

BAB V

PEMBAHASAN PENELITIAN

A. Kondisi internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam rangka akselerator pertumbuhan ekonomi di Desa Sukorejo Gandusari Trenggalek

Faktor-faktor internal yang mempengaruhi strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam rangka akselerator pertumbuhan ekonomi di Desa Sukorejo Gandusari Trenggalek adalah 1) faktor kekuatan (*strength*) adalah sebagai berikut: a) Masyarakat mampu membuat usaha dari program simpan pinjam dari BUMDES, b) Adanya pendampingan UKM dalam pengawasan, c) Adanya pendampingan UKM dalam teknik produksi, d) Adanya pendampingan UKM dari pemasaran, e) Adanya konsumsi yang jelas dar hasil usaha. 2) faktor kelemahan (*weaknesses*) adalah a) sulitnya merubah persepsi masyarakat terhadap BUMDES, b) Kesulitan BUMDES dalam melaksanakan administrasi, c) Belum maksimalnya pendampingan BUMDES dari Kabupaten.

Hasil penelitian ini sesuai menurut David faktor – faktor lingkungan internal perusahaan terdiri atas 3 aspek yaitu:

1. Aspek Pemasaran

Pemasaran dapat diidentifikasi sebagai proses penentuan pengantisipasi, penciptaan, dan pemenuhan keinginan dan kebutuhan pelanggan atas produk atau jasa.

2. Aspek Keuangan dan Akuntansi

Kondisi keuangan sering kali dipertimbangkan sebagai ukuran yang terbaik kekuatan atau posisi persaingan perusahaan dan menjadi daya tarik utama bagi para investor.

3. Aspek Produksi/ Operasi dan Penelitian Pengembangan

Fungsi produksi/operasi suatu perusahaan terdiri dari semua aktivitas yang merubah masukan (input) menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi/operasi memperlakukan masukan (*input*), mentransformasi, dan keluaran (*output*) sangat beragam diantara industri-industri dan pasar. Operasi perusahaan manufaktur merubah masukan seperti bahan mentah, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas lainnya menjadi barang jadi dan jasa.¹

Hasil Penelitian ini sesuai menurut Yudiardi² dalam penelitiannya yang berjudul *Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan prekonomian masyarakat perdesaan kabupaten Garut. Hasil penelitiannya adalah* Sistem dan mekanisme kelembagaan ekonomi di pedesaan tidak berjalan efektif sehingga berimplikasi pada Predikat Daerah Tertinggal Strategi penguatan ekonomi desa melalui BUMDes, merupakan salah satu solusi untuk melepaskan ketergantungan masyarakat desa terhadap bantuan Pemerintah. BUMDes, merupakan lembaga usaha yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa serta tidak lagi didirikan atas instruksi Pemerintah, tidak dikuasai oleh kelompok tertentu serta dalam menjalankan usahanya untuk kepentingan hajat hidup orang banyak yang strategis di desa. Selain itu lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa, Badan

¹Fred R David, *Strategic Management Concepts & Cases*. (Pearson. Academic; 14th edition, 2012), hlm. 147.

²Yudiardi, Dodi *Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan prekonomian masyarakat perdesaan kabupaten Garut*. (Garut: Fakultas Ilmu Sosial Politik Universitas Garut, 2015), hlm. 1.

Usaha Milik Desa selanjutnya disingkat dengan BUMDes diproyeksikan muncul sebagai kekuatan ekonomi baru di wilayah pedesaan.

Pengembangan ekonomi di pedesaan sudah dijalankan oleh pemerintah melalui berbagai program dan kebijakan. Akan tetapi upaya tersebut belum membuahkan hasil yang maksimal sebagaimana yang dicita-citakan selama ini. Salah satu factor yang mendominasi adalah intervensi dari pemerintah yang terlalu besar, akibatnya justru menghambat daya kreativitas dan inovasi masyarakat desa dalam mengelola dan menjalankan mesin ekonomi di pedesaan. Sistem dan mekanisme kelembagaan ekonomi di pedesaan tidak berjalan efektif dan berimplikasi pada ketergantungan terhadap bantuan pemerintah sehingga mematikan semangat kemandirian masyarakat desa.

Pendirian pengembangan kelembagaan basis ekonomi yang dikelola sepenuhnya oleh masyarakat diharapkan mampu menjadi stimulus dan menggerakkan perekonomian di pedesaan. lembaga pengembangan ekonomi ini tidak lagi didirikan atas dasar instruksi dari pemerintah akan tetapi berawal dari adanya potensi yang ada, sehingga jika dikelola dengan baik akan menjadi akselerator pertumbuhan ekonomi.

