

STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI DESA KEDUNGTURI KABUPATEN SIDOARJO

Regia Nadila Pradini ^{1,2}

¹Institut Pemerintahan Dalam Negeri

²Corresponding author: naulahu23@gmail.com

ABSTRACT

BUMDes Surya Sejahtera is one of the BUMDes pilot projects in East Java Province because it is success in developing businesses. The purpose of this research is to obtain an analyze the business development strategy of BUMDes in the Kedungturi village Taman Sub-District Sidoarjo Regency, East Java Province because the strategy undertaken by the BUMDes Surya Sejahtera is very important to learn so that it can be applied by other BUMDes. The research method used is descriptive method with inductive approach. In the research data collection through observation, documentation, and interviews with a variety of informants, the headman, the section chief, the operator of BUMDes, and village community. The results obtained showed that the development of the BUMDes had been running optimally because the development strategy carried out had been successful so that it could provide great results. This is because the analysis of internal and external environment of the BUMDes.

Keywords: Strategy of development; Village enterprises; Village autonomy.

ABSTRAK

BUMDes Surya Sejahtera ini adalah salah satu BUMDes yang menjadi pilot project BUMDes di Provinsi Jawa Timur karena keberhasilannya mengembangkan usaha. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh analisis strategi pengembangan usaha pada BUMDes di Desa Kedungturi Kecamatan Taman Kabupaten Sidoarjo, Provinsi Jawa Timur karena strategi yang dilakukan oleh BUMDes Surya Sejahtera ini sangat penting untuk dipelajari agar dapat diterapkan oleh BUMDes sejenis lainnya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan induktif. Dalam teknik pengambilan data penelitian ini melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara dengan berbagai narasumber, salah satu diantaranya Kepala Desa, Kasi kesejahteraan, pengurus BUMDes, dan tokoh masyarakat. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa pengembangan BUMDes di Desa Kedungturi telah berjalan secara optimal dikarenakan strategi pengembangan yang dilakukan telah berhasil sehingga dapat memberikan hasil yang besar. Hal ini karena analisis lingkungan internal dan eksternal dari BUMDes itu sendiri.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan; Badan Usaha Milik Desa; Otonomi Desa.

PENDAHULUAN

Desa telah mempunyai kewenangan yang sudah diatur dalam peraturan perundang-undangan khusus desa yakni Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Dalam isi peraturan perundang-undangan tersebut dikatakan bahwa desa memiliki wewenang yang termasuk di dalamnya urusan penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa. Kewenangan yang dapat dilakukan oleh desa dalam upaya peningkatan perekonomian desa adalah pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sendiri tidak hanya bergerak di bidang ekonomi namun juga di bidang sosial.

Salah satu provinsi yang kini giat dalam perekonomian desa dan telah memiliki *pilot project* Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah Jawa Timur. Berdasarkan hasil pemetaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang ada di Jawa Timur pada tahun 2017 sebanyak 3.159 unit atau sekitar 7,7% dari total Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di seluruh negara Indonesia.

Kabupaten Sidoarjo merupakan salah satu kabupaten yang ada di Provinsi Jawa Timur. BUMDes di Kabupaten Sidoarjo berjumlah 47 (empat puluh tujuh) pada tahun 2017 sedangkan jumlah desanya ada 322 desa. Sehingga Kabupaten Sidoarjo memiliki rata-rata prosentase antara jumlah desa dengan jumlah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) setiap kecamatan adalah sebesar 12,2%. Oleh sebab itu, pembentukan Badan Usaha

Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Sidoarjo ini masih dinilai kurang.

Namun, ada salah satu kecamatan di Kabupaten Sidoarjo yang memiliki prospek Badan Usaha Milik desa (BUMDes) yang berhasil meskipun prosentase antara jumlah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dengan jumlah desa di kecamatan tersebut di bawah rata-rata. Hal ini dikatakan sendiri oleh Kepala Badan Pemberdayaan Masyarakat Perempuan dan Keluarga Berencana (BPMPKB) Kabupaten Sidoarjo, Drs. Ec. Ali Imron, MM. Beliau menyampaikan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Taman atau lebih tepatnya di Desa Kedungturi telah melakukan pengelolaan usaha dengan baik dan mampu menghasilkan omset hingga miliaran rupiah.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang ada di Desa Kedungturi adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Surya Sejahtera. Sebelum adanya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), Desa Kedungturi memulainya dengan membentuk Usaha Ekonomi Desa (UED) di tahun 1996 yang bergerak di bidang usaha simpan pinjam (SP) dengan nama Sumber Rejeki, yang mendapatkan bantuan modal dari Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sebesar Rp.1.600.000,00 dan di tahun 2016 omsetnya sudah berkembang mencapai Rp.11,013 miliar, dimana Rp.8,2 Milyar merupakan dana masyarakat.

