarakat (W6,T1)

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil pencocokkan strategi di atas, matriks TOWS menghasilkan beberapa alternatif strategi antara lain strategi SO, WO, ST dan WT. Faktor-faktor strategis dan alternatif strategi yang dihasilkan matriks TOWS sebagai berikut :

1. Membentuk unit usaha baru berbasis ekonomi lokal dengan membangun kerjasama dengan desa lain.
2. Pengembangan layanan informasi BUMDes dengan memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada.
3. Pemanfaatan teknologi informasi untuk pemasaran produk BUMDes untuk mendorong unit usaha produktif.
4. Memberikan edukasi dengan meningkatkan pendampingan terhadap pengurus BUMDes dengan memberikan pelatihan manajerial.
5. Membentuk regulasi lokal BUMDes melalui forum diskusi Desa dengan melibatkan semua tokoh terkait baik Pemerintah Daerah/Kabupaten, Pemerintah Kecamatan, Pemerintah Desa, pengurus BUMDes serta masyarakat.
6. Meningkatkan pengawasan BUMDes dengan melibatkan pemerintah di tingkat kecamatan.
7. Modal dana KRABAT difokuskan untuk usaha simpan pinjam, sedangkan dana desa dan dana pusat lainnya untuk BUMDes diperuntukkan untuk mengelola unit usaha produktif lainnya.
8. Membentuk ikatan kerjasama dengan dengan lembaga perbankan.
9. Bekerjasama dengan petani lokal
10. Melakukan sosialisai secara berkesinambungan terhadap masyarakat.

Tabel 4 Potensi Sumberdaya Ekonomi Lokal yang Dapat Dikembangkan Pada 12 BUMDes yang Menjadi Sampel

No	Nama BUMDes	Potensi Sumberdaya Ekonomi Lokal	Jenis Usaha yang Dapat Dikembangkan
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Karang Dima	Memiliki wilayah yang dapat dijadikan sebagai kawasan wisata Barapan Kerbau, dan terdapatnya usaha pemotongan sapi milik pemerintah pada daerah tersebut.	BUMDes dapat menjual berbagai sovenir khas desa bisa berupa kaos, gantungan kunci, tas dan sebagainya sebagai oleh-oleh bagi wisatawan yang berkunjung ke desa untuk menyaksikan barapan kerbau. Dapat pula bekerjasama dengan usaha pemotongan sapi milik pemerintah yang ada di desa agar memanfaatkan kulit sapi untuk dijadikan kerupuk kulit sebagai makanan khas daerah tersebut.
2	Poto	Banyaknya masyarakat yang bekerja sebagai pengrajin tenun khas Sumbawa.	Menjual bahan dasar pembuatan kain tenun seperti benang tenun. Serta membentuk kerjasama dengan masyarakat pengrajin dengan cara memasarkan hasil tenun masyarakat.
3	Maris Gama	Memiliki bendungan.	Mengembangkan wisata desa dengan cara bekerjasama dengan kelompok sadar wisata pada wilayah setempat.
4	LKM Labuhan Kuris	Banyaknya masyarakat yang bekerja sebagai nelayan dan tingginya kebutuhan masyarakat terhadap air minum.	Menjual berbagai alat-alat keperluan nelayan, seperti pancing dan jaring. Menyediakan POM Mini bagi nelayan. serta menjual air minum kebutuhan masyarakat.
5	Marga Karya	Terkenal sebagai desa penghasil ikan kering	Membeli ikan kering yang dihasilkan masyarakat desa lalu mengemasnya dengan kemasan menarik dan dibuat berbagai varian rasa sehingga dapat memiliki nilai jual yang lebih tinggi.
6	Sabedo	Kawasan pertanian	Menyediakan sarana produksi pertanian seperti pupuk dan obat-obatan.
7	Rhee	Daerah pesisir dan penghasil jagung kumala.	Mengembangkan wisata desa yang bekerjasama dengan kelompok sadar wisata di wilayah setempat. Para wisatawan dapat pula menikmati jagung rebus pada wilayah tersebut. Dengan demikian BUMDes juga menyediakan tempat yang layak bagi pedagang jagung rebus yang ada di desa.
8	Buin Baru	Kawasan pertanian	Menyediakan sarana produksi pertanian seperti pupuk dan obat-obatan.

9	Pernek	Terkenal sebagai desa penghasil Poteng yang merupakan makanan khas Sumbawa	BUMDes dapat bekerjasama dengan masyarakat yang membuat poteng untuk memasarkan poteng yang dibuat oleh masyarakat.
10	Semamung	Kawasan pertanian	Menyediakan sarana produksi pertanian seperti pupuk dan obat-obatan.
11	Bukit Emas	Daerah pesisir yang sebagian besar masyarakat bekerja sebagai nelayan.	Menjual berbagai alat-alat keperluan nelayan, seperti pancing dan jaring. Menyediakan POM Mini bagi nelayan
12	Pemasar	Banyaknya masyarakat yang bekerja sebagai pengrajin tenun khas sumbawa.	Bekerjasama dengan masyarakat pengrajin tenun untuk memasarkan hasil tenun yang dibuat oleh masyarakat.