Salah satu kelembagaan sebagaimana dimaksud diatas adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Badan usaha ini sesungguhnya telah diamanatkan di dalam UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 71 Tahun 2005 Tentang Desa. Pendirian badan usaha ini harus disertai dengan penguatan kapasitas dan dukungan dari pemerintah (kebijakan) yang memfasilitasi dan melindungi

usaha ini dari ancaman persaingan para pemodal besar.³ Tujuan BUMDes yaitu untuk mengoptimalkan pengelolaan aset-aset desa yang ada serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes selanjutnya diharapkan dapat menjadikan desa semakin mandiri dan sejahtera melalui akselerasi perekonomian desa. Tetapi mengingat BUMDes masih tergolong baru dalam keberadaannya, maka di dalam praktiknya tentu masih terdapat kendala terkait proses pengembangannya.

B. Kondisi Eksternal yang menjadi peluang dan ancaman strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam rangka akselerator pertumbuhan ekonomi di Desa Sukorejo Gandusari Trenggalek

Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam rangka akselerator pertumbuhan ekonomi di Desa Sukorejo Gandusari Trenggalek adalah 1) faktor peluang adalah sebagai berikut: a) BUMDES dapat menurunkan ketergantungan masyarakat terhadap renternir, b) Adanya simpan pinjam usaha baru (persewaan alat), b) Memiliki potensi desa yang sangat baik untuk di kembangkan, c) Menjalinkan kerjasama yang baik dengan mitra bisnis 2) faktor ancaman (*Treath*) adalah sebagai berikut: a) Belum bisa menggunakan teknologi secara maksimal, b) Jaringan Internet di Desa masih lemah, c) Terdapat pesaing di dengan jenis usaha yang sama.

³Singgih Tri Atmojo, Skripsi: “Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa” (Jember: Universitas Jember, 2015), hlm. 3

Menurut David faktor - faktor lingkungan eksternal perusahaan terdiri atas lingkungan eksternal makro dan lingkungan eksternal mikro. Lingkungan eksternal makro terdiri atas:⁴

1. Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik merupakan hubungan timbal balik antara perusahaan dengan lingkungan hidupnya atau ekologiannya.

2. Lingkungan Ekonomi

Faktor ekonomi berhubungan dengan sifat dan arah ekonomi dimana suatu perusahaan beroperasi. Sebab pola konsumsi masyarakat secara relatif dipengaruhi oleh tren sector ekonomi dan pasar, sehingga dalam perencanaan strategiknya setiap organisasi - perusahaan harus mempertimbangkan arah tren atau pasar.

3. Lingkungan Politik dan Hukum

Arah dan stabilitas politik dan hukum merupakan pertimbangan utama bagi para manajer dalam memformulasikan strategi perusahaan. Lingkungan politik dan hukum mencakup faktor - faktor yang dikendalikan oleh pemerintah. Unsur dalam parameter utamanya adalah ideology politik pemerintahan, stabilitas pemerintahan, jumlah dan kekuatan partai politik, program kerja partai politik, sikap pemerintah terhadap dunia industri, kelompok - kelompok lobi, hukum dan peraturan perundangan, dan semua peraturan yang harus dipatuhi dan dijalankan oleh perusahaan.

⁴ David, *Strategic Management...*, hlm. 145.

4. Lingkungan Sosial Budaya

Faktor sosial budaya yang dapat mempengaruhi aktivitas dan kinerja perusahaan mencakup keyakinan, nilai-nilai, sikap, pandangan serta gaya hidup manusia sebagai akibat perkembangan dan perubahan kondisi kebudayaan, bahasa, ekologi, demografi, keberagaman, pendidikan, suku bangsa, dan ras serta mobilitas penduduk, lembaga - lembaga sosial, simbol status dan keyakinan agama.

5. Lingkungan Teknologi

Teknologi merupakan pendorong utama dibalik pengembangan berbagai produk dan pasar baru, tetapi terkadang juga menjadi alasan utama menurunnya berbagai produk dan pasar. Teknologi dapat mempunyai pengaruh penting pada kinerja industri.

6. Lingkungan Demografi

Evolusi atau perubahan populasi penduduk merupakan faktor kunci lingkungan bagi perusahaan. Penduduk secara langsung berdampak pada pasar konsumen dan mempengaruhi kekuatan - kekuatan ekonomi lainnya.

Hasil penelitian ini sesuai menurut penelitian Fitriksa⁵ dalam penelitiannya yang berjudul Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Lancang Kuning Kecamatan Bintan Utara. Hasil penelitiannya adalah Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa Jaya Gemilang Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Lancang Kuning Kecamatan Bintan Utara saat ini belum

⁵ Kateria Fitriksa. 2017. Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Lancang Kuning Kecamatan Bintan Utara

berjalan dengan maksimal antara lain kurangnya pemahaman masyarakat mengenai BUMDes serta masyarakat belum dapat merasakan manfaat dari keberadaan BUMDes Jaya Gemilang Desa Lancang Kuning Kecamatan Bintan Utara.

