

**STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) KASUS  
DI BUMDES MITRA SEJAHTERA DESA CIBUNUT KECAMATAN ARGAPURA  
KABUPATEN MAJALENGKA**

***DEVELOPMENT STRATEGY OF VILLAGE OWNED ENTERPRISES (BUMDES)  
A CASE IN MITRA SEJAHTERA BUMDES CIBUNUT VILLAGE ARGAPURA  
DISTRICT OF MAJALENGKA.***

**Jaka Sulaksana\*, Irni Nuryanti**

Fakultas Pertanian, Universitas Majalengka

\*Penulis korespondensi: jsulaksana@gmail.com

**ABSTRACT**

*The research has been conducted in the village Cibunut Argapura District of Majalengka on village-owned enterprises (BUMDes) Mitra Sejahtera starting in January-August 2017. The purpose of this study is to describe BUMDes Mitra Sejahtera, identify and analyze internal and external factors that may affect the development BUMDes Mitra Sejahtera, as well as knowing what strategic alternatives are possible to be applied in the development BUMDes Mitra Sejahtera. The method used is descriptive qualitative technique to determine the respondents split into two, namely the saturation sampling (census) and snowball sampling the total number of respondents was 35 people consisting of administrators BUMDes Mitra Sejahtera, village officials Cibunut, Village Farmers Cibunut and Youth Village Cibunut. The analysis technique used is Descriptive, SWOT analysis and QSPM matrix. The results showed that BUMDes Mitra Sejahtera has been established from 2015 and has three business fields that are run the management of mountain soil, agriculture stall and automotive (grasstack). Internal environmental factors of BUMDes Mitra Sejahtera were observed: management, finance, human resources, facilities and infrastructure, and legal umbrella, while external environmental factors observed were technology, business partners, government, village potency, community participation and competitor. The strategy that is a top priority for the development of BUMDes Mitra Sejahtera is to become a business distributor or as a supplier of goods for agricultural kiosks with the highest value of TAC (Total Attractive Score).*

**Keywords:** Strategy, Development, BUMDes

**ABSTRAK**

Penelitian ini telah dilaksanakan di Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mitra Sejahtera mulai bulan Januari – Agustus 2017. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran BUMDes Mitra Sejahtera, mengidentifikasi dan menganalisis faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi perkembangan BUMDes Mitra Sejahtera, serta mengetahui alternatif strategi apa yang memungkinkan untuk diterapkan dalam pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dengan teknik penentuan responden dipecah menjadi dua yaitu sampling jenuh (sensus) dan snowball sampling total jumlah responden adalah 35 orang yang terdiri dari pengurus BUMDes Mitra Sejahtera, Aparat

Desa Cibunut, Petani Desa Cibunut dan Karang Taruna Desa Cibunut. Teknik analisis yang digunakan yaitu Deskriptif, analisis SWOT dan matriks QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Mitra Sejahtera telah dibentuk dari tahun 2015 dan memiliki tiga bidang usaha yang dijalankannya yaitu pengelolaan tanah gunung, kios pertanian dan otomotif (*grasstack*). Faktor lingkungan internal BUMDes Mitra Sejahtera yang diamati yaitu manajemen, keuangan, SDM, sarana dan prasarana, serta payung hukum, sedangkan Faktor lingkungan eksternal yang diamati adalah teknologi, mitra bisnis, pemerintah, potensi desa, partisipasi masyarakat dan pesaing. Strategi yang menjadi prioritas utama untuk pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera adalah menjadi distributor usaha atau sebagai pemasok barang untuk kios pertanian dengan nilai TAS (Total Atractive Score) tertinggi.

Kata Kunci : Strategi, Pengembangan, BUMDes

## PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara kepulauan dengan unit pemerintahan terkecil desa yang jumlahnya cukup tinggi. Desa adalah kesatuan wilayah yang dihuni oleh sejumlah keluarga yang mempunyai sistem pemerintahan sendiri (dikepalai oleh seorang Kepala Desa) atau desa merupakan kelompok rumah diluar kota yang merupakan kesatuan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2013). Berkaitan dengan desa, pemerintah telah mengesahkan peraturan yang mengatur khusus tentang pemerintahan desa, yaitu Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 (UU Desa).

