

STRATEGI PEMBERDAYAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI KABUPATEN KARANGASEM

I Wayan Sukarta¹⁾, I Wayan Wirga²⁾, I Ketut Pasek³⁾, Ida Bagus Sanjaya⁴⁾, I Putu Yoga Laksana⁵⁾

^{1,2,3,4,5}Politeknik Negeri Bali, Badung, Provinsi Bali, Indonesia (80361)

Email: wayansukarta@pnb.ac.id ; wayanwirga@pnb.ac.id ; pasekktut1@gmail.com ;
bagussanjaya@pnb.ac.id ; yoga.laksana@pnb.ac.id

Abstract

The reform era in 1998 had a major and fundamental influence on governance in Indonesia. This can be seen from the change in the paradigm of governance from centralized to decentralized. This model was realized by the representation of Law no. 22 of 1999 concerning Regional Government and Law no. 25 of 1999 regarding to Financial Balance between Central and Regions. The insistence of the central government about village development can be seen by the emergence of Law Number 6 of 2014. This Law concerns about the space availability for Villages to build up. This research is a descriptive qualitative exploratory research, where the main data collection uses questionnaires and interviews. Furthermore, the method of determining the sample using purposive sampling, with the SWOT analysis technique. The position of BUMDES is in quadrant IV, which means that BUMDES in Karangasem Regency has a strong internal strength factor with a score of 3.128 (above good) and the value of external factors of 2.891 (moderate). Based on this position, it can be determined that the position of BUMDES in Karangasem Regency is in a position of growth and development (grow and built), so a suitable strategy to be implemented is Strengths Opportunities (SO) Strategy by maximizing its internal strength and taking advantage of existing external opportunities.

Keyword: SWOT Analysis, Empowerment of BUMDES

Abstrak

Era reformasi tahun 1998 mempunyai pengaruh besar dan mendasar terhadap tata kelola pemerintahan di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari semula sentralistik menjadi desentralistik, yang diwujudkan dengan diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dengan Daerah. Ketegasan pemerintah pusat tentang pembangunan desa ini dapat dilihat dengan lahirnya UU Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa yang memberikan ruang kepada Desa untuk membangun Desa. Penelitian ini adalah merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang bersifat eksploratif dimana pengumpulan data pokok menggunakan methoda kuesioner dan wawancara. Selanjutnya methoda penentuan sampel menggunakan purvosive sampling, dengan teknik analisis SWOT. Hasil analisis dapat dijelaskan bahwa posisi BUMDES ada di kwadran IV yang artinya bahwa BUMDES di Kabupaten Karangasem memiliki faktor kekuatan internal yang kuat dengan skor 3,128 (di atas baik) serta nilai faktor eksternal sebesar 2, 891 (sedang). Berdasarkan posisi tersebut dapat ditentukan bahwa posisi BUMDES di Kabupaten Karangasem adalah berada pada posisi pertumbuhan dan membangun (grow and built), sehingga strategi yang cocok diterapkan adalah Strategi Strenghts Opportunities (SO) dengan memaksimalkan kekuatan internal yang dimiliki dan memanfaatkan peluang eksternal yang ada.

Kata Kunci: SWOT Analisis, Pemberdayaan BUMDES.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari semula sentralistik menjadi desentralistik, yang diwujudkan dengan diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dengan Daerah, berimplikasi di dalam hubungannya dengan Pemerintah Daerah, baik Pemerintah Provinsi maupun Pemerintah Kota/ Kabupaten. Terdapat dua hal pokok yang menjadi fokus kegiatan di dalam proses desentralisasi, yaitu pertama, prinsipnya seluruh kewenangan pemerintah telah menjadi kewenangan pemerintah kabupaten/kota sebagaimana diatur di dalam pasal 11 UU No.22 Tahun 1999, termasuk di dalamnya kewenangan bidang perusahaan daerah. Kedua, pengalihan status pegawai pusat menjadi pegawai pemerintah daerah yang diikuti dengan berubahnya struktur organisasi dan tata kerja masing-masing dinas yang menangani kewenangan tersebut.