Kemudian sejak diresmikannya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) maka masuk di dalamnya UED-SP menjadi bagian dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Keberadaan

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dijadikan sebagai payung hukum yang membawahi dan melindungi dua unit usaha di dalamnya yakni Unit Ekonomi Desa Simpan Pinjam (UED-SP) Jalin Matra, dan Unit Toko Sembako. Unit Ekonomi Desa Simpan Pinjam (UED-SP) telah menjadi ikon dan penyumbang terbesar di Desa Kedungturi ini.

Pada tahun 2015 lalu, Badan Usaha Milik Desa Surya Sejahtera mendapatkan bantuan modal dari Badan Pemberdayaan Masyarakat (Bapermas) Provinsi Jawa Timur sebesar Rp.75.000.000,00. Sebagian dari dana tersebut sebesar Rp.70.000.000,00 telah dipergunakan untuk membuka Toko Sembako dan Rp.5.000.000,00 pengembangan usaha ekonomi masyarakat lainnya. Uniknya, meskipun dibuka toko sembako namun tidak membuat toko-toko sembako lainnya merugi justru mereka menjadi mitra dari toko sembako yang di kelola desa ini (Selayang Pandang Badan Usaha Milik Desa Surya Sejahtera: 2015).

Pada Tahun 2018 pula, BUMDes Surya Sejahtera mendapatkan amanat dari Pemerintah Provinsi Jawa Timur melalui Badan Pemberdayaan Masyarakat (Bapermas) untuk menyalurkan program Jalan Lain Menuju Sejahtera (Jalin Matra). Program ini memiliki tujuan untuk memberikan bantuan modal dan memberdayakan masyarakatnya.

Kisah sukses dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Surya Sejahtera ini menjadi hal yang menarik diantara sedemikian banyak BUMDes yang biasanya kurang berhasil sehingga ada pembelajaran penting dalam pengembangan usaha BUMDes yang akan dibagi kepada BUMDes lain yang

sejenis. Strategi pengembangan usaha yang dilakukan perlu dipelajari dan terus-menerus diperbarui sehingga dapat mengikuti perkembangan zamannya. Oleh sebab itu, terinspirasi dari keberhasilan pengembangan usahanya penulis ingin mengidentifikasi strategi dalam pengembangan usaha yang diterapkan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) ini.

KAJIAN TEORI

Asal kata “Strategi” berasal dari bahasa Yunani “*Strategos*”. “*Stratos*” yang berarti militer dan “*Nag*” yang berarti memimpin. Jika kata itu digabungkan maka maknanya adalah “*generalship*” atau hal berkaitan sesuatu yang dilakukan oleh pemimpin perang dalam membuat rencana memenangkan perang. Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad dalam Rangkuti (2017) strategi merupakan perbuatan yang terus meningkat dan dilaksanakan berdasarkan sudut pandang keinginan pelanggan di masa depan.

Menurut David dan Thomas (2014), ada empat langkah dasar dalam manajemen strategis yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian. Dalam pengamatan lingkungan, ia terbagi menjadi dua yakni lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan Internal terdiri atas kekuatan dan kelemahan suatu lingkungan usaha, termasuk struktur, sumber daya maupun budaya organisasi. Lingkungan eksternal terdiri atas peluang dan ancaman yang timbul di luar organisasi dan tidak dalam pengendalian manajemen. Lingkungan

eksternal terdiri dari lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Manajemen perlu menyesuaikan antara peluang, ancaman, kekuatan, kelemahan sehingga muncul faktor penentu masa depan usaha. Faktor tersebut disebut faktor strategis yang disingkat menjadi SWOT, kepanjangan dari *Strengths* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (Kesempatan), dan *Threats* (ancaman).