Pengembangan basis ekonomi di pedesaan sudah semenjak lama dijalankan oleh pemerintah melalui berbagai program. Namun, upaya itu belum membuahkan hasil yang memuaskan sebagaimana diinginkan bersama. Terdapat banyak faktor yang menyebabkan kurang berhasilnya program-program tersebut. Salah satu faktor yang paling dominan adalah intervensi 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 (Panduan Manajemen Badan Usaha Milik Desa, 2016).

Bentuk kelembagaan sebagaimana disebutkan diatas dinamakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa.

BUMDes diharapkan mampu menstimuli dan menggerakkan roda perekonomian di pedesaan. Asset ekonomi yang ada di desa harus dikelola sepenuhnya oleh masyarakat desa. Substansi dan filosofi BUMDes harus dijiwai dengan semangat kebersamaan dan *self help* sebagai upaya memperkuat aspek ekonomi kelembagaannya. Pada tahap ini, BUMDes akan bergerak seirama dengan upaya meningkatkan sumber-sumber pendapatan asli desa, menggerakkan kegiatan ekonomi masyarakat dimana peran BUMDes sebagai institusi payung dalam menaungi. Upaya ini juga penting dalam kerangka mengurangi peran *free-rider* yang seringkali meningkatkan biaya transaksi dalam kegiatan ekonomi masyarakat melalui praktek *rente* (Nurcholis, 2011).

Kabupaten Majalengka terdapat 325 BUMDes disetiap desa yang tersebar di 26 Kecamatan. Jenis usaha yang dilakukan oleh BUMDes yang ada di Kabupaten Majalengka diantaranya: 1) Simpan pinjam untuk kegiatan usahatani dan perdagangan, 2) Pengelolaan kios

usaha seperti kios pertanian dan kios perdagangan, 3) Pengelolaan air bersih, 4) Pengelolaan pasar, serta 5) Peternakan. Dengan peraturan daerah Kabupaten Majalengka Nomor 3 Tahun 2006. BUMDes yang ada di Kabupaten Majalengka memiliki tingkat perkembangan usaha yang berbeda, dimana terbagi menjadi dua (2) kategori, yaitu pada tingkat “Baik” dan “Berjalan”. Pada kategori “Baik” terdapat 79 BUMDes sedangkan sisanya 246 BUMDes masih dalam kategori “Berjalan”. (Badan Pemberayaan Masyarakat Desa, Perempuan dan Keluarga Berencana Kabupaten Majalengka, 2016)

Salah satu BUMDes yang ada di Kabupaten Majalengka yaitu BUMDes Mitra Sejahtera. BUMDes Mitra Sejahtera ini berada di Desa Cibunut, Kecamatan Argapura, Kabupaten Majalengka yang merupakan salah satu BUMDes yang bergerak dibidang pertanian dengan Peraturan Desa Nomor 02 Tahun 2010 yang mulai beroperasi tahun 2015, dan pada Januari 2016 BUMDes Mitra Sejahtera mendapatkan SK sehingga mulai melakukan manajemennya dengan baik. Unit usaha yang dinaungi oleh BUMDes Mitra Sejahtera yaitu kios sarana produksi (saprodi) pertanian, dengan melakukan pengadaan pupuk organik dan kimia. Karena usaha tersebut masih tergolong baru dan dalam tahap percobaan oleh karena itu BUMDes Mitra Sejahtera dibutuhkan strategi pengembangan agar usaha BUMDes tersebut dapat berjalan dengan baik, mengembangkan jaringan usaha lain dan diharapkan manfaat dari usaha bumdes tersebut dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat sehingga dapat berdampak bagi kesejahteraan masyarakat desa dan meningkatkan pendapatan desa.

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka penulis tertarik untuk meneliti tentang “Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mitra Sejahtera Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka”. Dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian adalah 1) Mengetahui gambaran BUMDes Mitra Sejahtera ; 2) Mengetahui faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan BUMDes Mitra Sejahtera serta faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman BUMDes Mitra Sejahtera ; 3) Mengetahui Alternatif strategi yang memungkinkan untuk diterapkan dalam pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera.

