

FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) STUDI KASUS DI KABUPATEN SUMBAWA

Rima Rizkita Kusuma¹, Siti Nurwahidah^{2*}, Muhammad Aries ZA³

Universitas Samawa Sumbawa Besar,

Email: rimarizkitari@gmail.com¹, nurwahidahsiti@yahoo.co.id^{2*},
abufayza2011@gmail.com³

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, metode, 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, modal dana KRABAT difokuskan untuk usaha simpan pinjam, membentuk ikatan kerjasama dengan lembaga pesaing, bekerjasama dengan petani lokal, dan melakukan sosialisasi secara berkesinambungan terhadap masyarakat.

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

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

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.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Merumuskan faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (2) Merumuskan strategi alternatif bagi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

2. METODE PENELITIAN

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.

Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui observasi langsung di lapangan, kuisioner dan wawancara. Wawancara dilakukan terhadap pejabat struktural Dinas Pemberdayaan Masyarakat Daerah (DPMD) dan BAPPEDA, Tim Teknis Manajemen (TTM) BUMDes, Manajer Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) serta staf BUMDes.

2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang bersumber dari Dinas PMD tentang perkembangan BUMDes di Kabupaten Sumbawa, BPS tentang distribusi persentase PDRB Kabupaten Sumbawa serta data yang berasal dari BUMDes berupa visi dan misi BUMDes.

Metode Analisis Data

Analisis Lingkungan

1. 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*).

Tabel 1. Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI)

Faktor-faktor Internal Utama	Bobot	Nilai	Nilai Yang di Bobot
<i>Kekuatan Internal</i>			
<i>Kelemahan Internal</i>			
Jumlah			

Sumber: David, 2004

2. 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.

Tabel 2. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Faktor-faktor Eksternal Kunci	Bobot	Nilai	Nilai Yang di Bobot
<i>Peluang</i>			
<i>Ancaman</i>			
Jumlah			

Sumber: David, 2004

Matriks TOWS

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

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perkembangan BUMDes di Kabupaten Sumbawa

Berdasarkan UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, di Kabupaten Sumbawa hingga tahun 2018 kini telah terfasilitasi dan terbentuk 157 BUMDes. Hal ini dipengaruhi oleh proses pembinaan yang berkelanjutan berupa kunjungan lapangan sehingga terjadi perubahan pemahaman positif dari desa terhadap keberadaan BUMDes menjadi penting, selain sebagai sumber pendapatan asli desa juga berpengaruh positif terhadap peningkatan partisipasi masyarakat dalam memproduksi suatu barang atau jasa. Faktor lain yang mempengaruhi peningkatan BUMDes di Kabupaten juga karena hadirnya program KRABAT (Kredit Sahabat) serta adanya bantuan modal dari Kementrian Desa maupun dari Provinsi.

Adapun dari 157 BUMDes yang ada di Kabupaten Sumbawa, terdapat beberapa Kategori dan unit usaha dari setiap BUMDes. Berikut merupakan kategori dan unit usaha yang ada pada BUMDes di Kabupaten Sumbawa:

Tabel 4. Kategori dan Unit Usaha BUMDes di Kabupaten Sumbawa

No	Unit Usaha	Kategori			Jumlah
		Maju	Berkembang	Baru	
1	Simpan Pinjam	6	38	29	73
2	Usaha dan Simpan Pinjam	-	40	35	75
3	Usaha Dagang	-	-	1	1
4	Pelayanan Jasa	-	-	3	3
5	Lain-lain	-	-	5	5
Jumlah		6	78	73	157

Sumber: DPMD Kabupaten Sumbawa, 2018

Evaluasi dan Ringkasan Faktor-faktor Strategis Pengembangan BUMDes

Tabel 5. Rekapitulasi Faktor-faktor Eksternal

No	Faktor-faktor Strategis	Rata-rata Bobot	Median Peringkat	Bobot Akhir
	<i>Peluang</i>			
1	Sumberdaya Ekonomi Lokal	0.13	4	0.52
2	Perkembangan IPTEK	0.19	3	0.58
3	Dukungan Pemerintah Daerah	0.18	4	0.70
4	Regulasi Pemerintah Tentang Pendirian BUMDes	0.16	3	0.47
	<i>Ancaman</i>			
5	Persepsi Penduduk Setempat	0.12	3	0.35
6	Fluktuasi Harga Produk	0.10	2	0.19
7	Persaingan Dengan Lembaga Kredit Swasta dan Rentenir	0.13	2	0.26
Total				3.08

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Hasil matriks EFE menunjukkan bahwa nilai bobot akhir dari faktor-faktor eksternal adalah 3.08, yang berarti bahwa BUMDes cukup baik dalam merespon faktor-faktor peluang dan ancaman. Hal ini sesuai dengan pendapat David (2004), dimana bobot 4.0 adalah tertinggi dan 1,0 terendah artinya BUMDes cukup 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.

Tabel 6. Rekapitulasi Faktor-faktor Internal

No	Faktor-faktor Strategis	Bobot Rata-rata	Median Peringkat	Bobot Akhir
	<i>Kekuatan</i>			
1	Sumber Modal Masyarakat	0.08	3	0.23
2	Sumber Pendapatan Asli Desa	0.08	3	0.23
3	Lembaga Ekonomi Desa	0.08	3	0.23
4	Potensi Unit usaha Produktif	0.08	4	0.33
5	Metode	0.07	4	0.28
	<i>Kelemahan</i>			
6	Sumberdaya Manusia	0.11	2	0.21
7	Unit usaha penunjang	0.08	2	0.15
8	Regulasi Lokal	0.08	1	0.08
9	Sarana dan Prasarana	0.09	1	0.09
10	Ketersediaan Modal	0.11	1	0.11
11	Peran Pengawas Internal	0.08	1	0.08
12	Peran Aparat Desa	0.07	1	0.07
Total				2.11

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

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.

Alternatif Strategi Pengembangan BUMDes

Tabel 7. Matriks TOWS

Internal Eksternal	Kekuatan-S 1. Akses modal masyarakat 2. Sumber pendapatan asli desa 3. Lembaga ekonomi desa 4. potensi unit usaha produktif 5. SOP (Standar Operasional Prosedur)	Kelemahan-W 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
	Peluang – O 1. Sumberdaya ekonomi lokal 2. Perkembangan IPTEK 3. Dukungan pemerintah daerah 4. Regulasi pemerintah tentang pendirian BUMDes	Strategi SO 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)
		Strategi WO 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,

	3. Pemanfaat teknologi informasi untuk pemasaran produk BUMDes untuk mendorong unit usaha produktif (S3, S4, O2)	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 1. Budaya penduduk setempat 2. Fluktuasi harga produk	Strategi – ST 1. Membentuk ikatan kerjasama dengan lembaga perbankan (S3, T3).	Strategi – WT 1. Melakukan sosialisasi secara berkesinambungan terhadap masyarakat

3. Persaingan dengan lembaga kredit swasta	2. Bekerjasama dengan petani lokal (S1, S3,S4, S6, O2).	(W6,T1)
--	---	---------

Ada beberapa alternatif strategi pengembangan BUMDes di Kabupaten Sumbawa yang dihasilkan oleh matriks TOWS antara lain:

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.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Formulasi Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Studi Kasus di Kabupaten Sumbawa, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

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.

5. DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep-konsep*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Pearce Robinson. 2008. *Manajemen Strategis 1(ed.10) Formulasi, Implementas dan Pengendalian*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.