Menyikapi perubahan yang ada dalam konteks meningkatkan pelayanan pemerintah daerah yang sekaligus juga mendorong peningkatan pendapatan desa telah berkembang upaya untuk mengembangkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). Ketegasan pemerintah pusat tentang pembangunan desa ini dapat dilihat dengan lahirnya UU Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dan Peraturan Menteri Desa PDT dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 Tentang penguatan ekonomi desa melalui pembentukan BUMDES telah memberikan ruang kepada Desa untuk membangun Desa sesuai dengan potensi yang dimiliki dengan mengedepankan partisipatif masyarakat. Tipologi, karakteristik dan potensi Desa merupakan pemberdayaan lokal dan aset Desa sebagai dasar dalam menentukan arah pembangunan Desa berbasis partisipatif guna mewujudkan Desa yang maju, mandiri dan sejahtera.

Keberadaan BUMDES sebagai badan usaha di desa yang relatif baru sudah tentu mengalami banyak kendala yang dapat mengakibatkan kinerja BUMDES masih relatif rendah. Untuk itu, penelitian-penelitian yang bertujuan menemukan strategi pemberdayaan BUMDES sangat penting dilakukan. Menurut Hitt, Michael. A, dkk, (2001) strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Sedangkan, menurut Joan Margarita and Michael Porter (2014), dalam melakukan analisis streategi memerlukan analisis SWOT yang merupakan identifikasai berbagai faktor secara sistematis, dengan mendasarkan pada logika memaksimalkan kekuatan (*streght*), meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) serta memanfaatkan peluang (*opportunities*) dan menghindari ancaman (*threath*).

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana kondisi eksisting BUMDES dilihat dari perspektif internal dan eksternal di Kabupaten Karangasem ?
- b. Bagaimana Strategi Pemberdayaan BUMDES Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja di Kabupaten Karangasem?

Tujuan Penelitian

Ada beberapa tujuan dari penelitian ini, antara lain:

- a. Untuk mengetahui kondisi factual baik secara internal (kekuatan dan kelemahan) maupun .secara eksternal (peluang dan ancaman) BUMDES di Kabupaten Karangasem.
- b. Untuk merumuskan strategi pemberdayaan dalam upaya penguatan kinerja BUMDES di Kabupaten Karangasem.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis dan manfaat teoritis.

TINJAUAN TEORITIS

Badan Usaha Milik Desa (BUMDES)

Berdasarkan Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, dimada pemerintah pusat memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mengelola pembangunan daerah termasuk pembangunan desa.Salah satu wujud nyata dari ketentuan ini adalah lahirnya Undang Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Desa. Salah satu bentuk pembangunan penguatan ekonomi desa adalah melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES).

Konsep Dasar BUMDES

Pembentukan BUMDES dimaksudkan menampung seluruh kegiatan perekonomian yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan masyarakat. Terdapat 4 (empat) tujuan urama BUMDES, yaitu:

- a. Meningkatkan perekonomian desa
- b. Meningkatkan pendapatan asli daerah
- c. Meningkatkan pengolahan potensi desa sesuai kebutuhan masyarakat.
- d. Menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan.

Strategi Pemberdayaan

Menurut Peare Robinson (2009), strategi adalah merupakan rencana suatu perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Disisi lain strategi adalah merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang (targering and long term gials) dari sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan (Setyanto, AR, 2015).