## METODE PENELITIAN

Penelitian akan dilaksanakan di BUMDes Mitra Sejahtera Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka. Pemilihan lokasi ini ditentukan secara sengaja (*purposive*), dengan pertimbangan bahwa BUMDes tersebut memiliki potensi yang besar dan strategis untuk dikembangkan. Waktu penelitian akan dimulai pada bulan Januari sampai dengan bulan Juni 2017. Metode yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah terdiri atas data primer dan data sekunder.

Populasi dalam penelitian ini adalah pengurus BUMDes Mitra Sejahtera, serta petani yang ada di Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 759 yang terdiri dari pengurus BUMDes Mitra Sejahtera 9 orang dan 750 orang petani desa Cibunut. Sampel dalam penelitian menggunakan metode *probability simple random sampling*. Keseluruhan populasi dari pengurus BUMDes Mitra Sejahtera dan petani yang ada di Desa Cibunut sebanyak 759 orang, jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 10 % dari keseluruhan jumlah populasi sehingga didapat jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 75,9 orang dibulatkan menjadi 76 orang yang terdiri dari pengurus BUMDes Mitra Sejahtera 9 orang dan petani Desa Cibunut sebanyak 67 orang.

Mengetahui bagaimana gambaran BUMDes Mitra Sejahtera, maka dilakukan analisis deskriptif. Analisis SWOT yang dilakukan pada penelitian ini dimulai dari mendefinisikan

aspek terkait menjadi faktor internal yang terdiri atas komponen kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang terdiri atas peluang dan ancaman BUMDes Mitra Sejahtera (Rangkuti, 2001;2004;2009). QSPM digunakan untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factor* internal-external yang telah di identifikasikan sebelumnya atau dengan kata lain untuk menetapkan kemenarikan relative (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan (David, 2009; David, 2004, 2006,2009).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum BUMDes Mitra Sejahtera

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah sebuah perusahaan yang dikelola oleh masyarakat desa, yang kepengurusannya terpisah dari pemerintah desa. BUMDes dibentuk untuk menggali potensi wirausaha yang ada di desa tersebut. Dengan dikelola oleh warga masyarakat yang mempunyai jiwa wirausaha, diharapkan BUMDes nantinya akan menghasilkan pendapatan asli desa yang diperoleh dari hasil perputaran usaha yang dikelola oleh BUMDes tersebut.

BUMDes Desa Cibunut pada awalnya berdiri pada tahun 2010 dengan Peraturan Desa Nomor 02 Tahun 2010 tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka. Bidang usaha yang dijalankan pada saat pertama kali pembentukan yaitu simpan pinjam usaha untuk pertanian (pemberian modal untuk petani) serta otomotif (perbengkelan) yang masih ada hingga saat ini, dengan modal awal Rp. 10.000.000,- namun untuk bidang usaha simpan pinjam tidak bertahan lama dikarenakan adanya kendala yaitu macet pada saat pembayaran, kebanyakan masyarakat Desa Cibunut yang meminjam modal usahanya dari BUMDes menganggap dana tersebut sebagai dana hibah sehingga BUMDes Desa Cibunut sempat pakum pada masa itu karena perputaran dana yang macet. Kemudian pada bulan Mei 2015 dilakukan peremajaan BUMDes Desa Cibunut dengan kepengurusan yang baru dan menjalankan bidang usaha baru yaitu membantu desa dalam penarikan omset tanah gunung.

Kamis 10 Desember 2015 dilakukan peremajaan ulang BUMDes Desa Cibunut untuk yang kedua kalinya dengan mengumpulkan masyarakat Desa Cibunut serta Aparat Desa Cibunut untuk melakukan musyawarah dan menetapkan nama BUMDes Mitra Sejahtera sebagai nama BUMDes Desa Cibunut dibentuk berdasarkan Peraturan Desa Nomor 01 Tahun 2015 tentang pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka dengan kepengurusan baru yaitu 9 orang dan membuka bidang usaha baru berdasarkan kesepakatan dari masyarakat Desa Cibunut dan Aparat Desa Cibunut yaitu kios pertanian yang menjual pestisida, pupuk organik dan anorganik dengan modal awalnya sebesar Rp. 35.000.000,-. Pada tahun 2016 turun dana ke-2 sebesar Rp. 10.000.000,- sehingga BUMDes Mitra Sejahtera dapat membuka lagi bidang usaha baru yaitu pemberian modal otomotif (Gresstrek) yang bekerja sama dengan karang taruna Desa Cibunut Kecamatan Argapura. Sehingga sampai saat ini BUMDes Mitra Sejahtera menjalankan tiga bidang usaha yang dikelolanya.