Dalam perumusan strategi mempertimbangkan kesempatan dan ancaman lingkungan dilihat dari kekuatan dan kelemahan usahanya, dan dilakukan perumusan strategi seperti misi, tujuan dan penetapan pedoman kebijakan. Terkait dengan implementasi strategi, hal ini merupakan proses mewujudkan kebijakan dalam tindakan, program, anggaran dan prosedur. Selanjutnya, evaluasi merupakan proses membandingkan aktivitas usaha dan kinerja dengan target yang diinginkan.

Berdasarkan pernyataan di atas, strategi sangatlah penting melihat perannya dalam kemajuan suatu usaha. Dengan demikian, penulis telah memilih untuk menggunakan model manajemen strategis yang dikemukakan oleh Hunger dan Wheleen dalam perumusan strategi karena menurut penulis konsepnya cocok dalam pembahasan yang penulis ingin teliti. Di dalam manajemen strategis tersebut membahas tentang berbagai macam peluang, ancaman, kesempatan, dan kelemahan yang ada pada strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa BUMDes di Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo, Provinsi Jawa Timur yang lebih dikenal dengan nama analisis SWOT.

Menurut Rangkti (2017), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Kekuatan atau *Strengths* merupakan analisis dari suatu kondisi internal yang menjadi pendorong keberhasilan meraih posisi unggul dalam persaingan. Kelemahan atau *Weakness* merupakan analisis dari suatu kondisi internal penghambat keberhasilan. Sehingga, dengan analisis *weakness* ini dapat dicari kendala yang menjadi penghambat kemajuan suatu perusahaan atau organisasi. Peluang atau *Opportunities* merupakan analisis dari suatu kondisi eksternal pendukung keberhasilan, dan dapat menjadi inovasi mengembangkan perusahaan di masa depan. Ancaman atau *Threats* merupakan analisis dari kondisi eksternal penghambat keberhasilan yang tidak menguntungkan pada suatu perusahaan.

Analisis SWOT ini menggunakan perbandingan antara faktor internal yakni kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternal yakni peluang dan ancaman. Alat untuk menganalisis faktor-faktor pada analisis SWOT disebut dengan matriks SWOT. Tahapannya, pertama, identifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, serta perbandingan keunggulan dan kelemahan para pesaing. Kedua, mendeteksi lingkungan makro dan mikro yang signifikan terhadap perusahaan saat ini dan yang akan datang. Ketiga, merumuskan pilihan strategi melalui kombinasi dari

indikator kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Tersedia empat macam strategi, yakni: SO (maks-maksi), WO (mini-maksi), ST (maks-mini), dan WT (mini-mini).

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan induktif. Metode ini dipilih dalam penelitian untuk menganalisis strategi pengembangan yang diterapkan oleh BUMDes di Desa Kedungturi dikarenakan badan usaha ini dapat dikatakan sebagai BUMDes yang berhasil sehingga perlu diidentifikasi kiat suksesnya dan diterapkan pada BUMDes lainnya yang sejenis. Metode ini dilakukan berdasarkan fakta yang ditemukan saat penelitian. Sedangkan untuk mengidentifikasi strategi yang diterapkan oleh BUMDes Surya Sejahtera maka diperlukan analisis SWOT. Analisis SWOT sangat cocok digunakan dalam menganalisis data karena untuk menemukan aspek penting dalam suatu perusahaan. Sehingga, dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman untuk kemajuan suatu organisasi atau perusahaan.

Dalam teknik pengambilan data berdasarkan sudut pandang *setting*, penulis menggunakan *natural setting* (kondisi alamiah yang ada di lapangan) serta menggunakan responden untuk mendukung data yang ditemukan di lapangan. Berdasarkan sumber dalam teknik pengumpulan data, penulis menggunakan sumber primer dan sekunder untuk memperkuat dari masing-masing sumber. Sedangkan teknik

pengambilan data dalam penelitian ini melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara dengan berbagai narasumber, diantaranya Kepala Desa Kedungturi, Kasi kesejahteraan, pengurus BUMDes, dan tokoh masyarakat desa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan adalah pemilihan, evaluasi, dan distribusi informasi dari lingkungan internal dan eksternal untuk orang-orang yang bersangkutan di dalam suatu organisasi.