Sumber: Data primer diolah, 2019

Rencana Aksi Pengembangan BUMDes

Rencana aksi pengembangan BUMDes merupakan implikasi dari alternatif strategi pengembangan BUMDes yang telah diuraikan sebelumnya. Secara detail, rencana aksi tersebut ditampilkan pada Tabel berikut :

Tabel 5 Rencana Aksi Pengembangan BUMDes

No	Alternatif Strategi	Rencana Aksi
1	Membentuk unit usaha baru berbasis ekonomi lokal	Memanfaatkan Sumberdaya ekonomi lokal di masing-masing desa.
2	Pendirian pusat pelayanan informasi BUMDes	Pembuatan website atau situs resmi BUMDes Kabupaten Sumbawa yang dapat diakses oleh siapa saja.
3	Pendirian pusat pemasaran terpadu untuk mendorong usaha ekonomi produktif	Pembuatan website atau aplikasi digital resmi BUMDes yang dapat diakses oleh semua pihak.
4	Meningkatkan kapasitas pendampingan	Pelatihan manajerial dan kursus sebagai bentuk edukasi yang diselenggarakan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat Daerah selama ini perlu ditingkatkan baik kuantitas maupun kualitas.
5	Meningkatkan pengawasan BUMDes	Melibatkan Pemerintah di tingkat kecamatan.
6	Membentuk regulasi lokal BUMDes	Musyawarah desa dengan melibatkan semua tokoh terkait mulai dari pemerintah desa, tokoh masyarakat, pemerintah di tingkat kecamatan serta pemerintah kabupaten.
7	Modal dana KRABAT difokuskan untuk usaha simpan pinjam	Dana KRABAT untuk simpan pinjam, dana desa sedang dana pusat diperuntukkan untuk unit usaha produktif.
8	Membentuk ikatan kerjasama dengan lembaga perbankan	Menjadi agen BANK
9	Bekerjasama dengan petani lokal	Petani menjual hasil panen kepada BUMDes, BUMDes bertugas memasarkan.
10	Melakukan sosialisasi secara berkesinambungan terhadap masyarakat	Melakukan pendekatan langsung kepada masyarakat baik tatap muka maupun <i>door to door</i> .

Sumber: Data Primer diolah, 2019

SIMPULAN

1. Faktor-faktor strategis yang merupakan hasil identifikasi lingkungan BUMDes terdiri dari faktor eksternal dan faktor internal. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain: (1) Sumberdaya ekonomi lokal, (2) Perkembangan IPTEK, (3) Dukungan pemerintah, (4) Regulasi pemerintah tentang pendirian BUMDes, (5) Budaya penduduk setempat, (6) Fluktuasi harga produk, dan (7) Persaingan dengan lembaga kredit swasta.
2. Adapun faktor-faktor internal lingkungan BUMDes antara lain, (1) Akses modal masyarakat, (2) Sumber pendapatan desa, (3) Lembaga ekonomi desa, (4) Potensi unit usaha produktif, (5) Metode, (6) Unit usaha penunjang, (7) Regulasi lokal, (8) Sarana dan Prasarana, (9) Ketersediaan modal, (10) Peran pengawas internal, dan (11) Peran aparat desa.
3. Hasil matriks EFE menunjukkan bahwa nilai bobot akhir dari faktor-faktor eksternal adalah 3.08, yang berarti bahwa BUMDes sangat baik dalam merespon faktor-faktor peluang dan ancaman. Budaya penduduk setempat merupakan ancaman paling penting yang mempengaruhi perkembangan BUMDes di Kabupaten Sumbawa dengan nilai bobot akhir 0,35. Dan dukungan pemerintah merupakan peluang penting, dengan bobot akhir 0.70 dan nilai peringkat sama dengan empat.
4. Hasil matriks IFE menunjukkan bahwa potensi unit usaha produktif merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi BUMDes di Kabupaten Sumbawa, dengan nilai bobot akhir 0.33. Dapat pula dilihat bahwa sumberdaya manusia merupakan kelemahan yang memberikan pengaruh besar terhadap pengembangan BUMDes, yang ditunjukkan dengan bobot 0.21 yang merupakan bobot tertinggi. Secara keseluruhan BUMDes di Kabupaten Sumbawa memiliki respon di bawah rata-rata terhadap kekuatan dan kelemahan BUMDes dengan nilai bobot akhir 2.11.
5. Alternatif strategi yang dihasilkan dari identifikasi dan analisis lingkungan dengan menggunakan matriks TOWS adalah, (1) Membentuk unit usaha baru berbasis ekonomi lokal, (2) Pendirian pusat pelayanan informasi BUMDes, (3) Pendirian pusat pemasaran terpadu untuk mendorong unit usaha produktif, (4) Meningkatkan kapasitas pendampingan, (5) Meningkatkan pengawasan BUMDes, (6) Membentuk regulasi lokal BUMDes, (7) Modal dana KRABAT difokuskan untuk usaha simpan pinjam, (8) Membentuk ikatan kerjasama dengan lembaga pesaing, (9) Bekerjasama dengan petani lokal, dan (10) Melakukan sosialisasi secara berkesinambungan terhadap masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Bumdes Bersama, 2019. Pengembangan Ekonomi Lokal di Desa dan Kawasan Perdesaan. Didownload pada situs <https://www.bumdesbersama.id> pada tanggal 13 September 2019 pukul 23.29 WIB.
- David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep-konsep*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.