### Bidang Usaha BUMDes Mitra Sejahtera

Untuk mencapai maksud dan tujuannya, maka BUMDes Mitra Sejahtera menyelenggarakan bidang usaha antara lain :

### 1. Penarikan Omset Tanah Gunung

Tanah Gunung merupakan aset desa berupa tanah atau lahan pertanian yang pada awalnya dikelola oleh aparat Desa Cibunut saja, tetapi saat ini pengelolaan tanah gunung tersebut dibantu oleh BUMDes Mitra Sejahtera dalam penarikan omset atau uang sewa tanah gunung, untuk tujuan memajukan dan membangun masyarakat dengan mengajukan tender pengelolaan omset tanah gunung dengan cara yang jelas dan akuntabel sehingga manfaatnya dapat dirasakan lebih maksimal oleh yang berhak.

Tanah gunung tersebut untuk disewakan kepada masyarakat Desa Cibunut dan sebagian kepada masyarakat Desa Cibuluh. Terdiri dari 5 blok tanah gunung yaitu Blok D, Blok Kijamuju, Blok Balakatoa, Blok Tanjakan Akar, dan Blok Maloyang. Luas tanah gunung keseluruhan yaitu 50 ha dengan biaya sewa untuk tanah gunung yaitu mulai dari Rp.150.000,-/s/d Rp. 350.000,- /tahun. Bidang usaha tanah gunung ini sudah dimulai sejak Mei 2015 hingga sekarang.

Tujuan yang ingin dicapai melalui pelaksanaan kegiatan ini adalah sebagai berikut:

- 1) Menertibkan proses Pengelolaan tanah gunung.
- 2) Meminimalisir tingkat penyelewengan omset tanah gunung.
- 3) Membekali masyarakat dengan pengetahuan mengenai manajemen keuangan.
- 4) Membantu masyarakat agar dapat merasakan manfaat yang maksimal dari omset tanah gunung.

Pengelolaan Tanah gunung oleh Bumdes berlandaskan kepada :

- 1) Pasal 213 Ayat (1) Undang-undang No. 32 tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah
- 2) Pasal 78 PP N0. 72 Tahun 2005 tentang Desa
- 3) Peraturan menteri dalam negeri Republik Indonesia No. 39 Tahun 2010 tentang Tata Cara Pembentukan Bumdes
- 4) Pengoprasionalan kehendak masyarakat/rakyat sebagai pemegang kekuasaan tertinggi di NKRI.

### 2. Kios Pertanian BUMDes Mitra Sejahtera

Kios Pertanian BUMDes Mitra Sejahtera merupakan bidang usaha kedua yang dijalankan oleh BUMDes Mitra Sejahtera, kios tersebut menjual pestisida, pupuk organik, dan pupuk anorganik. Lokasi kios pertanian ini untuk sementara berlokasi di pekarangan rumah salah satu pengurus BUMDes Mitra Sejahtera.

Kios pertanian BUMDes Mitra Sejahtera ini sudah di mulai sejak januari 2016 saat BUMDes Desa Cibunut diremajakan untuk yang kedua kalinya. Maksud tujuan membuka bidang usaha kios pertanian adalah untuk memfasilitasi masyarakat desa Cibunut yang mayoritas pekerjaannya adalah sebagai petani agar masyarakat Desa Cibunut tidak kesulitan dalam pemenuhan pestisida serta pupuk baik organik maupun anorganik.

Sebagian besar masyarakat Desa Cibunut membeli kebutuhan pestisida dan pupuknya ke kios pertanian BUMDes Mitra Sejahtera, bahkan tidak hanya masyarakat Desa Cibunut saja, kios pertanian BUMDes Mitra Sejahtera juga memiliki pelanggan dan juga pembeli dari luar Desa Cibunut seperti Desa Tejamulya, Desa Argapura dan Desa Sagara.