1.1 Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan strategis internal yang di dalamnya kekuatan dan kelemahan.

a. Kekuatan (*Strength*)

Suatu organisasi akan berjalan dengan baik bila didukung dengan faktor yang menjadi kekuatan di dalam organisasi tersebut.

- 1) Pengelola yang berkompeten. Dalam rekrutmen pengelola BUMDes yang berada di Desa Kedungturi dengan nama Surya Sejahtera ini. BUMDes Surya Sejahtera yang sudah dibentuk pada tahun 2018 memiliki beberapa kriteria pengelola yang telah diatur dalam Peraturan Desa Nomor 4 Tahun 2018 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Kedungturi. Dalam peraturan tersebut rekrutmen telah dilakukan dengan mempertimbangkan banyak hal sehingga dalam pelaksanaannya diharapkan pengelola memang orang

yang ahli di bidangnya agar dapat memudahkan penyelenggaraan kegiatan usaha di dalam BUMDes. Selain itu, strategi pembentukan tim yang baik dapat menjadi faktor kekuatan dalam keberhasilan suatu usaha karena dari tim inilah dapat ditentukan jalannya semua urusan pengelolaan usaha. Dalam pembentukan tim yang ada di dalam BUMDes Surya Sejahtera ini, penulis telah melakukan pengamatan dan menyimpulkan bahwa kerjasama antar pengelola dalam tim sangat baik. Adanya saling kepercayaan diantara mereka dan tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan mereka masing-masing.

- 2) Lokasi yang strategis. Desa Kedungturi merupakan bagian dari wilayah Kecamatan Taman yang sebagian besar daerahnya padat penduduk dan wilayah industri serta perdagangan. Hal ini dibuktikan dengan Desa Kedungturi mempunyai 114 hektare Luas Tanah Kering atau sekitar 72,5 % dari total luas wilayah Desa Kedungturi. Dari Luas tanah kering tersebut sebesar 109,3 hektar digunakan untuk bangunan atau sekitar 95% dari total luas tanah kering. Sehingga usaha yang sangat cocok untuk dikembangkan di Desa Kedungturi adalah usaha simpan pinjam.
- 3) Adanya *feedback* BUMDes kepada masyarakat. Mudah akses peminjaman dan pengambilan uang tabungan pada UED-SP. Fokus penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah pada unit usaha simpan pinjam. Hal ini disebabkan

karena unit-unit lainnya hanya sebagai penyalur bantuan dari pemerintah dan eksistensinya sangat jauh berbeda dengan unit usaha simpan pinjam.

Dalam sistem usaha UED-SP, masyarakat Desa Kedungturi dapat melakukan dua kegiatan yakni menyimpan uang atau menabung dengan meminjam uang. Dan masyarakat umum selain masyarakat Desa Kedungturi juga dapat menabung uangnya di UED-SP ini tapi tidak dapat meminjam uang. Bila masyarakat yang akan menabung uangnya maka dapat dengan mudah menyimpan uangnya tanpa ada batas maksimal. Kemudian, bila masyarakat yang ingin mengambil uangnya kembali dalam jumlah yang sangat besar maka pada saat itu pula masyarakat dapat mengambilnya. Berbeda dengan menabung di Bank yang ada batas maksimal pengambilan uang dalam satu hari dengan sistem pengambilan yang tidak mudah. Hal ini dikarenakan UED-SP telah menyiapkan uang dalam brankas mereka dengan menyesuaikan dengan perputaran pinjaman agar uang tidak semuanya diberikan kepada peminjam. Pinjaman pada UED-SP ini dibagi kembali menjadi dua jenis yaitu Pinjaman Mingguan dan Pinjaman Bulanan. Perbedaannya terletak pada suku bunganya, bila pinjaman mingguan maka bunganya konstan yaitu 20% setiap jenjang. Sedangkan untuk pinjaman bulanan bunganya selalu berkurang sebesar 0,25 % setiap jenjang hingga 1 % dari 2 % bunga awal.

a. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan merupakan kekurangan atau keterbatasan yang dimiliki bisa

dalam hal keterampilan, sumber daya dan kapabilitas yang dapat menjadi faktor penghambat kinerja suatu organisasi.