Penelitian Ihsan⁶ dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gerbang Lentera Sebagai Penggerak Desa Wisata Lerep. Hasil penelitiannya adalah walaupun masih baru, BUMDes Gerbang Lentera merupakan salah satu BUMDes yang pengelolaannya sudah baik di Kabupaten Semarang sehingga menjadi rujukan desa lain untuk berkunjung dan studi banding. Proses pengelolaan BUMDes berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan didirikannya BUMDes. Hal ini dapat dibuktikan dengan unit-unit usaha berjalan dengan baik. Faktor-faktor baiknya pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera antara lain Sumber daya yang tersedia, partisipasi dan pemberdayaan masyarakat, dukungan pemerintah dan adanya kerjasama dengan pihak ketiga. Tapi tetap ada hambatan dalam pengembangan BUMDes yaitu masih sulitnya mencari karyawan karena gaji yang kurang bisa menjanjikan. Pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep sudah sangat baik, terutama dibandingkan dengan BUMDes-BUMDes lain di Kabupaten Semarang. Hanya saja seperti kebanyakan BUMDes milik desa-desa lain di Kabupaten Semarang masih sulit mencari karyawan karena masih sulitnya BUMDes memberikan gaji.

⁶ Ahmad Nur Ihsan. Jurnal. 2015. Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gerbang Lentera Sebagai Penggerak Desa Wisata Lerep,

C. Analisis SWOT Model pengembangan strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam rangka akselerator pertumbuhan ekonomi di Desa Sukorejo Gandusari Trenggalek

Berdasarkan analisis SWOT dapat diketahui model pengembangan strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam rangka akselerator pertumbuhan ekonomi di Desa Sukorejo Gandusari Trenggalek yaitu posisi model pengembangan strategi bersaing dalam wilayah Kuadran 1. Posisi ini menggambarkan bahwa situasi menguntungkan karena perusahaan mempunyai peluang dan kekuatan sehingga ia dapat memanfaatkan peluang secara maksimal sehingga mampu menerapkan strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Hasil penelitian ini sesuai menurut Indra Wijaya menyatakan strategi pengembangan adalah usaha menyeluruh, yang memerlukan dukungan dari pimpinan atas yang dirancang untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui penggunaan beberapa tehnik intervensi dengan menerapkan pengetahuan yang berasal dari ilmu-ilmu perilaku.⁷ Strategi pengembangan adalah suatu proses yang meningkatkan efektifitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan tujuan keorganisasian. secara khusus proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana yang meliputi suatu system total sepanjang

⁷ Indra Wijaya, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Sinar Baru, 1989), 244.

periode tertentu, dan usaha mengadakan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi.⁸

Strategi pengembangan adalah usaha yang terencana dan berkelanjutan untuk menerapkan ilmu perilaku guna pengembangan system dengan menggunakan metode–metode refleksi dan analisis diri.⁹ Strategi pengembangan adalah cara atau srategi yang digunakan oleh wadah atau tempat guna proses suatu perubahan berencana yang memerlukan dukungan semua pihak, antara lain pengelola dan karyawan dengan perubahan–perubahan itu diharapkan dapat mengembangkan dan meningkatkan suatu perusahaan, yang memerlukan usaha jangka pendek, menengah, dan panjang guna menghadapi perubahan yang akan terjadi pada masa mendatang.

Strategi dapat dikelompokkan atas empat kelompok strategi, yaitu:

a. Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategy*)

Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan/atau para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri.

b. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)

Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.

⁸ James L. Gibson, *Organisasi Dan Manajemen, Perilaku Struktur Dan Proses*, Terj. Djoerban Wahid (Jakarta: Erlangga, 1990), 658

⁹ Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, Surabaya: Citra Media, 1997), 109

c. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.

d. Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*)

Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, yang pada ujung-ujungnya adalah kebangkrutan.¹⁰

Berdasarkan matriks Internal eksternal di faktor kekuatan (strengths) mempunyai nilai skor sebesar 2.099 sedangkan faktor-faktor kelemahan (weaknesses) mempunyai nilai skor sebesar 1.46. Berarti Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Desa Sukorejo Gandusari Trenggalek mempunyai kekuatan yang lebih tinggi dibandingkan faktor kelemahan dalam menentukan Model pengembangan strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam rangka akselerator pertumbuhan ekonomi di Desa Sukorejo Gandusari Trenggalek. Selanjutnya pada tabel di atas, faktor-faktor peluang (*opportunities*) mempunyai nilai skor sebesar 1.948 dan faktor-faktor ancaman (*threats*) mempunyai nilai skor sebesar 1.224. Dari nilai skor tersebut menunjukkan bahwa Model pengembangan strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam rangka akselerator pertumbuhan ekonomi di Desa Sukorejo Gandusari Trenggalek. Badan Usaha Milik Desa

¹⁰ Nimran, *Perilaku Organisasi...*, 35

(BUMDES) di Desa Sukorejo Gandusari Trenggalek mempunyai situasi menguntungkan karena perusahaan mempunyai peluang dan kekuatan sehingga ia dapat memanfaatkan peluang secara maksimal sehingga mampu menerapkan strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.