### 3. Otomotif (Grasstrack)

Desa Cibunut adalah desa yang potensial dengan penyelenggaraan event otomotif, karena memiliki sirkuit Grastrack yang representatif, yaitu sirkuit Grastrack Batarra Jaya yang dikelola Karang Taruna Batarra Jaya Desa Cibunut.

Bidang usaha otomotif (grasstrack) ini dilakukan dengan bekerja sama antara BUMDes Mitra Sejahtera dengan Karang Taruna Desa Cibunut untuk memberikan bantuan berupa modal untuk setiap kegiatan Event Otomotif yang diselenggarakan.

Kegiatan event otomotif (grasstrack) yang dilakukan oleh Karang taruna dan BUMDes Mitra Sejahtera selalu disertai dengan MOU (Memorandum Of Understanding) atau dokumen persetujuan dari dua belah pihak dengan itu terdapat ketentuan bahwa BUMDes Mitra Sejahtera akan mendapatkan 10% dari hasil usaha yang diperoleh dari kegiatan grasstrack tersebut.

Bidang usaha ini dimulai pada Desember 2016 saat BUMDes Mitra Sejahtera mendapatkan bantuan modal yang kedua sebesar Rp. 10.000.000,-. Kegiatan event otomotif yang telah diselenggarakan oleh Karang Taruna dan BUMDes Mitra Sejahtera ini sebanyak dua kali yaitu pada pertama dilaksanakan pada bulan Februari 2017 dan yang kedua dilaksanakan pada bulan Juli 2017.

**Faktor Internal dan Faktor Eksternal BUMDes Mitra Sejahtera**

Analisis faktor eksternal dan internal dilakukan dengan mengetahui faktor-faktor diluar dan didalam BUMDes Mitra Sejahtera Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka yang dapat berpengaruh terhadap pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera. Analisis faktor internal digunakan untuk menganalisis faktor-faktor internal yang tentunya akan berpengaruh pada pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera. Faktor-faktor internal tersebut dapat diidentifikasi sebagai kekuatan dan kelemahan bagi pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera, sedangkan analisis faktor eksternal dilakukan dengan melihat faktor-faktor diluar BUMDes Mitra Sejahtera untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kecenderungan-kecenderungan yang berada diluar kontrol. Analisis ini terfokus untuk mendapatkan faktor-faktor kunci yang menjadi peluang dan ancaman bagi pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera, sehingga memudahkan untuk menentukan strategi-strategi dalam meraih peluang dan menghindari ancaman.

**1. Identifikasi Faktor Internal**

Melalui identifikasi faktor internal akan dapat diketahui kekuatan dan kelemahan BUMDes Mitra Sejahtera. Kondisi lingkungan internal yang diamati yaitu manajemen, keuangan, SDM, sarana dan prasarana, serta payung hukum.

**Tabel 1. Identifikasi Faktor Internal Pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera**

<b>Internal</b>	<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
<b>Manajemen</b>	a. Manajemen BUMDes Mitra Sejahtera sudah baik.	-
<b>Keuangan</b>	a. Modal untuk menjalankan aktivitasnya mencukupi. b. Perputaran keuangan dari bidang usaha yang dijalankan berjalan dengan baik.	a. Membutuhkan Dana untuk pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera.
<b>SDM</b>	a. Tingkat kemampuan dan pendidikan SDM cukup baik. b. SDM berpengalaman dan sesuai keahliannya.	a. Kurangnya SDM.
<b>Sarana dan Prasarana</b>	a. Pemanfaatan sarana dan prasarana milik Desa atau masyarakat Desa Cibunut.	b. Sarana dan prasarana masih belum memadai/seadanya.
<b>Payung Hukum</b>	a. Memiliki payung hukum.	

Sumber: Data Primer di Olah Tahun 2017.

## 2. Identifikasi Faktor Eksternal

Melalui identifikasi faktor eksternal akan dapat diketahui peluang dan ancaman bagi BUMDes Mitra Sejahtera. Kondisi lingkungan eksternal yang diamati adalah teknologi, mitra bisnis, pemerintah, potensi desa, partisipasi masyarakat dan pesaing.