- 1) Belum optimalnya sistem dalam mendisiplinkan masyarakat yang bersangkutan. Menurut SOP pada unit ini, jika masyarakat ada yang menunda pembayaran pinjaman melewati batasnya pihak UED-SP hanya memberikan surat teguran hingga tiga kali dan bila masih saja tidak membayar maka akan diberikan sanksi sosial yakni dengan menempelkan namanya pada lokasi-lokasi strategis. Hal itu terus dilakukan sampai pihak bersangkutan membayarnya, dan bila yang bersangkutan tidak membayar maka akan terus dilakukan hal seperti itu. Hal ini dinilai kurang efisien karena bisa saja pihak yang bersangkutan tetap enggan membayar sehingga menghambat usaha simpan pinjam ini.
- 2) Belum optimalnya penggunaan teknologi dan informasi yang utuh dalam pengelolaan data. Teknologi dan informasi sangat berperan dalam proses administrasi seperti pengarsipan. Lemahnya pengoptimalan penggunaan teknologi dan informasi dapat menghambat pengembangan usaha. Pada BUMDes Surya Sejahtera ini, pengelola belum bisa memberikan inovasi dalam penggunaan teknologi dan informasi utamanya pada pengarsipan. Mereka masih menggunakan cara manual dalam pengarsipan. Akibatnya, data-data sebelum tahun 2017 sulit untuk ditemukan karena masih memakai cara manual.

1.2 Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal juga merupakan bagian dari suatu organisasi yang datangnya dari luar organisasi tersebut. Dalam lingkungan strategis eksternal terdapat peluang dan ancaman, namun selain itu lingkungan eksternal juga dapat dibagi dalam lingkungan tugas dan lingkungan sosial.

a. Peluang(*Opportunities*)

Peluang merupakan suatu keadaan yang dapat menguntungkan dalam lingkungan suatu organisasi.

- 1) Adanya dukungan dari masyarakat Kedungturi. Sedari awal berdirinya BUMDes Surya Sejahtera ini, masyarakat banyak mengharapkan adanya peningkatan perekonomian desa melalui BUMDes ini. Sehingga, saat BUMDes Surya Sejahtera ini dirintis masyarakat sudah antusias dalam mendukung usaha-usaha dalam BUMDes ini. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya sisa hasil usaha dan keuntungan dari UED-SP dikarenakan siklus perputaran uang yang baik.
- 2) Adanya hubungan kemitraan dengan industri sekitar Desa Kedungturi. S e b a g i a n besar wilayah Desa Kedungturi merupakan daerah tanah kering yang meliputi pemukiman, industri, dan fasilitas lainnya. Oleh sebab itu, kawasan industri menjadi tempat yang cocok untuk mengembangkan usaha dengan dukungan dari jalinan kemitraan industri sekitar.
- 3) Potensi keuntungan pasar yang besar. Tujuan utama dari adanya BUMDes ini adalah mendorong perekonomian

masyarakat serta menyejahterakan masyarakat agar desa dapat maju dan mandiri. Keuntungan yang didapatkan oleh BUMDes Surya Sejahtera ini akan diberikan kembali kepada masyarakat sebagai timbal balik kerjasama antara pemerintah desa, masyarakat dan BUMDes Surya Sejahtera itu sendiri. Sehingga masyarakat akan lebih bersemangat dalam mendukung pengembangan usaha dalam BUMDes Surya Sejahtera ini.

b. Ancaman

Ancaman merupakan faktor lingkungan eksternal yang harus dihindari bagi suatu organisasi. Begitu pula dalam pengembangan BUMDes Surya Sejahtera pasti akan ada ancaman yang datang.

- 1) Munculnya pesaing usaha. Unit usaha penunjang terbesar dalam BUMDes Surya Sejahtera ini adalah unit UED-SP sehingga ancaman yang timbul akan berhubungan dengan UED-SP. Hal ini juga dikarenakan unit-unit usaha lainnya seperti unit Toko Sembako telah menjadi mitra dengan toko sembako lain, dan juga unit jalin mata hanyalah sebagai penyalur bantuan. Ancaman yang dihadapi oleh BUMDes Surya Sejahtera utamanya pada unit UED-SP adalah pesaingnya dari BPR sekitar. Terdapat dua BPR yang ada di Kecamatan Taman yaitu BPR Taman Dhana dan BPR Dinar Pustaka.
- 2) Adanya masyarakat yang menghambat perkembangan usaha. Masyarakat Desa Kedungturi yang beragam ini tidak memungkirkan beragam juga perekonomiannya.