METODA PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan rancangan penelitian kualitatif deskriptif, yaitu suatu pendekatan penelitian dalam upaya untuk memperoleh fakta-fakta mengenai fenomena-fenomena yang terkait dengan masalah-masalah yang menjadi obyek pengamatan dengan menggunakan sampel dan kuesioner sebagai alat pengumpul data (Singarimbun, 2015).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua BUMDES yang secara geografis berada di Kabupaten Karangasem yang jumlah 74 unit usaha.. Dalam hal pemilihan sampel akan dilakukan 2 (dua) tahap dengan menggunakan methode purposive sampling. Dengan methode purposive jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 11 BUMDES yang ada di Kecamatan Karangasem (Sugiyono, 2019)

Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

- a. Kuesioner : merupakan seperangkat daftar pertanyaan yang disusun untuk diajukan kepada responden.
- b. Wawancara : merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab secara langsung antara peneliti dengan pihak-pihak yang dapat membantu peneliti dalam mengumpulkan data baik data primer maupun data sekunder..
- c. Dokumentasi : pengumpulan data dengan teknik dokumentasi dapat dilakukan melalui penelusuran dan pengumpulan informasi melalui buku-buku literatur, jurnal-jurnal, media cetak, maupun melalui laporan publikasi instansi terkait yang ada relevansinya dengan masalah yang diteliti.

Sumber Data

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini terdiri :

- a. Data primer : yaitu data yang langsung diperoleh dari responden melalui kuesioner yang diberikan kepada BUMDES.
- b. Data sekunder yaitu data yang sudah diolah berupa dokumen-dokumen, hasil-hasil penelitian terdahulu, literatur, dan bahan publikasi lainnya yang terkait dengan penelitian ini.

Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah dari :

- a. Data Kuantitatif, adalah data berupa angka-angka, seperti : data jumlah BUMDES. Hasil jawaban responden berupa angka –angka yang disampaikan melalui kuisisioner.
- b. Data Kualitatif, adalah data berupa keterangan atau informasi, seperti data jenis produk yang dihasilkan, berbagai program pelatihan yang pernah diikuti, kendala baik dalam proses produksi maupun manajemen, dan lain sebagainya.

Teknik Analisis Data

Analisis SWOT (Strength Weaknesses Opportunities Threat) adalah analisis yang digunakan untuk membuat dan merancang strategi pemberdayaan UMKM. Pada dasarnya analisis ini menganalisis tentang keadaan internal organisasi melalui Internal Faktor Strategy (IFAS) dari kekuatan (strength) dan kelemahan (weaknesses) organisasi tersebut. Kemudian dilanjutkan dengan analisis terhadap faktor-faktor yang berasal dari luar organisasi melalui analisis External Faktor Strategy (EFAS).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Hasil Penelitian

Analisis Lingkungan Internal (IFAS)

Analisis lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) yang ada pada BUMDES di Kabupaten Karangasem. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana dan kondisi pekerjaan yang dilakukan. Variabel kekuatan ini meliputi kepemilikan BUMDES oleh Desa Adat, lokasi BUMDES strategis, Pemasaran, Biaya operasional, dan sumberdaya alam. Sedangkan, variabel kelemahan meliputi: kualitas pengelola SDM, sumber permodalan internal, kepemimpinan, sarana prasarana, dan manajemen masih tradisional.

Hasil matrik IFAS menunjukkan skor nilai BUMDES di Kabupaten Karangasem sebesar 3,128 dari keseluruhan faktor internya. Nilai total ini lebih besar dari nilai rata-ratanya, yaitu sebesar 3,08. Hasil ini juga menunjukkan bahwa nilai kekuatan (strength) sebesar 2,018 lebih besar dari pada nilai kelemahan (weaknesses) sebesar 1,110

Analisis Lingkungan Eksternal (EFAS)

Analisis lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel peluang (opportunity) dan ancaman (threat) yang ada pada BUMDES di Kabupaten Karangasem. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana dan kondisi pekerjaan yang dilakukan. Variabel Analisis lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel peluang (opportunity) dan ancaman (threat) yang ada pada BUMDES di Kabupaten Karangasem. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana dan kondisi pekerjaan yang dilakukan. Variabel peluang (opportunities) ini meliputi dukungan pemerintah, akses perbankan, dukungan desa adat, diminati konsumen, dan pendistribusian barang. Sedangkan, variabel ancaman (threat) meliputi: tingkat persaingan, ancaman keamanan, stabilitas ekonomi, serangan produk lar, dan pengaruh sosial media.

Hasil matrik EFAS menunjukkan skor nilai BUMDES di Kabupaten Karangasem sebesar 2,891 dari keseluruhan faktor eksternya, dan lebih besar dari nilai rata-ratanya, yaitu sebesar 2,860. Hasil ini juga menunjukkan bahwa nilai peluang (opportunity) sebesar 1,749 lebih besar dari pada nilai ancaman (threat) sebesar 1,142

Analisis Strength, Weaknesses, Opportunities, dan Threats (SWOT)

Analisis SWOT ini merupakan awal proses perumusan strategi yang akan dilakukan untuk membantu pemberdayaan BUMDES di Kabupaten Karangasem. Analisis ini juga mengharuskan BUMDES untuk melaksanakan strategi yang tepat dengan melihat peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal, di samping memperhatikan berbagai ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal. Matrik ini akan menggambarkan secara jelas bagaimana kondisi yang dihadapi BUMDES di Kabupaten Karangasem. Matrik ini digunakan untuk membantu menentukan 4 (empat) jenis strategi yang tepat, yaitu Strategi SO (Strength – Opportunity), Strategi WO (Weaknesses – Opportunity), Strategi ST (Strength – Threat), Strategi WT (Weaknesses – Threat) yang nantinya akan disesuaikan dengan kondisi BUMDES di Kabupaten Karangasem.

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa skor nilai terbesar berada pada Strategi Strengths – Opportunities (SO), yaitu sebesar 3,387, Strategi Strengths – Threats (ST) sebesar 3,249, Strategi Weaknesses – Opportunities (WO) sebesar 3,128, dan Strategi Weaknesses – Threats (WT) sebesar 2,341.

Analisis Internal Eksternal (IE)

Analisis juga menunjukkan bahwa faktor kekuatan nilai skornya sebesar 2,018 dan faktor kelemahan nilai skornya sebesar 1,110. Sedangkan, analisis juga menunjukkan bahwa faktor peluang nilai skornya sebesar 1,869 dan faktor ancaman nilai skornya sebesar 1,231. Dari hasil perhitungan, hasil penjumlahan faktor internal memiliki total skor sebesar 3,128 dan pada faktor eksternal memiliki total skor sebesar 3,100. Selanjutnya Matrik IE digunakan untuk mengetahui bagaimana posisi BUMDES di Kabupaten Karangasem dalam upaya mempertahankan usahanya.

Hasil penelitian juga dapat dijelaskan bahwa dalam Matrik IE yang merupakan hasil dari pengelompokkan Matrik IFAS dan EFAS . Dari nilai tersebut posisi BUMDES ada di kwadran IV yang artinya bahwa BUMDES di Kabupaten Karangasem memiliki faktor kekuatan internal yang kuat dengan skor 3,128 (kuat) serta nilai faktor eksternal sebesar 2, 891 (sedang). Skor nilai digunakan sebagai penentu nilai dari Matrik IE. Berdasarkan posisi tersebut dapat ditentukan bahwa posisi BUMDES di Kabupaten Karangasem adalah berada pada posisi pertumbuhan dan membangun (grow and built) . Berdasarkan hasil analisis Strategi yang cocok diterapkan adalah Strategi Strengths Opportunities (SO) dengan memaksimalkan kekuatan internal yang dimiliki dan memanfaatkan peluang yang ada.