**Tabel 2. Identifikasi Faktor Eksternal Pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera**

<b>Eksternal</b>	<b>Peluang</b>	<b>Ancaman</b>
<b>Teknologi</b>	a. Perkembangan Teknologi semakin maju.	a. Belum bisa menggunakan teknologi secara maksimal. b. Jaringan Internet di Desa Cibunut masih lemah.
<b>Mitra Bisnis</b>	a. Menjalinkan kerjasama yang baik dengan mitra bisnis.	
<b>Pemerintah</b>	a. Dukungan dari pemerintah daerah.	-
<b>Potensi Desa</b>	a. Memiliki potensi desa yang sangat baik untuk dikembangkan.	
<b>Pesaing</b>	a. Pasokan barang lebih lengkap.	a. Terdapat 2 pesaing di Desa Cibunut dengan jenis usaha yang sama. b. Kompleks dari pesaing.
<b>Partisipasi Masyarakat</b>	a. Partisipasi masyarakat Desa Cibunut cukup baik. b. Persepsi masyarakat Desa Cibunut terhadap BUMDes Mitra Sejahtera Baik.	-

Sumber: Data Primer di Olah tahun 2017.

## Perumusan Alternatif Strategi Pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera

Perumusan Alternatif Strategi Pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera dilakukan dengan menggunakan matrik SWOT kemudian dipilih beberapa strategi terbaik dan selanjutnya menentukan prioritas strategi menggunakan QSPM.

### 1. Matrik SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan suatu usaha. Metode ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matriks ini menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi W-T, dan strategi S-T.

**Tabel 3. Perumusan Alternatif Strategi Pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera**

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengelolaan manajemen BUMDes Mitra Sejahtera sangat baik.</li> <li>2. Modal dari perusahaan untuk menjalankan aktivitasnya mencukupi.</li> <li>3. Perputaran keuangan dari bidang usaha yang di jalankan berjalan dengan baik.</li> <li>4. Tingkat kemampuan dan pendidikan SDM cukup baik.</li> <li>5. SDM berpengalaman dan sesuai keahliannya.</li> <li>6. Pemanfaatan sarana dan prasarana milik Desa atau masyarakat Desa Cibunut.</li> <li>7. Sudah memiliki payung hukum yang kuat.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membutuhkan dana untuk pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera.</li> <li>2. Hanya menggunakan SDM sedikit.</li> <li>3. Sarana dan prasarana masih belum memadai/ seadanya.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perkembangan Teknologi semakin maju.</li> <li>2. Menjalin kerjasama yang baik dengan mitra bisnis.</li> <li>3. Dukungan dari pemerintah daerah.</li> <li>4. Memiliki potensi desa yang sangat baik untuk di kembangkan.</li> <li>5. Pasokan barang lebih lengkap.</li> <li>6. Partisipasi masyarakat Desa Cibunut cukup baik.</li> <li>7. Persepsi masyarakat Desa Cibunut terhadap BUMDes Mitra Sejahtera Baik.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimalisasi kinerja BUMDes dengan pengembangan teknologi.</li> <li>2. Memanfaatkan potensi Desa dengan membentuk bidang usaha baru.</li> <li>3. Meningkatkan penjualan dengan menambah pasokan barang yang lebih lengkap.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjalin kerjasama dengan mitra bisnis lainnya.</li> <li>2. Menambah SDM yang ahli di bidang teknologi.</li> <li>3. Memanfaatkan sarana dan prasarana yang tersedia dari pemerintah Desa.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum bisa menggunakan teknologi secara maksimal.</li> <li>2. Jaringan Internet di Desa Cibunut masih buruk.</li> <li>3. Terdapat 2 pesaing di Desa Cibunut dengan jenis usaha yang sama.</li> <li>4. Komplek dari pesaing.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat website BUMDes Mitra Sejahtera</li> <li>2. Menjadi Distributor usaha atau sebagai pemasok barang untuk kios pertanian.</li> <li>3. Memanfaatkan teknologi yang tersedia dengan sebaik-baiknya untuk pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan dan mengoptimalkan fungsi pelayanan BUMDes</li> <li>2. Pengembangan lembaga pembiayaan BUMDes.</li> </ol>

Sumber: Data Primer di Olah Tahun 2017

**2. Penentuan Prioritas Strategi Pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera**

Keputusan-keputusan strategis harus selalu dibuat untuk memilih kegiatan yang paling tepat dan mengalokasikan sumber daya organisasi. Penentuan prioritas strategi merupakan tahap akhir untuk menentukan strategi mana yang menjadi prioritas dari beberapa strategi yang akan diimplementasikan. Merupakan suatu kesalahan besar bagi menejer bila terlalu banyak menerapkan strategi pada saat yang sama. Karena akan menguras sumberdaya perusahaan sehingga setiap strategi menjadi tidak optimal dan rentan (David, 2004).

Dari hasil analisis matriks SWOT telah diperoleh sebelas alternatif strategi yang biasa diterapkan untuk pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Cibunut Kecamatan Argapura



Kabupaten Majalengka. Untuk menentukan prioritas strategi yang paling tepat dan utama maka dilakukan analisis Matriks QSPM untuk pengambilan keputusan. Matriks QSPM memberikan gambaran kelebihan-kelebihan relatif dari masing-masing strategi yang selanjutnya memberikan dasar objektif untuk dapat memilih salah satu atau beberapa strategi spesifik yang menjadi pilihan. Langkah selanjutnya adalah mencari alternatif strategi yang dapat diimplementasikan sehingga terpilih tiga strategi, yaitu:

1. Memanfaatkan potensi desa dengan membentuk bidang usaha baru.
2. Menambah SDM yang berkualitas.
3. Menjadi distributor usaha atau sebagai pemasok barang untuk kios pertanian.

**Tabel 4. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) Pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera**

Faktor-faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Faktor Kunci Internal</b>							
1. Pengelolaan manajemen BUMDes Mitra Sejahtera sudah baik	0,13	4	0,52	3	0,39	4	0,52
2. Modal untuk menjalankan aktivitasnya mencukupi.	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
3. Perputaran keuangan dari bidang usaha yang dijalankan berjalan dengan baik	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
4. Tingkat kemampuan dan pendidikan SDM cukup baik	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36
5. SDM berpengalaman dan sesuai keahliannya	0,13	3	0,39	2	0,26	4	0,52
6. Pemanfaatan sarana dan prasarana milik Desa atau masyarakat Desa Cibunut.	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
7. Memiliki payung hukum	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
8. Membutuhkan dana untuk pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
9. Kurangnya SDM	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27
10. Sarana dan prasarana masih belum memadai/ seadanya	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09
<b>Total Bobot</b>	<b>1</b>						
<b>Faktor Kunci Eksternal</b>							
11. Perkembangan Teknologi semakin maju	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
12. Menjalani kerjasama dengan mitra bisnis	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
13. Dukungan dari pemerintah daerah	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36

14. Memiliki potensi desa yang baik untuk dikembangkan	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36
15. Pasokan barang lebih lengkap	0,09	2	0,18	2	0,18	4	0,36
16. Partisipasi masyarakat baik	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36
17. Persepsi masyarakat terhadap BUMDes mitrasejahtera baik	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
18. Belum bisa menggunakan teknologi secara maksimal	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18
19. Jaringan internet di Desa Cibunut masih buruk	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
20. Terdapat 2 pesaing di Desa Cibunut dengan jenis usaha yang sama	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24
2. Komplen dari pesaing	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24
Total Bobot	1						
Jumlah Total Nilai Daya Tarik			6,21	5,53		6,76	

Sumber: Data Primer di Olah Tahun 2017

Dari daftar peringkat diatas dapat diketahui bahwa berdasarkan analisis matriks QSPM yang mempertimbangkan faktor-faktor kunci internal dan faktor-faktor kunci eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya, pelaksanaan alternatif strategi berdasarkan nilai TAS pada matriks QSPM dapat dilakukan dari nilai TAS strategi yang tertinggi, maka dari ketiga alternatif strategi pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera yang telah diimplementasikan yang menjadi prioritas utama untuk pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera adalah strategi III yaitu Menjadi distributor usaha atau sebagai pemasok barang untuk kios pertanian dengan nilai TAS (Total Atractive Score) sebesar 6,76. Alternatif strategi untuk prioritas kedua pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera adalah strategi I yaitu Memanfaatkan potensi desa dengan membentuk bidang usaha baru, dengan nilai TAS (Total Atractive Score) sebesar 6,21. Dan yang menjadi prioritas alternatif strategi ketiga adalah strategi II yaitu Menambah SDM yang berkualitas dengan nilai TAS (Total Atractive Score) sebesar 5,53.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan temuan dilapangan dan hasil pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. BUMDes Mitra Sejahtera dibentuk 10 Desember 2015 dengan Peraturan Desa Nomor 01 Tahun 2015 tentang pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka. Pengurus BUMDes Mitra Sejahtera berjumlah 9 orang dan bidang usaha yang dijalankannya yaitu : penarikan omset tanah gunung, kios pertanian, dan otomotif (*grasstrack*) modal awal yang diterima sebesar Rp. 35.000.000,-.
2. Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan dari faktor internal serta peluang dan ancaman dari faktor eksternal BUMDes Mitra Sejahtera. Sehingga menghasilkan 7 kekuatan dan 3 kelemahan serta 7 peluang dan 4 ancaman untuk pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera.

3. Hasil dari matrik SWOT melahirkan 11 strategi pengembangan BUMDes mitra sejahtera dan yang menjadi prioritas utama untuk pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera adalah menjadi distributor usaha atau sebagai pemasok barang untuk kios pertanian dengan nilai TAS (Total Atractive Score) tertinggi sebesar 6,76.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas maka didapat beberapa saran dan pertimbangan yang disajikan berdasarkan penelitian ini antara lain:

1. BUMDes Mitra Sejahtera diharapkan dapat memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana seperti bangunan khusus BUMDes Mitra Sejahtera.
2. BUMDes Mitra Sejahtera diharapkan dapat terus menggali potensi Desa dengan menambah unit usaha yang dikelolanya untuk meningkan pendapatan Desa.

BUMDes Mitra Sejahtera diharapkan dapat memaksimalkan usaha yang dijalankannya sehingga manfaat dari BUMDes dapat dirasakan oleh masyarakat banyak.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Perempuan dan Keluarga Berencana Kabupaten Majalengka. 2016. *Buku Panduan Manajemen Badan Usaha Milik Desa (Pembentukan & Pengelolaan BUMDes)*. Majalengka.
- Convelo G, Cevilla. Dkk. 1993. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta : Universitas Indonesia.
- David, FR. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep*. Edisi ketujuh. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- David, FR. 2006. *Manajemen Strategi*. Buku 1, Edisi kesepuluh. Jakarta : Salemba Empat.
- David, FR. 2009. *Manajemen Strategis*. Ed ke-12. Sunardi D, penerjemah. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Skripsi. Arman Maulana. 2016. *Penentuan Prioritas Strategi Pariwisata Dengan Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix*. Universitas Lampung. Bandar Lampung.
- Fred R. David. 2009. *Manajemen Strategis*. Salemba Empat Jakarta.
- Freddy Rangkuti. 2005. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Nurcholis, Hanif. 2011. *Pertumbuhan dan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Permana, Dede. 2011. *Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Agribisnis (Koja) Sta Panumbangan Kabupaten Ciamis Propinsi Jawa Barat*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Rangkuti, Freddy. 2001. *Analisis SWOT Teknik Membelah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2009. *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta : PT. GramediaPustakaUtama.
- Siska, Yanti, Amelia. 2013. *Strategi Pengembangan Koperasi Unit Desa (KUD) Berkat Telaga Kabupaten Gorontalo*. Gorontalo : Universitas Negeri Gorontalo.
- Sudaryanto. 2005. *Metode dan Aneka Teknik Analisis Bahasa: Duta wacana University Press*.

- Sugiyono. 2001. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2004. Metode Penelitian Bisnis. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. 2006. Metode Penelitian Bisnis. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung.
- Umar, Husein. 2003. Strategic Management in Action, Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama. Skripsi. Arman Maulana. 2016. Penentuan Prioritas Strategi Pariwisata Dengan Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix. Universitas Lampung. Bandar Lampung.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014. Undang-Undang Desa.
- Yudiardi, Dodi. 2015. Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan prekonomian masyarakat perdesaan kabupaten Garut. Garut: Universitas Garut.