Sehingga dalam perjalanannya akan ada hambatan. Seperti yang sudah dijelaskan pada kelemahan yang dimiliki BUMDes Surya Sejahtera khususnya pada unit UED-SP bahwa ada beberapa masyarakat yang belum bisa melakukan pembayaran pinjaman dengan lancar sehingga menghambat unit usaha pada BUMDes Surya Sejahtera khususnya pada unit UED-SP.

2. Perumusan Strategi

2.1 Strategi S-O

Strategi S-O ialah strategi yang menggunakan kekuatan dengan memanfaatkan peluang, yaitu: Meningkatkan kinerja pengelola BUMDes Surya Sejahtera dalam memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat Desa Kedungturi; Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk memperluas jaringan kemitraan; Memperbanyak kegiatan yang mengikutsertakan masyarakat di dalamnya agar BUMDes dirasa hadir oleh masyarakat; Memanfaatkan potensi pasar yang besar dengan mengembangkan unit usaha.

2.2 Strategi W-O

Strategi W-O ialah strategi yang digunakan untuk meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada, yaitu: Mendorong pengembangan inovasi dalam bidang IT dengan memperluas jaringan kerjasama dengan industri yang bersangkutan; Melakukan upaya peningkatan kualitas pengelolaan unit usaha pada BUMDes dengan memperbaiki sistem.

Tabel 1. Matriks SWOT

Faktor Internal Faktor Eksternal	Kekuatan (S): 1. Pengelola unit usaha yang berkompeten. 2. Lokasi strategis. 3. Adanya <i>feedback</i> BUMDes kepada masyarakat.	Kelemahan (W): 1. Belum optimalnya sistem dalam mendisiplinkan masyarakat yang bersangkutan. 2. Belum optimalnya penggunaan teknologi dan informasi yang utuh dalam pengelolaan data.
Peluang (O): 1. Dukungan dari masyarakat Desa Kedungturi. 2. Hubungan kemitraan dengan industri sekitar Desa Kedungturi. 3. Potensi keuntungan pasar yang besar.	Strategi SO: 1. Meningkatkan kinerja pengelola BUMDes Surya Sejahtera dalam memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat Desa Kedungturi. 2. Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk memperluas jaringan kemitraan. 3. Memperbanyak kegiatan yang mengikutsertakan masyarakat di dalamnya agar BUMDes dirasa hadir oleh masyarakat. 4. Memanfaatkan potensi pasar yang besar dengan mengembangkan unit usaha.	Strategi WO: 1. Mendorong pengembangan inovasi dalam bidang IT dengan memperluas jaringan kerjasama dengan industri yang bersangkutan. 2. Melakukan upaya peningkatan kualitas pengelolaan unit usaha pada BUMDes dengan memperbaiki sistem.
Ancaman (T): 1. Munculnya pesaing usaha. 2. Adanya masyarakat yang tidak melakukan pembayaran secara lancar.	Strategi ST: 1. Melakukan penambahan unit usaha yang dapat membantu kesejahteraan masyarakat dan perekonomian desa. 2. Memberikan keringanan atau <i>feedback</i> lebih kepada masyarakat yang melakukan pembayaran secara rutin. 3. Mendorong kesadaran pihak yang masih bermasalah agar tertib dalam pembayaran melalui dukungan masyarakat.	Strategi WT: 1. Melakukan pengoptimalan penggunaan IT untuk mempermudah pelayanan kepada masyarakat. 2. Mendorong perbaikan sistem dari hasil evaluasi untuk mengurangi hambatan yang muncul.

2.3 Strategi S-T

Strategi S-T ialah strategi yang menggunakan kekuatan dalam mengatasi ancaman yang muncul, yaitu: Melakukan penambahan unit usaha yang dapat membantu kesejahteraan masyarakat

dan perekonomian desa; Memberikan keringanan atau *feedback* lebih kepada masyarakat yang melakukan pembayaran secara rutin; Mendorong kesadaran pihak yang masih bermasalah agar tertib dalam pembayaran melalui dukungan masyarakat.