Pembahasan

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa posisi BUMDES di Kabupaten Karangasem berada pada kuadran IV. Hal ini menunjukkan bahwa BUMDES kondisinya secara internal mempunyai kekuatan yang baik (skor = 3,128) dan secara faktor eksternal berada pada posisi sedang dengan nilai 2,891. Posisi BUMDES pada kuadran IV juga menunjukkan kondisi BUMDES di Kabupaten Karangasem berada dalam posisi tumbuh dan membangun (grow and built)

Dalam masa pertumbuhan dan pembangunan maka sangat diperlukan adanya strategi yang tepat untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Berdasarkan hasil analisis Matrik SWOT seperti yang ditunjukkan dalam Gambar.2, ternyata Strategi Strength – Opportunities, mendapat nilai terbesar, yaitu 3,767, kemudian Strategi Strength – Threats mendapat skor 3,160, selanjutnya Strategi Weaknesses – Opportunities memperoleh nilai 2,859, dan Strategi Weaknesses – Threats mendapat skor 2,252. Jadi dengan demikian penerapan strategi Strengths – Opportunities (SO) dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Dukungan pemerintah dan desa adat adalah merupakan kekuatan dan peluang bagi BUMDES untuk lebih memacu usahanya melalui berbagai strategi, antara lain; menambah unit usaha, melakukan diversifikasi produk, memperluas pangsa pasar.

- b. Lokasi BUMDES rata-rata adalah strategis adalah merupakan peluang untuk merebut pasar. Strategi yang dapat dilakukan adalah memanfaatkan keunggulan ini adalah: membuat tampilan tempat usaha yang lebih menarik, jumlah dan ragam produk yang ditampilkan harus ditambah baik secara kuantitatif maupun kualitatif, menyiapkan sarana parkir yang memadai, serta perlu adanya hal-hal yang dapat menarik perhatian public, seperti pemasangan baligo, spanduk dan sebagainya.
- c. Adanya dukungan masyarakat yang kuat merupakan cikal bakal untuk menjadikan konsumen fanatic. Dukungan ini perlu ditumbuh kembangkan melalui berbagai kegiatan, misalnya memberikan reward yang menarik, melakukan kegiatan bersama dalam bidang olah raga dan seni, serta dapat dilakukan dengan berbagai kontes yang menarik.
- d. Kebijakan pemerintah memberikan dana kepada desa adat dapat dijadikan sebagai momentum penting untuk lebih memberdayakan desa adat dalam bidang ekonomi melalui BUMDES. Keberadaan sumberdaya alam yang ada di desa dapat dijadikan modal kuat bagi BUMDES untuk dapat menghasilkan produk-produk yang lebih beragam dan berkualitas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang didasarkan atas analisis lingkungan internal dan eksternal dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Hasil analisis menggunakan bahwa kondisi eksisting BUMDES di Kabupaten Karangasem berada pada kuadran IV, dimana faktor lingkungan internal kuat sedangkan faktor lingkungan eksternal ada posisi sedang.
- b. Hasil analisis menggunakan IE matrik menunjukkan bahwa BUMDES di Kabupaten Karangasem sedang berada pada masa pertumbuhan dan membangun. Strategi yang dapat diterapkan adalah, Strategi Strengths – Opportunities (SO) dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan memperhatikan peluang pasar serta upaya upaya untuk meminimalkan pengaruh ancaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Freddy Rangkuti. (2018). *Teknik Membedah Kasus Bisnis, ANALISIS SWOT, Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Freddy Rangkuti. (2018). *SWOT Balanced Scorrcard, Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Hitt, Michael. A. dkk. (2001). *Manajemen Strategis Daya Saing dan Globalisasi*, Cetakan 2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Joan Margarita and Michael Porter. (2014). *Strategic And Competition*, New York, The Free Press
- Singarimbun Masri, Effendi. (2015). *Metode Penelitian Survei*, Penerbit Alpha Beta, Bandung.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah
- Undang Undang Nomor 25 Tahun 1999 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat Dengan Daerah.
- Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah
- Undang Undang Nomor 06 Tahun 2014 Tentang Desa
- Undang Undang Nomor 04 Tahun 2015 Tentang Peraturan Menteri Desa, PDT dan Transmigrasi.