2.4 Strategi W-T

Strategi W-T ialah strategi yang didapatkan dari hasil analisis usaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman yang ada. Beberapa strategi tersebut sebagai berikut: Melakukan pengoptimalan penggunaan IT untuk mempermudah pelayanan kepada masyarakat; Mendorong perbaikan sistem dari hasil evaluasi untuk mengurangi hambatan yang muncul.

Berdasarkan Matriks SWOT di atas, dapat disimpulkan bahwa BUMDes

Surya Sejahtera cenderung pada strategi SO. Hal ini dikarenakan dari pengamatan lingkungan internal dan eksternal, BUMDes Surya Sejahtera memiliki banyak kekuatan dan banyak peluang. Sehingga pemanfaatan kedua faktor tersebut lebih dominan daripada faktor lainnya. Strategi inilah yang peranannya sangat berpengaruh terhadap keberhasilan BUMDes Surya Sejahtera. Untuk lebih jelasnya maka akan digambarkan oleh diagram SWOT berikut.



Gambar 1. Posisi BUMDes Surya Sejahtera dalam Lingkungan Strategis

Posisi BUMDes tersebut di atas menggambarkan BUMDes Surya Sejahtera berdasarkan posisi yang sangat baik dan kuat secara lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Berbagai upaya dan strategi ekspansi usaha terus dilakukan dan ditingkatkan dengan

mempertimbangkan ketersediaan modal dan besarnya potensi keuntungan. Jenis usaha yang dikelola telah mengarah pada klasifikasi usaha yang dianjurkan berdasarkan peraturan yang ada dan potensi yang dimiliki untuk dikelola oleh BUMDes Surya Sejahtera.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan penulis pada pelaksanaan magang riset terapan pemerintahan di Kantor Kepala Desa Kedungturi mengenai strategi pengembangan BUMDes ada beberapa hal yang dapat penulis simpulkan. Berdasarkan pengamatan lingkungan internal dan eksternal yang dilakukan penulis dan diolah dengan pisau analisis SWOT, maka dapat dirumuskan strategi yang lebih menonjol dan berpengaruh besar terhadap pengembangan BUMDes adalah strategi ekspansif yakni sebagai berikut: Meningkatkan kinerja pengelola BUMDes Surya Sejahtera dalam memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat Desa Kedungturi; Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk memperluas jaringan kemitraan; Memperbanyak kegiatan yang mengikutsertakan masyarakat di dalamnya agar BUMDes dirasahadiri oleh masyarakat; Membantu pembangunan desa dengan memanfaatkan keuntungan yang didapatkan; Memanfaatkan potensi pasar yang besar dengan mengembangkan unit usaha. Merujuk pada strategi tersebut, maka keberhasilan BUMDes Surya Sejahtera dapat lebih meningkat bilamana pemanfaatan strategi ekspansif ini diefektifkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Timur. *BUMDes Surya Sejahtera*. Tersedia di <http://www.dpmd.jatimprov.go.id> diunduh 22 November 2019
- Helmi S., “*BUMDES Kecamatan Taman Sidoarjo Beromzet Miliaran*”,

harianbhirawa.com. (Online). Tersedia di [https://harianbhirawa.com/bumdes-kec-taman-sidoarjo-beromzet -miliaran/](https://harianbhirawa.com/bumdes-kec-taman-sidoarjo-beromzet-miliaran/) diunduh 22 November 2019

- Hunger, D. dan Thomas W. 2014. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi
- Jaka S., dan Irni N. 2019. Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Kasus di BUMDES Mitra Sejahtera Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka. *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis (JEPA)* 3 (2): 348-359
- Muhammad, S. 2017. *Manajemen Strategik: Konsep dan Alat Analisis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Rangkuti, F. 2017. *Teknik Membedah Kasus Bisnis: Analisis SWOT*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Robiatul, A. 2018. Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Berbasis Aspek Modal Sosial (Studi pada BUMDes Surya Sejahtera, Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo). *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik* 6 (3): 1-15
- Salusu, J. 2003. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo

