

**MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENGEMBANGAN
BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI DESA SUGIHWARAS
KECAMATAN WONOMULYO KABUPATEN POLEWALI MANDAR**

DIAN LESTARI

Nomor Stambuk : 10561 05081 14



**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

2018

**MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENGEMBANGAN
BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI DESA SUGIHWARAS
KECAMATAN WONOMULYO KABUPATEN POLEWALI MANDAR**

Skripsi

Sebagai Salah Satu Untuk Memperoleh Gelar

Sarjana Ilmu Administrasi Negara

Disusun dan Diajukan Oleh

DIAN LESTARI

Nomor Stambuk : 10561 05081 14

Kepada

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
2018**

PERSETUJUAN

Judul Proposal Penelitian : Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar.

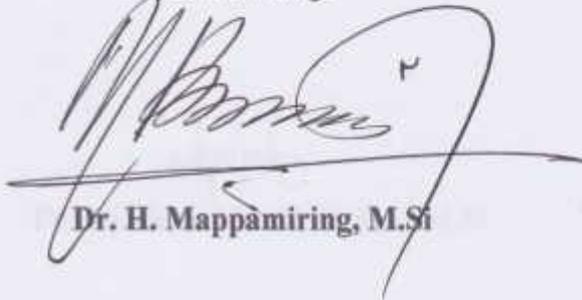
Nama Mahasiswa : Dian Lestari

Nomor Stambuk : 10561 05081 14

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

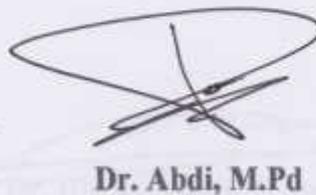
Menyetujui :

Pembimbing I



Dr. H. Mappamiring, M.Si

Pembimbing II



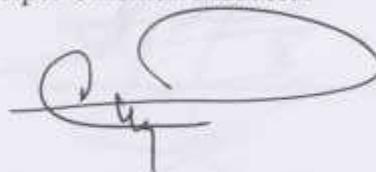
Dr. Abdi, M.Pd

Mengetahui :

Dekan
Fisipol Unismuh Makassar



Ketua Jurusan
Ilmu Administrasi Negara
Fisipol Unismuh Makassar



Nasrul Haq, S.Sos., M.PA

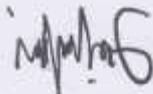
PENERIMAAN TIM

Telah diterima oleh TIM penguji Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar, Berdasarkan Surat Keputusan/Undangan menguji ujian skripsi Dekan Fisipol Universitas Muhammadiyah Makassar, Nomor. 1327/FSP/A.1-VIII/VIII/39/2018 sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S.1) dalam program studi Ilmu Administrasi Negara di Makassar pada hari Senin tanggal Dua Puluh Agustus Tahun Dua Ribu Delapan Belas.

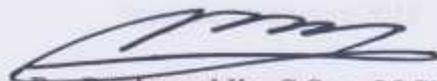
TIM PENILAI

Ketua,

Sekretaris,



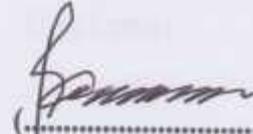
Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos., M.Si



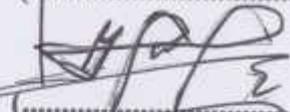
Dr. Burhanuddin, S.Sos., M.Si

Penguji:

1. Dr. H. Lukman Hakim, M.Si (Ketua)


(.....)

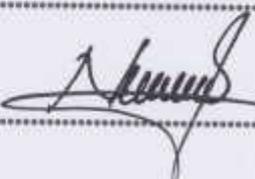
2. Dra. Hj. Muhajirah Hasanuddin, M.Si


(.....)

3. Dr. Abdi, M.Pd


(.....)

4. Nurbiah Tahir, S.Sos., M.AP


(.....)

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Dian Lestari

Nomor Stambuk : 10561 05081 14

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyatakan bahwa benar karya ilmiah ini adalah penelitian saya sendiri tanpa bantuan dari pihak lain atau telah ditulis/dipublikasikan orang lain atau melakukan plagiat. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai aturan yang berlaku, sekalipun itu pencabutan gelar akademik.

Sugihwaras, 25 Juni 2018

Yang Menyatakan,

Dian Lestari

ABSTRAK

DIAN LESTARI, 2018. *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar (Dibimbing oleh Mappamiring dan Abdi).*

Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini bagaimana proses perencanaan manajemen strategik dan pelaksanaan manajemen strategik dalam pengembangan badan usaha milik desa di desa sugihwaras kecamatan wonomulyo kabupaten polewali mandar.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskripsi kualitatif. Informan dalam penelitian ini sebanyak 11 orang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, studi pustaka dan wawancara.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa (1) Proses perencanaan strategik badan usaha milik desa dikatakan ideal karena sudah dilakukan secara matang dengan mempertimbangkan berbagai macam faktor baik dari dalam maupun dari luar bumdes. (2) Proses pelaksanaan strategik badan usaha milik desa tergolong tidak ideal karena belum representatif. meskipun sudah melibatkan elemen luar pemerintahan juga internal pemerintahan yang bersangkutan. Masih terdapat beberapa kendala dalam proses pelaksanaannya. Implementor utama adalah pengurus dan pelaku usaha Badan Usaha Milik Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar.

Pemerintah desa beserta jajarannya selaku inisiator berlangsungnya BUMDes di Desa Sugihwaras ini, hendaknya mengadakan rekrutmen dan seleksi manajemen sumber daya manusia serta memilah-milah sumber daya manusia yang tepat dimasukkan sebagai tim perencanaan dan pelaksanaan Bumdes, yaitu yang mempunyai keahlian dalam memahami dan mengelola BUMDes sebagai salah satu kebijakan nasional pemanfaatan potensi desa yang akan meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat desa. Tidak lambat mengambil langkah dalam mengatasi persoalan publik, melainkan dengan segera mempersiapkan data-data pendukung secara akurat perihal BUMDes, sebagai bahan referensi dalam memasuki tahap perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik BUMDes.

Keyword : Manajemen Strategik, Pengembangan, dan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA DI DESA SUGIHWARAS KECAMATAN WONOMULYO KABUPATEN POLEWALI MANDAR**”.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Negara Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pula pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat Bapak **Dr. H. Mappamiring, M.Si** selaku Pembimbing I dan Bapak **Dr. Abdi, M.Pd** selaku Pembimbing II. Yang ditengah kesibukannya selalu senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan. Selain itu, juga sebagai motivator yang tiada hentinya memberi semangat kepada penulis untuk tetap optimis dalam mengejar cita-cita. Juga terima kasih penulis ucapkan kepada yang terhormat :

1. Kedua orang tua tercinta (Bapak Syamsul dan Ibu Sutriani) dan segenap keluarga yang senantiasa memberikan semangat dan bantuan, baik moral maupun materil.
2. Ibu Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos., M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar

3. Bapak Dr. Burhanuddin S.Sos., M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak dan Ibu Dosen serta staf Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang senantiasa memberikan ilmu dan arahnya untuk senantiasa menyelesaikan skripsi ini.
5. Saudara-saudariku Ayu Puspita Sari dan di lembaga kemahasiswaan PIKOM IMM FISIP Unismuh, HUMANIERA FISIP Unismuh, dan BEM FISIP Unismuh, yang selalu setia mengingatkan penulis agar senantiasa semangat dan fokus untuk mencapai gelar sarjana.
6. Bapak kepala Desa Sugihwaras beserta jajarannya, Kakanda-kakanda dan rekan-rekanku di Pengurus BUMDes : (kak Masdin, kak Lukman, kak Hendrik) yang tiada henti mendampingi dan membantu memperoleh data penelitian ini.

Demikian kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Makassar, 25 Juni 2018

DIAN LESTARI

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENERIMAAN TIM	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Tinjauan Teori	9
1. Konsep dan Pengertian Manajemen	9
2. Konsep dan Pengertian Manajemen Strategik	13
3. Pengembangan Industri Rumah Tangga	28
4. Konsep BUMDes	32
B. Kerangka Pikir	34
Gambar Bagan Kerangka Pikir	35
C. Fokus Penelitian	35
D. Deskripsi Fokus Penelitian	36
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	40
A. Waktu dan Lokasi Penelitian	40
B. Jenis dan Tipe Penelitian	40
C. Sumber Data	41
D. Informan Penelitian	42
Tabel Informan Penelitian	43
E. Teknik Pengumpulan Data	44
F. Teknik Analisis Data	45
G. Keabsahan Data	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	49
A. Profil Provinsi Sulawesi Barat	49
1. Sejarah	49
B. General Perspektif (Keadaan Geografi /Geographical Condition) ...	50
1. Letak dan Luas	50
2. Demografi	51
3. Topografi Jenis Tanah dan Iklim	52

4. Potensi Pengembangan Lahan Pertanian	53
5. Potensi Sumber Daya Alam Subsektor Peternakan	54
6. Kondisi Polewali Mandar Kecamatan Wonomulyo	55
7. Profil Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo	56
C. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Setia Karya Sejahtera (SKS) Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar.....	57
D. Manajemen Strategik Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Sugihwaras.....	59
1. Proses Perencanaan Strategik BUMDes Setia Karya Sejahtera Sugihwaras	60
2. Proses Pelaksanaan Strategik BUMDes Setia Karya Sejahtera Sugihwaras	82
 BAB V PENUTUP	 94
A. Kesimpulan	94
B. Saran	96
 DAFTAR PUSTAKA	 97
 LAMPIRAN	
 RIWAYAT HIDUP	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan pada hakekatnya bertujuan membangun kemandirian, termasuk pembangunan pedesaan. Salah satu misi pemerintah adalah membangun daerah pedesaan yang dapat dicapai melalui pemberdayaan masyarakat untuk meningkatkan produktivitas dan keanekaragaman usaha pedesaan, ketersediaan sarana dan fasilitas untuk mendukung ekonomi pedesaan, membangun dan memperkuat institusi yang mendukung rantai produksi dan pemasaran, serta mengoptimalkan sumber daya yang ada sebagai dasar pertumbuhan ekonomi pedesaan. Tujuannya, adalah untuk memberi peluang bagi kemampuan daerah dan pedesaan sebagai tulang punggung ekonomi regional dan nasional.

Kemajuan ekonomi nasional hanya akan tercapai jika terdapat iklim perekonomian yang baik di tingkat provinsi. Kemajuan ekonomi di tingkat provinsi akan tercapai jika kabupaten memiliki kegiatan ekonomi yang baik. Begitupula dengan Kemajuan ekonomi sebuah kabupaten dapat tercapai karena adanya sumbangsi dari ekonomi pedesaan yang kuat yang berdampak pada kesejahteraan masyarakat luas. Hal ini akan menjamin penyelenggaraan pemerintahan yang baik untuk dilaksanakan di semua tingkat pembangunan dan keputusan berdasarkan kebutuhan nyata dari masyarakat. Pembangunan pedesaan merupakan salah satu cara dalam upaya mengentaskan kemiskinan di Indonesia.

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. Salah satu faktor yang paling dominan adalah adanya intervensi pemerintah terlalu besar, akibatnya justru menghambat daya kreativitas dan inovasi masyarakat desa dalam mengelola dan menjalankan mesin perekonomian di pedesaan. Sistem dan mekanisme kelembagaan ekonomi di pedesaan tidak berjalan efektif dan berimplikasi pada ketergantungan terhadap bantuan pemerintah sehingga mematikan semangat kemandirian.

Asumsi itulah maka sudah seharusnya eksistensi desa mendapatkan perhatian yang serius dari pemerintah pusat dengan lahirnya kebijakan-kebijakan terkait dengan pemberdayaan ekonomi yang dilakukan dengan cara menghimpun dan melembagakan kegiatan ekonomi masyarakat. Oleh karena itu pemerintah menerapkan pendekatan baru yang diharapkan mampu menstimulus dan menggerakkan roda perekonomian di pedesaan adalah melalui pendirian kelembagaan ekonomi yang dikelola sepenuhnya oleh masyarakat desa yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai salah satu program andalan dalam meningkatkan kemandirian perekonomian desa.

Pemberdayaan masyarakat dan fasilitasi dari pemerintah untuk mengelola berbagai potensi ekonomi untuk kesejahteraan penduduk dan pembangunan desa, sampai saat ini tidak diagendakan sebagai prioritas oleh pemerintah daerah. Padahal Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 213 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDES), Permendes No.4 Tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUM DESA) dan pasal 214 tentang kerja sama antar desa dapat dijadikan sebagai landasan atau modal dalam upaya pemberdayaan masyarakat

desa. Pemberdayaan masyarakat sebagai proses memampukan dan memandirikan masyarakat Kartasmita dalam Suyatno (2003). Pada umumnya ditujukan untuk peningkatan taraf kesejahteraan. Proses pemberdayaan dan pemandirian dalam hal ini tidak berbentuk fasilitasi yang diberikan kepada masyarakat desa untuk mengelola potensi ekonomi yang ada di desanya.

BUMDes lahir sebagai suatu pendekatan baru dalam usaha peningkatan ekonomi desa berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Pengelolaan BUMDES sepenuhnya dilaksanakan oleh masyarakat desa, yaitu dari desa, oleh desa, dan untuk desa. Cara kerja BUMDes adalah dengan jalan menampung kegiatan-kegiatan ekonomi masyarakat dalam sebuah bentuk kelembagaan atau badan usaha yang dikelola secara profesional, namun tetap bersandar pada potensi asli desa. Hal ini dapat menjadikan usaha masyarakat lebih produktif dan efektif. Kedepan BUMDes akan berfungsi sebagai pilar kemandirian bangsa yang sekaligus menjadi lembaga yang menampung kegiatan ekonomi masyarakat yang berkembang menurut ciri khas desa dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Pembangunan ekonomi daerah yang kuat dan berkelanjutan merupakan sebuah kolaborasi yang efektif antara pemanfaatan sumberdaya yang ada, masyarakat dan pemerintah. Dalam konteks ini, pemerintah sebagai regulator berperan strategis dalam mengupayakan kesempatan yang luas bagi masyarakat lokal untuk berpartisipasi penuh dalam setiap aktivitas ekonomi. Salah satu upaya pemanfaatan sumberdaya lokal yang optimal adalah dengan mengembangkan

berbagai macam jenis unit-unit usaha dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Pembangunan masyarakat yang Wuradji jelaskan sebagaimana dikutip oleh Rahmat dalam Suyatno (2003), pengembangan masyarakat merupakan proses pembangunan kesadaran kritis yang dilakukan secara transformatif, partisipatif, sistematis dan berkesinambungan melalui pengorganisasian dan peningkatan kemampuan menangani berbagai persoalan dasar yang mereka hadapi untuk mengarah pada perubahan kondisi hidup yang semakin baik sesuai dengan cita-cita yang diharapkan. Jadi yang dimaksud dengan istilah pengembangan masyarakat dalam hal ini adalah proses penyadaran dan penggalian potensi lokal masyarakat yang dilakukan oleh seluruh komponen masyarakat secara bersama-sama, dengan tujuan memenuhi kebutuhan serta mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh mereka.

Pendapat Wuradji pada paragraf sebelumnya memiliki kesamaan makna dengan Twelvetrees tentang pengembangan masyarakat. Twelvetrees dalam Suyatno (2003), memahami pengembangan masyarakat adalah "*the process of assisting ordinary people to improve their own communities by undertaking collective actions*". Secara khusus pengembangan masyarakat berkenaan dengan upaya pemenuhan kebutuhan orang-orang yang tidak beruntung atau tertindas, baik yang disebabkan oleh kemiskinan maupun oleh diskriminasi berdasarkan kelas sosial, suku, jender, jenis kelamin, usia, dan kecacatan. Siagian (2016) memberikan pengertian tentang pembangunan sebagai "Suatu usaha atau rangkaian usaha pertumbuhan dan perubahan yang berencana dan dilakukan secara

sadar oleh suatu bangsa, negara dan pemerintah, menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa (*nation building*)". Secara sederhananya pengembangan masyarakat bias juga di pahami seperti halnya Kartasmita dalam Suyatno (2003), dalam hal ini memberikan pengertian yang lebih sederhana, yaitu sebagai "suatu proses perubahan kearah yang lebih baik melalui upaya yang dilakukan secara terencana". Pengertian lain secara luas Alexander dalam Suyatno (2003), mendefinisikan pembangunan (*development*) sebagai proses perubahan yang mencakup seluruh sistem sosial, seperti politik, ekonomi, infrastruktur, pertahanan, pendidikan dan teknologi, kelembagaan dan budaya.

Pemerintah Kabutapen Polewali Mandar, pada khususnya Desa Sugihwaras merupakan daratan dengan luas wilayah $\pm 2,5 \text{ km}^2$ yang terletak di sebelah Timur ibu kota Kecamatan Wonomulyo dengan ketinggian di atas permukaan laut 15 m dengan suhu antara 26°C s/d 30°C sehingga sangat cocok untuk sektor pertanian apa lagi didukung oleh pengairan yang baik. Desa Sugihwaras didiami oleh 1261 KK dengan jumlah penduduk 4719 jiwa dengan rincian laki-laki 2342, Wanita 3377. Dan terdiri dari 4 (empat) wilayah dusun yaitu Dusun 1 Nganjuk, Dusun 2 Jombang, Dusun 3 Lamongan, Dusun 4 Bluro. Desa Sugihwaras, Kecamatan Wonomulyo, Kabupaten Polewali Mandar merupakan desa yang sudah mempunyai BUMDes dan telah disahkan pada bulan 4 tahun 2017, sedang berjalan kurang lebih 1 tahun 4 bulan. Ketua BUMDes menjelaskan dalam proses perencanaan dan pelaksanaannya BUMDes belum mempunyai sumber daya yang lebih dan belum berkembang dari segi pemasarannya terkait usaha-usaha industri rumah tangga yang telah didirikan,

anggaran yang digunakan, bahan yang akan dijadikan pengawet, dan masalah lainnya yang berkaitan dengan usaha sehingga masih jauh dari harapan masyarakat beberapa usahanya ialah usaha makanan dan minuman tradisional misalnya susu kedelai, dan keripik pisang, usaha peternakan dan pertanian seperti ayam petelur, usaha jasa seperti penjualan token listrik dan pulsa.

Taufiqurokhman Manajemen Startegik (2016), menjelaskan bahwa ada Dua elemen utama dalam manajemen strategik yakni perencanaan dan implementasi strategi. Melihat kondisi yang terjadi saat ini, khususnya di desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo BUMDes yang sedang berjalan tersebut banyak mengalami kejanggalan-kejanggalan dalam prosesnya seperti perencanaan yang belum sesuai dengan target dan pelaksanaan dalam hal ini unsur-unsur manajemen diantaranya *man* (sumber daya manusia), *Money* (uang), *Materials* (bahan baku), *machines* (peralatan mesin), *methods* (metode), market (pasar). Sehingga sebagian masyarakat mengeluh tentang keberadaan BUMDes tersebut yang sampai saat ini belum berjalan maksimal seperti yang di harapkan oleh masyarakat desa Sugihwaras, berbeda dengan BUMDes yang ada di daerah lainnya yang sudah sangat meningkat serta mampu mengembangkan berbagai macam usaha-usaha industri rumah tangga yang bahan bakunya berasal dari desa itu sendiri. Berangkat dari permasalahan itulah maka penulis tertarik melakukan pengkajian secara ilmiah mengenai BUMDES yang ada di Desa Sugihwaras melalui penelitian dengan judul **“Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembahasan dalam latar belakang tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Bagaimana proses perencanaan strategik oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam pengembangan unit-unit usaha yang ada di Desa Sugihwaras?
2. Bagaimana proses pelaksanaan strategik oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam pengembangan unit-unit usaha yang ada di Desa Sugihwaras?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui proses perencanaan strategik oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam pengembangan usaha Industri Rumah Tangga di Desa Sugihwaras.
2. Untuk mengetahui proses pelaksanaan strategik oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam pengembangan usaha Industri Rumah Tangga di Desa Sugihwaras.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dan kegunaan secara teoritis dan praktis sebagai berikut :

1. Kegunaan secara Teoritis, adalah untuk memperkaya dan menambah pengetahuan penulis tentang bagaimana manajemen strategik Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) jika di kaitan dengan konsep dan teori Manajemen strategik. Diharapkan hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan

referensi dalam pengembangan khasanah ilmu pengetahuan bagi peneliti khususnya yang berkaitan Manajemen Strategik; Sebagai bahan referensi dan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya; dan Sebagai bahan informasi bagi pemerintah di Kecamatan Wonumulyo Kabupaten Polewali Mandar dalam pengembangan usaha industri rumah tangga yang di kelola oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

2. Kegunaan secara Praktis, Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan memberikan masukan bagi pemerintah Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar mengenai BUMDes, serta diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan serta pembelajaran bagi organisasi pemerintah maupun swasta.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Konsep dan Pengertian Manajemen

Ilmu Administrasi Negara adalah cabang ilmu yang memiliki tiga unsur pokok yakni Kebijakan publik yang bersifat proses pemerintahan, Pelayanan Publik sebagai tata usaha, kemudian Manajemen sebagai puncak dari administrasi negara. Pentingnya studi administrasi negara dalam penelitian ini dikaitkan dengan kenyataan bahwa kehidupan menjadi tak bermakna, kecuali dengan kegiatan-kegiatan yang bersifat publik, segala hal yang berkenaan dengan penyelenggaraan kegiatan-kegiatan yang bersifat publik telah dicakup dalam pengertian Administrasi Negara, khususnya dalam mengkaji kebijaksanaan publik, Usman (2011).

Kata manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu asal kata *manus* yang artinya tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabungkan menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Artinya, *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan menurut Usman (2011).

Pengertian umum tentang manajemen yang dijelaskan oleh para ahli yakni, A.M. David C dalam Manullang (2008), menjelaskan bahwa manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan–tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari

empat fungsi utama yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), memimpin (*leading*), dan mengendalikan (*controlling*). Dengan demikian, manajemen adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan.

Pendapat lain dari definisi manajemen yang diutarakan Stoner 1995 dalam Manullang (2008), mengemukakan hal yang hampir sama yakni Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Jadi, Manajemen pada dasarnya adalah upaya mengatur segala sesuatu (sumber daya) untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kegiatan mengatur ini kemudian timbul beberapa masalah. Siapa yang mengatur, mengapa harus diatur, dan apa tujuan dari pengaturan tersebut. Dari pertanyaan tersebut maka diperlukan kegiatan mempelajari, mendalami, dan mempraktikkan konsep manajemen secara baik sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik.

Pengertian manajemen menurut para ahli/pakar dalam buku yang ditulis oleh Samsuddin (2006), tentang manajemen; Davis mengemukakan "*management is the function of the executive leadership anywhere*" (manajemen adalah fungsi dari setiap kepemimpinan eksekutif dimanapun). Oey Liang Lee dalam Samsuddin (2006), mengartikan manajemen adalah ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari manusia untuk menentukan capaian tujuan sebagaimana yang telah ditetapkan. Oey Liang Lee dalam Samsuddin (2006), juga mendefinisikan pengertian Manajemen yang hampir sama dengan pengertian diatas dengan fersi yang sedikit berbeda

bahwasannya manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian lain yang dijelaskan Terry dalam Usman (2011), adalah suatu proses khas terdiri tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan yang dilakukan dalam menentukan serta mencapai target yang sudah ditetapkan lewat pemanfaatan sumberdaya manusia dan lainnya. Senada dengan G.R. Terry dalam Usman (2011), Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud yang nyata. Taylor dalam Usman (2011), yang biasa juga dikenal sebagai Bapak Manajemen menjelaskan: Manajemen adalah Suatu percobaan yang sungguh-sungguh untuk menghadapi setiap persoalan yang timbul dalam pimpinan perusahaan (dan organisasi lain) atau setiap system kerjasama manusia dengan sikap dan jiwa seorang sarjana dan dengan menggunakan alat-alat perumusan. Henry Fayol dalam Sri Wahyudi (2014), juga mendefinisikan Manajemen mengandung gagasan lima fungsi utama yaitu, merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Senada dengan pengertian beberapa para ahli di atas Lyndak F. Urwick dalam Sri Wahyudi (2014), mendefinisikan Manajemen adalah *Forecasting* (meramalkan), *Planning Orga-nizing* (perencanaan Pengorganisir), *Commanding* (memerintahklan), *Coordinating* (pengkoordinasian) dan *Controlling* (pengontrolan).

Pendapat lain oleh Harold Koont dan Cyril O'Donnel dalam Muhammad (2002), pun menjelaskan manajemen adalah suatu usaha untuk mencapai tujuan lewat kegiatan orang lain. Dan Kimball and Kimball dalam Muhammad (2002), menjelaskan “*management embraces all duties and function that pertain to the provision of necessary is to operate and the selection of the principal office*”(manajemen terdiri dari semua tugas dan fungsi yang meliputi penyusunan sebuah perusahaan, pembiayaan, penetapan garis-garis besar kebijaksanaan ,penyedia an semua peralatan yang diperlukan dan penyusunan kerangka organisasi serta pemilihan para pejabat terasnya. Koontz and Donnel dalam Muhammad (2002), “*management is getting thing done through the efforts of other people*” (manajemen adalah terlaksananya pekerjaan melalui orang-orang lain).

Hasibuan (2008), dalam bukunya Manajemen Dasar menjelaskan mengenai manajemen yang tak jauh berbeda dengan pendapat para ahli namun lebih spesifik mengemukakan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen Administrasi berbeda dengan kelompok manajemen ilmiah yang memiliki pandangan bahwa peningkatan produktivitas suatu organisasi dapat dicapai ketika produktivitas individu ditingkatkan, kelompok manajemen administrasi melihat bahwa perubahan produktivitas tersebut harus dilakukan secara menyeluruh dalam sebuah organisasi. Dapat kita simpulkan bahwa manajemen adalah ilmu (*science*) dan seni (*art*) melakukan pekerjaan melalui orang lain dengan menjalankan fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan

efisien. Fungsi Manajemen Hasibuan (2008), secara lengkap dapat dibedakan atas:

- a. Fungsi Administratif dalam Manajemen (fungsi Primer) merupakan kegiatan top manajer dan dibantu pimpinan unit kerja;
- b. Fungsi Perencanaan;
- c. Fungsi Pengorganisasian;
- d. Fungsi Pelaksanaan (akuntin) termasuk pengarahan, koordinasi & Komunikasi;
- e. Fungsi Anggaran;
- f. Fungsi control

2. Konsep dan Pengertian Manajemen Strategik

1) Esensi Manajemen Strategik

Taufiqurokhman (2016), Kata strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategia*" yang diartikan sebagai "*the art of the general*" atau seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan. Dalam pengertian umum, strategi adalah cara untuk mendapatkan kemenangan atau mencapai tujuan. Strategi pada dasarnya merupakan seni dan ilmu menggunakan dan mengembangkan kekuatan (ideologi, politik, ekonomi, sosial-budaya dan hankam) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Senada dengan definisi atas Taufiqurokhman (2016), Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu.

Strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip

pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Strategi dibedakan dengan taktik yang memiliki ruang lingkup yang lebih sempit dan waktu yang lebih singkat, walaupun pada umumnya orang sering kali mencampuradukkan ke dua kata tersebut. Taufiqurokhman (2016), Pengertian khusus strategi yaitu merupakan suatu tindakan yang bersifat terus-menerus mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai dengan sudut pandang tentang apa yang diinginkan serta diharapkan oleh para konsumen untuk waktu di masa depan. Dengan strategi ini maka ada yang hampir dimulai dari apa yang selalu untuk bisa terjadi dan bukan yang dimulai dari apa yang terjadi. Dengan terjadinya ada suatu kecepatan berinovasi pada pasar yang baru dan juga perubahan-perubahan pola konsumen yang sangat memerlukan kemampuan inti maka hendaknya perusahaan perlu untuk mencari dan mengambil kemampuan inti atau juga kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Manajemen startegik memiliki pengertian dengan muatan yang sangat banyak, baik secara teoritis maupun dalam praktik manajemennya. Berdasarkan pertimbangan akan keutamaan dari penciptaan dan pendistribusian nilai dalam setiap tugas organisasi, maka berikut ini dideskripsikan “manajemen strategik” sebagai kesatuan proses manajemen pada suatu organisasi yang berulang-ulang dalam menciptakan nilai serta kemampuan untuk menghantar dan memperluas distribusinya kepada pemangku kepentingan ataupun pihak lain yang berkepentingan. Artinya, manajemen strategik menjadi suatu kesatuan dari

keseluruhan proses yang terintegrasi, yang dapat dibedakan ke dalam 6 (enam) strata Heene (2010), yaitu :

- a. Tidak terlampau sistematis, hanya sebatas mengandalkan pada analisis intuitif dalam menilai lingkungan organisasi, terutama secara spesifik ketika ingin memperoleh gambaran mengenai nilai kemasyarakatan seperti apa yang akan tercipta agar menghasilkan prestasi (*output*) berikut terbentuknya respons afektif masyarakat (*outcome*);
- b. Dipikirkan dan direncanakan adanya berbagai opsi untuk mewujudkan penciptaan nilai tersebut;
- c. Tidak terlampau sistematis, hanya sebatas mengandalkan pada analisis intuitif serta melakukan evaluasi terhadap berbagai opsi untuk penciptaan nilai kemasyarakatan;
- d. Memilih satu atau lebih dari berbagai kemungkinan yang tersedia untuk penciptaan nilai kemasyarakatan;
- e. Pengembangan lebih lanjut berbagai kemungkinan untuk menciptakan nilai kemasyarakatan, kemudian dipilih yang paling memadai dari alternative yang tersedia;
- f. Mencari dan mengembangkan berbagai kemungkinan untuk memperoleh sarana-sarana yang sangat dibutuhkan demi meraih penciptaan nilai kemasyarakatan.

Ringkas dijelaskan kita dapat merumuskan keenam strata proses manajemen strategik tersebut ke dalam 5 (lima) tugas andalan yang patut dikuasai oleh setiap manager agar dapat memandu langkah strategik organisasinya

Thompson dalam Suparjan (2003). Kelima tugas andalan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Mengembangkan visi dan misi yang ada agar tampak jelas mengenai alasan dibentuknya organisasi dan apa saja yang hendak di capainya;
- b. Menafsirkan dan menjabarkan visi dan misi strategisnya ke dalam tujuan-tujuan yang kongkret dan sasaran-sasaran yang terarah sebagaimana yang dikehendaki organisasi;
- c. Mengembangkan berbagai strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan;
- d. Mengimplementasikan pilihan strategisnya secara efektif dan efisien;
- e. Mengevaluasi keberhasilan strateginya, mensinergikan kembali kekeliruan yang dijumpai antar satuan tugas yang ada dan ikut mengarahkan bila mana dianggap perlu.

Thompson dalam Suparjan (2003), telah melakukan pendekatan terhadap konsep “manajemen strategik” secara sangat pragmatis, dan mendefinisikannya sebagai “suatu proses dimana organisasi menata diri demi tercapainya tujuan-tujuan keorganisasian melalui cara : (1) Analisis startegi yang proporsional; (2) Perumusan strategi yang dijadikan keunggulannya; (3) Pengimplementasian strategi yang akurat; dan akhirnya (4) Pengevaluasian kontinum terhadap kinerjanya”Sedangkan penulis-penulis yang lain cenderung berada pada garis belakang, yang menggambarkan manajemen strategi sebagai “suatu proses yang pada prinsipnya menjamin terlaksananya pengembangan dan implementasi dari

strategi dan juga memberi arah pada kegiatan-kegiatan operasional dari organisasi” Houthoofd dalam Muhammad (2002).

Berdasarkan definisi diatas disamping itu Viljoen dalam Muhammad (2002), mengutarakan sebuah penafsiran yang sangat rinci dengan mengansumsikan bahwa manajemen strategik adalah, suatu proses dari “pengidentifikasian, pemilihan, dan pengimplementasian aktivitas-aktivitas yang dapat memperbaiki kinerja jangka panjang dari organisasi, melalui penentuan arah disertai melanjutkan komitmen ataupun penyesuaian antara keterampilan internal dengan sarana-sarana organisasi berikut pula dengan lingkungan yang berubah evolutif dimana organisasi itu beroperasi”. Selanjutnya, Joyce dalam Muhammad (2002), mengingatkan secara lugas bahwa, sangat sulit untuk mendefinisikan konsep “manajemen strategik” dikarenakan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya dapat terjadi situasi yang pengertiannya senantiasa berubah-ubah evolutif, dikarenakan menyesuaikan diri dengan keadaan yang ada, juga banyak sedikitnya jenis-jenis kegiatan startegik yang dilakukannya.

Tujuan dari manajemen startegik adalah untuk menciptakan evektifitas jangka panjang organisasi itu, didalam dua lingkungan, yaitu pada sisi lingkungan kewenangan khusus ataupun cakupan aktivitas dari organisasi. Sedangkan disisi lain berupa lingkungan pengembangan kapasitas terhadap keorganisasiannya. Dengan demikian, manajemen strategik mengintegrasikan semua proses manajemen lainnya denga tujuan mengembangkan diri berdasarkan suatu pendekatan yang sistematis, rasional, dan efektif dalam menentukan tujuan-tujuan objektif dari organisasi, kemudian mengaktualisasikannya, memantau, dan

mengevaluasinya Poister dalam Muhammad (2002). Oleh karena itu organisasi sebaiknya berupaya memunculkan suatu pendekatan yang holistik terhadap manajemen startegiknya, dengan pengertian bahwa :

- a. Perhatian dari seluruh organisasi terfokus pada tujuan-tujuan yang telah dipersatukan, fenomena-fenomena maupun permasalahan yang tidak tertangani oleh defisi teknis, saat keberadaan penstrataan yang tidak sama dalam organisasi;
- b. Proses-proses serta program manajemen internal terintegrasi dengan raihan hasil yang di harapkan dari organisasi;
- c. Keputusan-keputusan operasional dan taktikal yang keseharian itu beresultan dalam garis batas yang lentur demi capaian tujuan-tujuan strategikal jangka panjang dari organisasi.

2) Pengertian Manajemen Strategi

Fred R. David dalam Taufiqurokhman (2016), manajemen startegik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Tercakup didalamnya mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi berikut pengendalian :

- a. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar mencakup seluruh kompenen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian di jabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.

- b. Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan
- c. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat di dalamnya.
- d. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.
- e. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka pendek termasuk jangka panjangnya.
- f. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sasarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

Ada beberapa pendapat mengenai pengertian manajemen strategi sebagai berikut:

- a. Manajemen strategi :adalah suatu kegiatan dalam organisasi yang dimulai dengan formulasi, implementasi, dan pengendalian untuk tercapainya Visi dan Misi dan tujuan organisasi, Hasibuan (2008).
- b. Manajemen Strategi: Merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran organisasi/perusahaan. Proses manajemen strategi ialah suatu cara

bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi William F Glueck-Lawrence R. Jauch dalam Taufiqurokhman (2016).

- c. Manajemen strategi: Serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan organisasi/perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/formulasi strategi, pelaksanaan, implementasi, dan pengendalian J.D Hunger & Thomas L. Wheelen dalam Taufiqurokhman (2016).
- d. Pearce dan Robinson dalam Taufiqurokhman (2016), menyatakan manajemen strategi adalah; satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan.
- e. Fred r. David dalam Taufiqurokhman (2016), menyatakan manajemen strategi adalah; seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengendalikan keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan. Dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran atau tujuan. Rencana manajemen strategi untuk pendidikan ialah suatu rencana jangka panjang yang didasarkan pada analisis dan diagnosis lingkungan kinternal dan eksternal yang selanjutnya memformulasikan hasil analisis tersebut menjadi sebuah keputusan strategi yang merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir.

3) Prinsip-Prinsip Untuk Menyukseskan Strategi.

Para pengambil kebijakan strategi perlu menjamin strategi yang ditetapkan dapat berhasil dengan baik, bukan saja dalam tatanan konseptual saja tetapi dapat dilaksanakan. Hatten (2016), memberi beberapa petunjuk mengenai cara pembuatan strategi sehingga bisa berhasil, diantaranya yaitu :

- a. Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya.
- b. Setiap strategi tidak hanya membuat satu strategi, tergantung pada ruang lingkup kegiataannya.
- c. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumberdaya.
- d. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatan dan tidak pada titik-titik yang merupakan kelemahan.
- e. Sumber daya adalah suatu yang kritis.
- f. Strategi hendaknya memperhitungkan risiko yang tidak terlalu besar.
- g. Strategi hendaknya disusun di atas landasan keberhasilan yang telah dicapai

Manajemen Strategik Berdasarkan Pada Seluruh Ruang Lingkup Pekerjaannya dengan demikian dapat dimanfaatkan secara baik untuk lingkungan makronya misalnya di dalam manajemen pemerintahan dan juga dapat dimanfaatkan pula untuk di lingkungan mikronya misalnya di dalam manajemen perusahaan atau organisasi. Akan tetapi disini hanya perlu dipahami bahwa di dalam penggunaan ruang lingkup makro dan mikro ada sejumlah perbedaan yang begitu mendasar meliputi sebagai berikut :

- a. Kebijakan makro yang harus digunakan dan diperhatikan yaitu subyek dan objek dalam suatu manajemen tersebut adalah yang berupa para masyarakat yang bersifat *aggregate*, sedangkan untuk ruang lingkup mikro maka perhatiannya pun terhadap subyek dan obyek di suatu manajemen berupa individual rumah tangga perusahaan atau para pelanggan yang memakai hasil produksi.
- b. Disamping itu mengenai prinsip kerja untuk manajemen strategik makro kemungkinannya perhatian mengarah pada efektivitas, sedangkan pada manajemen strategik yang rangkumannya secara mikro maka harus sesuai kepada prinsip kerja efisiensinya.

4) Karakteristik Manajemen Strategik

Umumnya manajemen ini sungguh berbeda dengan lainnya dimana manajemen strategi ini senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu perubahan lingkungan sehingga bisa mempengaruhi terhadap implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan dengan sejalan pada hal tersebut maka berikut ini akan ditunjukkan karakteristik manajemen strategik Taufiqurokhman (2016) :

- a. Manajemen strategik bersifat jangka panjang,
- b. Manajemen strategik bersifat dinamik,
- c. Manajemen strategik merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional,
- d. Manajemen strategik perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak,

- e. Manajemen strategik berorientasi dan mendekati untuk masa depan.
- f. Manajemen strategik senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.

Era globalisasi ekonomi ini untuk menghadapinya maka dimana kegiatan dalam berusaha bukan saja dibatasi oleh lingkup batas negara nasional sehingga untuk tingkat perubahan lingkungan serta dinamika yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi manajemen dan kehidupan pekerjaan kemudian dengan sendirinya para pemimpin perusahaan harus dapat menyikapinya melalui dengan melakukan penyesuaian yang penuh kebijakan. Maka seharusnya setiap pemimpin dalam perusahaan akan melaksanakan manajemen strategik bagi perusahaannya.

Taufiqurokhman (2016), memberikan pandangannya secara lebih rinci mengenai Prinsip Manajemen Strategi sebagai berikut ; (1) Perencanaan Strategis Menembus (*merembes*), Semua manajer pada berbagai divisi harus belajar berfikir strategis. Semua tingkat manajerial termasuk supervisor akan terlibat dalam manajemen strategi dengan cara tertentu. Setiap tingkat pola dan cara yang akan diambil berbeda, tetapi mengarah pada suatu tujuan yang telah ditetapkan; (2) Proses Perencanaan Komprehensif, artinya perencanaan di dasarkan pada kebutuhan dan pengembangan usaha, bukan di buat asal-asalan.

5) Proses dan Tahapan dalam Manajemen Strategi

Taufiqurokhman (2016) Proses manajemen strategik sebagai berikut:

- a. Formulasi Strategi,

Meliputi pengembangan misi bisnis, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, mengukur dan menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, mengumpulkan alternatif, serta memilih strategi-strategi khusus yang akan diberlakukan untuk kasus-kasus tertentu. Di dalam formulasi strategi telah mencakup tentang obyek organisasi baru yang akan digarap, obyek bisnis yang akan ditinggalkan, pengalokasian sumber daya (baik sumber daya finansial maupun sumber daya non finansial), apakah perlu mengembangkan kegiatan atau diversifikasi produk, apakah akan masuk pasar internasional atau cukup pada pasar domestik, apakah diperlukan merger atau tidak, dan bagaimana menghindarkan diri dari pengambilalihan organisasi oleh pesaing. Karena tidak ada organisasi yang mempunyai sumber daya tak terbatas, maka strategi harus bernilai memutuskan strategi alternatif mana yang akan memberi dampak positif terbaik sehingga akan memberikan keuntungan optimal bagi perusahaan. Strategi harus memberikan keunggulan komparatif dan pada akhirnya dalam jangka panjang dapat memberikan keunggulan kompetitif.

b. Mengimplementasikan Strategi

Sering juga disebut sebagai tahapan dari tindakan manajemen strategi. Dalam tahapan ini perusahaan menetapkan atau merumuskan tujuan perusahaan tahunan (*annual objective of business*), memikirkan dan merumuskan kebijakan, motivasi karyawan serta mengalokasikan sumberdaya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi meliputi budaya yang mendukung pengembangan organisasi bisnis, menciptakan struktur organisasi yang efektif, merefleksikan berbagai usaha pemasaran, mempersiapkan anggaran,

mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, serta memotivasi individu agar mau melaksanakan dan berkerja sebaik mungkin. Implementasi strategi memerlukan kinerja dan disiplin yang tinggi yang juga harus diimbangi dengan imbalan yang memadai.

c. Mengevaluasi dan Mengawasi Strategi

Evaluasi dan pengawasan merupakan tahap terakhir dalam proses strategi. Semua strategi merupakan subyek modifikasi di masa yang akan datang, sebab berbagai faktor internal dan eksternal akan selalu mengalami perubahan. Evaluasi strategi mencakup 3 hal, yaitu : (1). mereview faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar bagi strategi yang sedang berlangsung, (2) mengukur kinerja yang telah dilakukan, dan 3. mengambil berbagai tindakan perbaikan.

Evaluasi sangat diperlukan bagi suatu organisasi bisnis, sebab keberhasilan usaha saat ini tidak akan menjadi keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang. Bahkan keberhasilan saat ini dapat menimbulkan persoalan-persoalan baru yang berbeda. Demikian juga apabila terjadi kegagalan, maka persoalan baru muncul dan harus dihadapi agar menghidupkan kembali usaha yang sudah gagal. Dalam suatu organisasi yang besar, proses formulasi, implementasi, evaluasi dan pengawasan strategi terdapat pada 3 (tiga) tingkatan hirarki, yaitu tingkatan perusahaan (*corporate*), tingkatan unit bisnis (*divisi*), dan tingkatan fungsional.

Tahapan Manajemen Strategik R. David dalam Taufiqurokhman (2016), sebagai berikut :

- a. Perumusan strategi : meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi,

menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan.

- b. Pelaksanaan strategi: Mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan.
- c. Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi.
- d. Evaluasi strategi : Tahap ini merupakan tahap akhir dari manajemen strategik tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah : mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini. Kemudian mengukur kinerja, melakukan tindakan-tindakan korektif. Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok.

6) Komponen Proses Manajemen Strategi

Taufiqurokhman (2016), menjelaskan mengenai komponen proses manajemen Strategi sebagai berikut :

- a. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan

rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat didalamnya.

- b. Tujuan, yang merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas atau kinerja. Dalam tujuan ini akan ditegaskan apa yang akan dicapai, kapan, berapa yang harus dicapai.
- c. Strategi, yaitu keterampilan dan ilmu memenangkan persaingan. Karena persaingan merupakan perebutan pangsa pasar (konsumen), sedangkan konsumen setiap saat mengalami perubahan, maka strategi harus dikelola sedemikian rupa agar tujuan jangka pendek, menengah, dan jangka panjang perusahaan dapat tercapai.
- d. Kebijakan, yaitu cara mencapai tujuan perusahaan. Kebijakan meliputi garis pedoman, aturan dan peraturan serta prosedur guna mendukung usaha pencapaian tujuan.
- e. Profil Perusahaan, yang menggambarkan keadaan perusahaan baik dari sisi keuangan, sumberdaya manusia, dan sumberdaya fisik.
- f. Lingkungan eksternal, semua kekuatan yang akan mempengaruhi pilihan strategi serta mendefinisikan situasi kompetitifnya.
- g. Lingkungan Internal, meliputi semua unsur bisnis yang ada di dalam perusahaan.
- h. Analisis Strategi dan Pilihan, terutama ditujukan pada keputusan investasi untuk masa yang akan datang.

- i. Strategi Unggulan, yaitu rencana umum dan komprehensif dari semua tindakan utama yang ditujukan kepada pencapaian tujuan dalam lingkungan yang dinamis.
- j. Strategi Fungsional, merupakan penjabaran dari strategi umum yang akan dilaksanakan oleh bagian-bagian (divisi).

7) Dimensi Manajemen Strategik

Taufiqurokhman (2016), menyebutkan dimensi yang harus dilakukan dalam manajemen strategik

- a. Dimensi waktu dan orientasi masa depan
- b. Dimensi Internal dan Eksternal
- c. Dimensi pendayagunaan Sumber-sumber
- d. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak
- e. Dimensi Multi Bidang

3. Pengembangan Industri Rumah Tangga

1) Konsepsi Pengembangan Masyarakat, dari Pembangunan sampai Pemberdayaan

Pembangunan masyarakat, menurut Dirjen Bangdes pada hakekatnya merupakan proses dinamis yang berkelanjutan dari masyarakat untuk mewujudkan keinginan dan harapan hidup yang lebih sejahtera dengan strategi menghindari kemungkinan tersudutnya masyarakat desa sebagai penanggung akses dari pembangunan regional/daerah atau rasional. Menurut Soelaiman dalam Suyatno (2003), Pengertian tersebut mengandung makna, betapa pentingnya inisiatif lokal, partisipasi masyarakat sebagai bagian dari model-model

pembangunan yang dapat menyejahterakan masyarakat desa. Program pembangunan masyarakat ini tidak berpusat pada birokrasi melainkan berpusat pada masyarakat atau unit dan komunitasnya sendiri. Pemberian kekuasaan pada inisiatif lokal dan partisipasi masyarakat menjadi kata kunci dalam pembangunan masyarakat.

Berkaitan dengan batasan pengertian di atas ada beberapa unsur dalam pengertian pembangunan masyarakat, yaitu menitikberatkan pada komunitas sebagai satu kesatuan, mengutamakan prakarsa dan sumber daya setempat, sinergi antara sumber daya internal dan eksternal serta terintegrasinya masyarakat lokal dan nasional. Pada aras tersebut pengembangan komunitas diarahkan pada peningkatan kapasitas masyarakat dalam identifikasi kebutuhan mereka, kapasitas mengidentifikasi sumber daya dan peluang dan peningkatan kapasitas dalam pengelolaan pembangunan. Pendek kata, peningkatan kapasitas masyarakat diarahkan pada kemampuan individu untuk memproses keseluruhan pengalaman sosialnya, termasuk pemahamannya terhadap realitas di sekelilingnya dan merealisasikan gagasan, target atau proyeknya.

Esensi yang terkandung dalam pembangunan masyarakat pada hakekatnya tidak sekedar membantu masyarakat dalam mengatasi kesulitan-kesulitan yang mereka hadapi, namun lebih dari itu pembangunan masyarakat merupakan usaha untuk membantuk kemandirian mereka, sehingga dapat mengatasi permasalahannya sendiri. Implisit di dalamnya, manusia merupakan unsur pokok di dalam proses pembangunan. Dengan demikian, selain bertujuan meningkatkan taraf hidup warga masyarakat, maka secara ideal pembangunan masyarakat juga

mempersyaratkan adanya partisipasi, kreatifitas dan inisiatif dari masyarakat. Pembangunan akan berhasil guna ketika mampu menggerakkan partisipasi masyarakat di dalamnya. Oleh karena itu, salah satu indikator keberhasilan pembangunan masyarakat juga harus diukur dengan ada atau tidaknya partisipasi masyarakat di dalamnya. Peningkatan kapasitas masyarakat menjadi titik sentral dalam pembangunan masyarakat.

Asumsi yang dibangun dalam pelaksanaan pembangunan masyarakat ini adalah melihat komunitas sebagai suatu unit kerja, dan adanya unit-unit usaha yang dilakukan salah satunya ialah seperti usaha susu kedelai. Kegiatan didasarkan pada prakarsa lokal, sumber-sumber lokal dan kepemimpinan lokal, dengan adanya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) segala aspek di ambil alih untuk dikelola dalam pengembangan masyarakat. Pembangunan masyarakat berarti menaruh kepercayaan kepada kemampuan yang ada padanya. Kepercayaan ini dinyatakan dalam bentuk kesempatan yang sama, kebebasan memilih dan kekuasaan untuk memutuskan (*empowerment*). Kondisi ini akan menciptakan daya gerak dalam diri masyarakat, sehingga secara terus menerus akan bergerak membangun dirinya secara mandiri. Adanya kemandirian dari masyarakat berarti mengurangi ketergantungan mereka dengan pihak luar. Pada aras ini, inventaris dari luar harus dilakukan dengan tujuan utama memberikan stimulant kepada masyarakat untuk lebih berdaya, sehingga jangan sampai intervensi ini justru menyebabkan ketergantungan dan mandulnya kreativitas mereka. Kedudukan orang luar hanya sebagai fasilitator yang tidak menganggap dirinya jauh lebih pandai dari masyarakat, akan tetapi ia bersedia belajar dari masyarakat.

Suyatno (2003), konsep pembangunan masyarakat pada hakekatnya memiliki beberapa aspek sebagai berikut :

- a. Keputusan dan inisiatif untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dibuat ditingkat lokal.
- b. Fokus utama adalah memperkuat kemampuan masyarakat miskin dalam mengawasi dan mengerahkan asset-asset untuk memenuhi kebutuhan sesuai dengan potensi daerah mereka sendiri.
- c. Memiliki toleransi terhadap perbedaan dan mengakui arti penting pilihan nilai individu dan pembuatan keputusan yang telah terdistribusi.
- d. Dalam rangka mencapai kebutuhan pembangunan dan pengembangan sosial dilakukan melalui proses belajar sosial (*sosial learning*) dimana individu berinteraksi satu sama lain menembus batas-batas organisatoris dan dituntun oleh kesadaran kritis individual.
- e. Budaya kelembagaan ditandai dengan adanya organisasi yang mengatur diri sendiri (adanya unit-unit lokal) yang mengelola dirinya sendiri.
- f. Jaringan koalisi dan komunikasi pelaku (aktor) lokal dan unit-unit lokal yang mengelola diri sendiri, mencakup kelompok penerima manfaat lokal, organisasi pelayanan daerah, pemerintah daerah, bank-bank pedesaan dan lain-lain akan menjadikan basis tindakan-tindakan lokal yang diserahkan untuk memperkuat pengawasan lokal yang mempunyai dasar luas atas sumber-sumber dan kemampuan lokal untuk mengelola sumber daya mereka.

Konsep pemberdayaan masyarakat pada hakekatnya menawarkan suatu proses perencanaan pembangunan dengan memusatkan pada partisipasi,

kemampuan dan masyarakat lokal. Dalam konteks ini, maka masyarakat perlu dilibatkan pada setiap tahap pelaksanaan pembangunan dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program yang mereka lakukan. Hal ini memiliki arti, menempatkan masyarakat sebagai aktor (subyek) pembangunan dan tidak sekedar menjadikan mereka sebagai penerima pasif pelayanan jasa. Pembangunan masyarakat yang berkesinambungan pada hakekatnya merupakan suatu proses yang disengaja dan terarah, mengutamakan pendayagunaan kreatifitas-inisiatif serta partisipasi masyarakat. Seperti apa yang telah diuraikan di atas, pembangunan masyarakat merupakan model pembangunan alternatif yang merupakan antitesis dari model pembangunan konvensional. Inti dari model pembangunan alternatif adalah pemberdayaan, sedangkan model pembangunan konvensional mengutamakan pada pertumbuhan.

4. Konsep BUMDes

Permen Desa No.4 Tahun 2015 menjelaskan bahwa pendirian BUMDes dalam Pasal 2 menjelaskan bahwa Pendirian BUMDes dimaksudkan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh desa dan/atau kerja sama antar-desa. Pendirian BUMDes dalam Pasal 3 dijelaskan mengenai tujuan yang lebih mengarah pada :

- a. meningkatkan perekonomian desa;
- b. mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa;
- c. meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa;
- d. mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga;

- e. menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga;
- f. membuka lapangan kerja;
- g. meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa; dan
- h. meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa.

Pasal 4 dalam Permendesa No.4 Tahun 2015 memaparkan :

- (1) Desa dapat mendirikan BUMDes berdasarkan peraturan desa tentang pendirian BUMDes
- (2) Desa dapat mendirikan BUMDes sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dengan mempertimbangkan:
 - a. inisiatif Pemerintah desa dan/atau masyarakat desa;
 - b. potensi usaha ekonomi desa;
 - c. sumberdaya alam di desa;
 - d. sumberdaya manusia yang mampu mengelola BUMDes; dan
 - e. penyertaan modal dari pemerintah desa dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan Desa yang diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari usaha BUMDes.

Pelaksanaan operasional diatur pula dalam Pasal 12 bahwa :

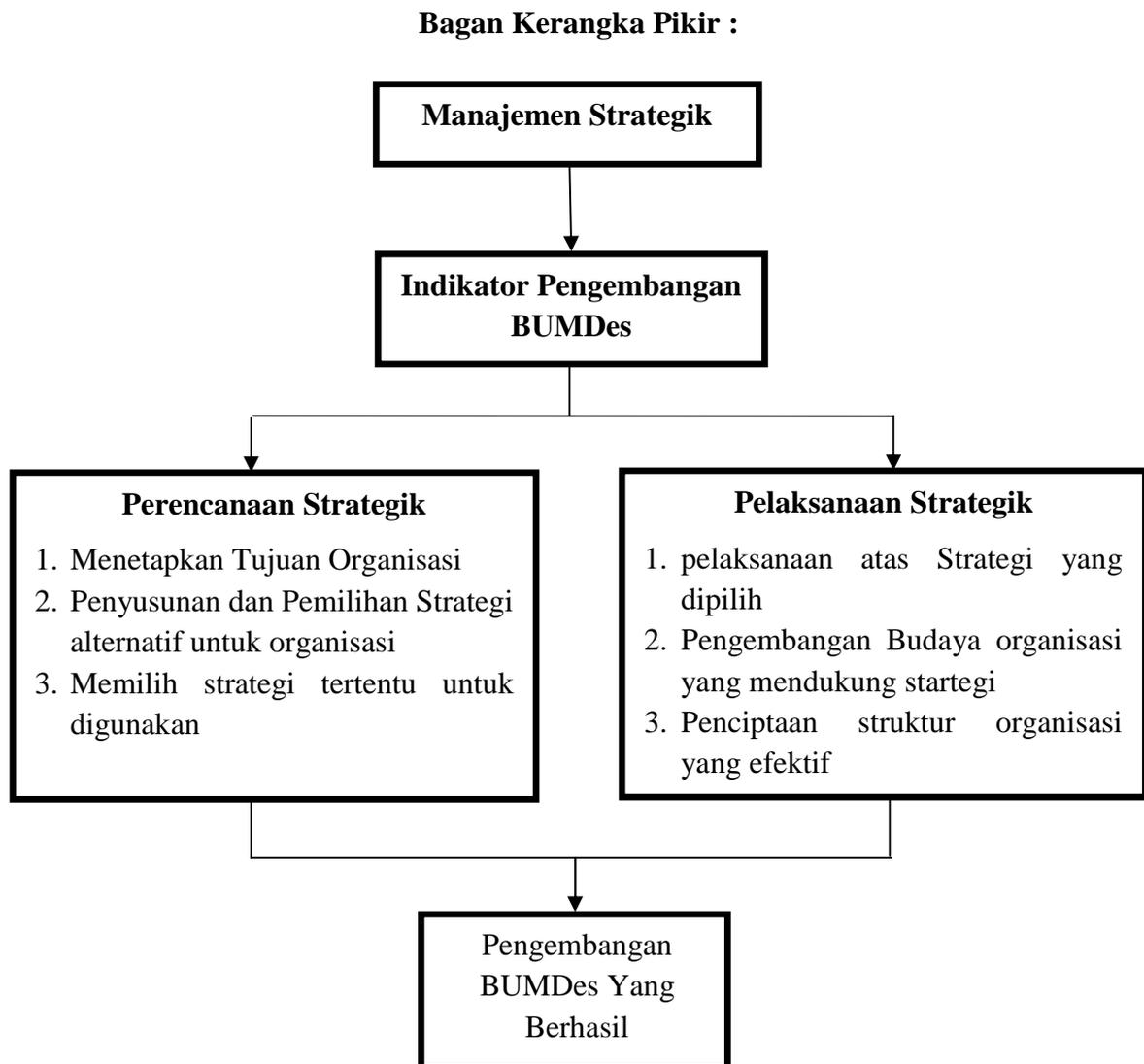
- 1) Pelaksana operasional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 huruf mempunyai tugas mengurus dan mengelola BUMDes sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga.
- 2) Pelaksana operasional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berkewajiban:

- a. melaksanakan dan mengembangkan BUMDes agar menjadi lembaga yang melayani kebutuhan ekonomi dan/atau pelayanan umum masyarakat desa;
- b. menggali dan memanfaatkan potensi usaha ekonomi desa untuk meningkatkan pendapatan asli desa; dan
- c. melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga perekonomian Desa lainnya.

Manajemen strategik menentukan bahwa strategi dan struktur organisasi yang digunakan haruslah sesuai dan cocok, pimpinan harus meneliti secara cermat struktur organisasi yang sedang dan akan berjalan. Seperti Pasal 16 yang menjelaskan bahwa Susunan kepengurusan BUMDes sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 dipilih oleh masyarakat desa melalui musyawarah desa sesuai dengan ketentuan dalam peraturan menteri tentang pedoman tata tertib dan mekanisme pengambilan keputusan musyawarah desa.

B. Kerangka Pikir

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. BUMDes lahir sebagai suatu pendekatan baru dalam usaha peningkatan ekonomi desa berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Untuk itu dibutuhkan Perencanaan dan pelaksanaan strategik dalam menjalankan BUMDes agar berkembang dan berhasil. Adapun kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada bagan di bawah ini, Serangkai Manajemen Strategik Taufiqurokhman (2016) :



Gambar: 2.1 Kerangka Pikir

C. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan penjelasan dari kerangka pikir, berdasarkan landasan teori dan kerangka pikir di atas maka dalam penelitian ini adalah Manajemen Strategik dalam Pengembangan Industri Rumah Tangga oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar. Dimana fokus penelitian ini adalah proses

perencanaan strategik oleh BUMDes dan proses pelaksanaan strategik yang telah dilaksanakan oleh BUMDes.

D. Deskripsi Fokus Penelitian

1. Menetapkan Tujuan Organisasi

Menetapkan tujuan atau penetapan tujuan (*objectives*) organisasi dalam hal ini mencakup dua sasaran yakni:

- a. Tujuan jangka pendek, sebelum BUMDes Setia Karya Sejahtera Desa Sugihwaras dijalankan maka harus ada penetapan tujuan yang bersifat demikian, agar segala proses unit usaha yang akan dijalankan dapat mudah direncanakan.
- b. Tujuan jangka panjang, dalam hal ini BUMDes yang akan berjalan harus mempunyai Visi dan Misi yang jelas sesuai dengan AD/ART dan petunjuk teknis BUMDes.

2. Penyusunan dan Pemilihan Strategi alternatif untuk organisasi

- a. Mengidentifikasi kelemahan dan ancaman kondisi lingkungan, dalam hal ini peneliti menggunakan analisis SWOT dalam hal-hal yang perlu diperhatikan dalam merencanakan strategi, dinamisnya lingkungan dari luar membuat BUMDes yang ada di Desa Sugihwaras perlu selalu memantaunya.
- b. Konsisten terhadap alternatif yang dipilih, agar setiap kebijakan yang diterapkan dalam BUMDes harusnya bertujuan baik untuk perkembangan BUMDes agar mudah dalam mengatasi masalah yang terjadi dalam BUMDes.

3. Memilih strategi tertentu untuk digunakan
 - a. Perencanaan anggaran (*budget*) yang matang, sangat diperlukan untuk berjalannya proses operasional BUMDes.
 - b. Memberi motivasi pada anggota organisasi, sangat dibutuhkan demi kelancaran pengembangan BUMDes yang tidak berlaku hanya pada anggota saja namun harus bersifat *top down* dan *button up*.
 - c. Kesesuaian lingkungan kerja yang kondusif, seperti bahan baku yang digunakan untuk meningkatkan usaha yang dikelola oleh BUMDes.
4. Pelaksanaan atas Strategi yang dipilih
 - a. Terdapat target tahunan oleh BUMDes, tujuan tahunan merupakan tujuan jangka pendek yang diharapkan dapat diraih oleh perusahaan dalam jangka waktu kurang dari satu tahun. Tujuan tahunan juga berhubungan dengan tujuan jangka panjang karena merupakan bagian dari perkembangan BUMDes. Tujuan tahunan termasuk dalam implementasi strategi yang dilakukan oleh BUMDes.
 - b. Pengembangan Teknologi dan pemanfaatan sistem informasi, sistem informasi yang baik akan mempermudah proses operasional BUMDes.
5. Pengembangan Budaya organisasi yang mendukung startegi

Perlu Internalisasi Budaya Organisasi menjadi budaya pribadi malalui training, orientasi dan penyesuaian diri.

 - a. Budaya Humanitas (3S) senyum sapa dan salam untuk menciptakan semangat kerja yang tinggi, di tambah dengan

- b. Budaya yang akan menguatkan intelektual anggota organisasi yakni pelatihan khusus pengurus BUMDes mengenai cara untuk mengembangkannya, disiplin, etos kerja dan kolektif kolegial dalam sebuah lembaga.

6. Penciptaan struktur organisasi yang efektif

Mengembangkan struktur organisasi yang dapat mendukung kesuksesan pelaksanaan strategi yang telah dipilih dengan pembagian tugas masing-masing di setiap bidang usaha pemasaran, menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya.

- a. Koordinator bidang Unit Usaha, dalam BUMDes Setia Karya Sejahtera Desa Sugihwaras memiliki 6 unit usaha yang akan di dijalankan, dan masing-masing masing-masing unit usaha di koordinir oleh kepala bidang.
- b. Koordinator bidang Pemasaran, setelah proses produksi selesai dilakukan, maka setiap usaha yang telah dihasilkan oleh BUMDes diarahkan di bidang pemasaran, bidang ini menjadi penting karena merupakan bidang yang berhadapan langsung dengan konsumen, pemasaran adalah ujung tombak berjalannya BUMDes.
- c. Koordinator bidang Administrasi, perencanaan bidang administrasi harus dilakukan oleh pengurus BUMDes terlebih dahulu sebelum melaksanakan proses yang lainnya.

7. Pengembangan BUMDes

Capaian dari proses perencanaan dan pelaksanaan adalah bagaimana BUMDes yang ada di Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar dapat berkembang dan mensejahterakan masyarakat desa dari unit usaha-usaha industri rumah tangga yang telah dilakukan seperti BUMDes yang ada di daerah-daerah lainnya.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Waktu dan Lokasi Penelitian

1. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama 2 bulan setelah seminar proposal yakni bulan Mei- bulan Juni 2018.

2. Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian ini dilaksanakan di Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali yang dimana dengan objek penelitian Manajemen Srategik dalam Pengembangan Industri Rumah Tangga oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Alasan memilih lokasi penelitian ini karena kurang lebih 1 tahun BUMDes yang telah di sahkan oleh Bupati belum berjalan sesuai dengan yang diharapkan masyarakat setempat, berbeda dengan BUMDes yang ada di ibu kota lainnya yang sudah berkembang. Untuk itu penulis ingin mengetahui proses perencanaan dan pelaksanaan startegik yang di lakukan oleh pemerintah desa dan pengurus BUMDes yang ada di Desa Sugihwaras, yang bertugas mengelola BUMDes serta tempat penelitian yang mudah dijangkau oleh peneliti.

B. Jenis dan Tipe Penelitian

1. Jenis penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan ialah penelitian deskriptif kualitatif. Yang dimana jenis penelitian ini menjelaskan mengenai suatu prosedur penelitian yang menggunakan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang

dan pelaku yang dapat diamati. Sama halnya menurut Sugiyono (2003), penelitian berdasarkan tingkat eksplanasinya (tingkat kejelasan) dapat didefinisikan bahwasannya Penelitian diskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independen*) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

2. Tipe penelitian

Tipe penelitian yang digunakan ialah Fenomenologi merupakan sebuah penelitian yang mengamati tentang fenomena yang terjadi dalam kehidupan manusia, dimana para peneliti berusaha masuk kedalam dunia konseptual para subjek yang ditelitinya sedemikian rupa sehingga mereka mengerti apa dan bagaimana suatu pengertian yang dikembangkan oleh mereka di sekitar peristiwa dalam kehidupan sehari-hari kemudian di deskripsikan dalam bentuk tulisan.

C. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah proses mendapatkan dari subjek dan objek data. Data yang dimaksud digolongkan menjadi dua bagian yaitu data sekunder dan data primer. Penggolongan ini dilakukan demi menjaga keakuratan dan relevansi serta kekayaan data yang diperoleh di lapangan sehubungan dengan objek penelitian ini. Sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data primer

Data primer adalah data yang didapatkan atau dikumpulkan dari pihak pertama atau tangan pertama, tanpa melalui perantara. Data ini berkaitan langsung dengan informan. Data ini diperoleh dari hasil pengamatan langsung terhadap

objek dan subjek yang diteliti. Sumber datanya melalui wawancara dan observasi langsung terhadap objek penelitian.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sebuah pihak ke dua, ketiga dan seterusnya. Misalnya dari sebuah instansi ataupun organisasi yang bersangkutan, atau perorangan dari pihak yang telah mengumpulkan dan mengalihnya, seperti data dokumentasi, data wawancara dengan masyarakat, foto-foto, buku dan lain-lain yang relevan dengan penelitian. Hal ini dapat dilakukan dengan mencari dan mengumpulkan data melalui informan secara tertulis ataupun gambar-gambar dan tulisan-tulisan yang berhubungan dengan penelitian.

D. Informan Penelitian

Desain penelitian deskriptif kualitatif, jenis informan/responden ada dua yaitu informan kunci (*key informan*) dan informan sekunder (*secondary informan*). Informan kunci adalah mereka yang dianggap menguasai objek penelitian. Sedangkan informan sekunder dibutuhkan untuk melengkapi informasi data/data tentang objek penelitian guna memperkaya analisis, tetapi tidak mesti ada. Adapun informan dalam penelitian ini ialah :

No.	Jabatan Informan	Inisial Informan	Keterangan
(1)	(2)	(3)	(4)
1.	a. Ketua BUMDes Desa Sugihwaras b. Sekretaris BUMDes Desa Sugihwaras c. Bendahara BUMDes Desa Sugihwaras d. Koordinator BUMDes Desa Sugihwaras	LMN, TMY, WAR, MDN	Unsur BUMDes Desa Sugihwaras sebagai Pengurus dan Pengelola BUMDes
2.	a. Kepala Desa Sugihwaras b. Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Desa Sugihwaras	WST, MDN	Perangkat Desa
3.	a. Kepala Unit Usaha Makanan dan Minuman Tradisional b. Konsumen c. Anggota bidang perdagangan d. Anggota bidang Jasa e. Kepala Unit Usaha Jasa	HDK, DSI, ARD, WSN, HSN,	Masyarakat Desa Sugihwaras sebagai Pelaku Usaha BUMDes Desa Sugihwaras
Jumlah			11 Informan

Sumber: informan diolah oleh Peneliti

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Observasi

Teknik ini berupa pengamatan langsung terhadap objek penelitian guna memperoleh keterangan berupa informasi, data dan fakta akurat yang berhubungan dengan objek penelitian. Teknik ini juga digunakan untuk mengetahui relevansi antara keterangan informan/responden dan data dengan kenyataan yang ada dengan melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian dan tetap mengontrol keabsahannya. Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala atau masalah yang tampak pada objek penelitian. Pada saat peneliti melakukan observasi langsung yang terlihat dilapangan sangat jauh berbeda dengan dugaan awal, sebab tahap perencanaan dan pelaksanaannya belum dapat dilakukan dengan baik oleh pemerintah desa dan pengurus BUMDes, meskipun informan sangat mudah dijangkau namun kesulitan tetap dialami oleh peneliti sebab kesibukan masing-masing pekerjaan informan diluar dari pada BUMDes.

2. Wawancara (*Interview*)

Teknik pengumpulan data ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran mengenai objek penelitian dengan cara tanya jawab secara mendalam dan terbuka dengan bertatap muka langsung dengan informan/responden. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang

diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang ditanyakan itu. peneliti sudah mewawancarai 11 informan yang telah dipilih untuk menjelaskan secara jelas dan terbuka perihal BUMDes yang ada di Desa Sugihwaras, informan memberikan penjelasan dan gambaran secara terperinci dan mendalam mengenai tahap perencanaan dan pelaksanaan BUMDes Desa Sugihwaras.

3. Studi kepustakaan (Dokumen)

Teknik ini digunakan untuk memperoleh data-data pendukung (data sekunder) dari berbagai literatur baik berupa buku, artikel, skripsi, hasil penelitian yang relevan, koran dan dokumen-dokumen tertulis lain sebagai referensi yang berkaitan dengan objek penelitian. Setelah peneliti melakukan wawancara pemerintah Desa Sugihwaras dan pengurus BUMDes memberikan data tambahan oleh peneliti berupa AD/ART BUMDes dalam bentuk file, struktur organisasi BUMDes, dokumentasi kegiatan BUMDes selama awal terbentuk sampe kegiatan operasional usaha BUMDes yang sudah diberlangsung, dan beberapa data tambahan perihal BUMDes untuk menguatkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang penulis gunakan dalam mengelola data adalah dengan cara menggunakan teknik analisis data hasil observasi dan wawancara. Setelah data dikumpulkan, maka selanjutnya dilakukan analisis data dengan menyusun dengan menggunakan purposive sampling, artinya dengan memilih narasumber yang benar-benar mengetahui kondisi internal dan eksternal Badan

Usaha Milik Desa (BUMDes) yang ada di desa sugihwaras sehingga mereka dapat memberikan informasi mengenai proses perencanaan dan implementasi manajemen strategik dalam pengembangan industri rumah tangga tersebut.

Analisis data dalam penelitian ini yang dilakukan oleh peneliti sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan, namun analisis data yang dilakukan oleh peneliti lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Dalam penelitian ini menggunakan konsep dari Hubberman dan Milles dalam Sugiyono (2015), yaitu aktifitas dalam analisis data kualitatif peneliti lakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas yang dilakuka peneliti dalam analisis data yaitu sebagai berikut :

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti peneliti merangkum, memilih hal-hal yang pokok memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan dan selanjutnya, reduksi data ini berlanjut terus sesudah penelitian di lapangan sampai pada laporan akhir lengkap tersusun.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi oleh peneliti, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data ke dalam bentuk yang lebih sederhana seperti uraian ringkas, bagan, hubungan antar indikator, tabel informan, gambar kerangka pikir. Dengan penyajian maka sangat memudahkan peneliti untuk memahami apa

yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami oleh peneliti. Dalam klasifikasi analisi ini, data disusun sedemikian rupa sehingga memberikan kemudahan dalam penarikan kesimpulan.

3. Penarikan Kesimpulan / Verifikasi (*Conclusion Drawing*)

Setelah data disajikan dan diolah oleh peneliti, maka akan diperoleh kesimpulan yang tentatif, kabur, kaku, dan meragukan, sehingga kesimpulan tersebut perlu untuk diverifikasi. Pada tahap ini peneliti tidak meninggalkan selanjutnya, sehingga kesimpulan yang diambil berdasarkan tahap yang sebelumnya. Kesimpulan yang ditulis oleh peneliti senantiasa diverifikasi selama penelitian berlangsung, agar kesimpulan yang dihasilkan tidak diragukan dan dapat dipercaya.

G. Keabsahan Data

Untuk mengabsahkan data diperlukan teknik pemeriksaan dan reduksi data. Teknik keabsahan data di dasarkan pada empat kriteria yaitu kepercayaan, keteralihan, ketergantungan, dan kepastian. Untuk menetapkan keabsahan data dalam penelitian di lapangan perlu data sebagai berikut :

1. Keikutsertaan peneliti di lapangan. Peneliti secara langsung ikut serta dalam proses penelitian di lapangan untuk mendapatkan data yang sesuai dengan permasalahan yang dikaji dari responden sebagai bentuk kepercayaan kepada subjek bahwasannya data yang diteliti itu valid.
2. Triangulasi data merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan orang lain (pakar, ahli, dan kompeten) dalam melakukan

pengecekan untuk perbandingan terhadap data. Triangulasi data yang digunakan ialah:

- a) Triangulasi data dengan sumber data, yaitu membandingkan data mengecek data dengan baik tingkat kepercayaan dan akurasi data yang diperoleh dari alat dan waktu yang berbeda.
- b) Triangulasi data dengan pakar/ahli/kompeten, untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan data agar tidak terjadi bias dalam proses pengumpulan data. Dalam hal ini peneliti menggunakan cara sebagai berikut:
 - 1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara yang telah dilakukan.
 - 2) Membandingkan pernyataan secara umum dan secara pribadi.
 - 3) Membandingkan pernyataan responden dalam proses penelitian dan sepanjang waktu.
- c) Triangulasi Waktu, waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Untuk itu, dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Waktu yang dimaksud disini ialah adanya batasan yang dilakukan oleh peneliti baik waktu dalam segi jam dan hari yang dilakukan pada saat penelitian, bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga ditemukan kepastian datanya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dideskripsikan hasil penelitian dan pembahasan dari data menyangkut fokus penelitian sebagai tindak lanjut dari hasil pengumpulan data. Sebelum mendeskripsikan hasil penelitian dan pembahasan, maka terlebih dahulu peneliti akan menguraikan secara singkat tentang gambaran umum Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar menjadi tempat atau lokasi penelitian.

A. Profil Provinsi Sulawesi Barat

1. Sejarah

Sejarah terbentuknya Sulawesi Barat bertolak dari semangat "*Allamungan Batu di Luyo*" yang mengikat Mandar dalam perserikatan "*Pitu Ba'bana Binanga dan Pitu Ulunna Salu*" dalam sebuah muktamar yang melahirkan "*Sipamandar*" (saling memperkuat) untuk bekerja sama dalam membangun Mandar. Semangat "*Sipamandar*" inilah, sehingga sekitar tahun 1960 oleh tokoh masyarakat Mandar yang ada di Makassar yaitu antara lain : H. A. Depu, Abd. Rahman Tamma, Kapten Amir, H. A. Malik, Baharuddin Lopa, SH. dan Abd. Rauf mencetuskan ide pendirian Provinsi Mandar bertempat di rumah Kapten Amir, dan setelah Sulawesi Tenggara memisahkan diri dari Provinsi Induk yang saat itu bernama Provinsi Sulawesi Selatan dan Tenggara (Sulseltra).

Ide pembentukan Provinsi Mandar diubah menjadi rencana pembentukan Provinsi Sulawesi Barat (Sulbar) dan ini tercetus di rumah H. A. Depu di Jl. Sawerigading No. 2 Makassar, kemudian sekitar tahun 1961 dideklarasikan di

Bioskop Istana (Plaza) Jl. Sultan Hasanuddin Makassar dan perjuangan tetap dilanjutkan sampai pada masa Orde Baru perjuangan tetap berjalan, namun selalu menemui jalan buntu yang akhirnya perjuangan ini seakan dipeti-es-kan sampai pada masa Reformasi barulah perjuangan ini kembali diupayakan oleh tokoh masyarakat Mandar sebagai pelanjut perjuangan generasi lalu yang diantara pencetus awal hanya H. A. Malik yang masih hidup, namun juga telah wafat dalam perjalanan perjuangan dan pada tahun 2000 yang lalu dideklarasikan di Taman Makam Pahlawan Korban 40.000 jiwa di Galung Lombok, kemudian dilanjutkan dengan Kongres I Sulawesi Barat yang pelaksanaannya diadakan di Majene dengan mendapat persetujuan dan dukungan dari Bupati dan Ketua DPRD Kab. Mamuju, Kab. Majene dan Kab. Polman.

Sulawesi Barat atau disingkat SULBAR merupakan pemekaran dari Provinsi Sulawesi Selatan yang merupakan propinsi ke-33 dan diresmikan sejak 5 Oktober 2004 berdasarkan Undang Undang Nomor 26 Tahun 2004, dengan ibukota provinsi adalah Mamuju-Kabupaten Mamuju.

B. General Perspektif (Keadaan Geografi /Geographical Condition)

1. Letak dan Luas

Provinsi Sulawesi Barat yang beribukota di Mamuju terletak antara 00 12°- 30° 38'00'' Lintang Selatan/South Latitude dan 1180° 43'15'' - 1190° 54'3'' Bujur Timur/East Longitude, Provinsi Sulawesi Barat wilayahnya berbatasan dengan :

- Sebelah Utara/in the Northern side by : Sulawesi Tengah
- Sebelah Timur/ in the Eastern side by : Sulawesi Selatan

- Sebelah Barat/ in the Western side by : Selat Makassar
- Sebelah Selatan/ in the Southern side by : Sulawesi Selatan

Luas wilayah Provinsi Sulawesi Barat tercatat 810,405 km^2 yang meliputi 5 (lima) Kabupaten, dimana Kabupaten Polewali Mandar dengan luas wilayah 2,022, km^2 Kabupaten Mamasa dengan luas wilayah 2,985 km^2 , Kabupaten Mamuju Utara dengan luas wilayah 3,044 km^2 , Kabupaten Majene 948 km^2 , dan Kabupaten Mamuju 8,222 km^2 . Kabupaten Mamuju adalah kabupaten terluas. Luas kabupaten tersebut 48% dari seluruh wilayah Provinsi Sulawesi Barat. Sementara kabupaten Majene adalah Kabupaten terkecil dengan luas wilayah 948 km^2 .

2. Demografi

Penduduk Sulawesi Barat berdasarkan hasil survei Sosial dan Ekonomi Nasional (SUSENAS) Tahun 2006 berjumlah 992.656 jiwa yang tersebar ada di 5 kabupaten, dengan jumlah penduduk terbesar yakni 356.391 jiwa mendiami Kabupaten Polewali Mandar. Secara keseluruhan jumlah penduduk yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dari penduduk yang berjenis kelamin perempuan, hal ini tercermin dari angka rasio jenis kelamin yang lebih besar dari jumlah penduduk perempuan Angkatan kerja, Penduduk Usia Kerja (PUK) didefinisikan sebagai penduduk yang berumur 10 tahun ke atas.

Penduduk usia kerja terdiri dari Angkatan Kerja dan Bukan Angkatan kerja adalah penduduk yang bekerja atau yang sedang mencari pekerjaan, sedangkan bukan angkatan kerja adalah mereka yang bersekolah, mengurus rumah tangga atau melakukan kegiatan lainnya. Penduduk usia kerja di daerah

Sulawesi Barat pada tahun 2006 berjumlah 751.180 jiwa. Dari seluruh penduduk usia kerja yang masuk menjadi angkatan kerja berjumlah 444.324 jiwa atau lebih dari 50 persen dari seluruh Penduduk Usia Kerja. Dari seluruh angkatan kerja yang berjumlah 444.324 jiwa tercatat bahwa 53.215 orang dalam status mencari pekerjaan. dari angka tersebut dapat dihitung tingkat pengangguran terbuka di Sulawesi Barat pada tahun 2006, yakni sebesar 11,98 persen. Angka ini merupakan rasio antara pencari pekerjaan dan jumlah angkatan kerja. Dilihat dari segi lapangan usaha, sebagian besar penduduk Sulawesi Barat bekerja pada sektor pertanian yang berjumlah 276.299 orang atau 70,64 persen dari jumlah penduduk yang bekerja. Sektor lainnya yang juga menyerap tenaga kerja cukup besar adalah sektor perdagangan dan jasa-jasa. (BPS 2017 dan DKCS 2017)

3. Topografi Jenis Tanah dan Iklim

Keadaan Topografi Wilayah Provinsi Sulawesi Barat terdiri dari dataran rendah dan dataran tinggi. Luas wilayah $\pm 16.787 \text{ km}^2$, panjang garis pantai $\pm 750,72 \text{ km}^2$ dengan luas kewenangan laut $\pm 5.580,35 \text{ km}^2$, kultur yang Agraris, dan iklim tropis type B. Daerah bergelombang, berbukit sampai bergunung dengan kemiringan agak curam dan sangat curam, masing-masing meliputi bagian Timur Kabupaten Mamuju. Bagian Utara Kabupaten Polewali Mandar, Kabupaten Majene dan Mamasa. Sedangkan jenis tanah di Sulawesi Barat berdasarkan laporan survey Lembaga Penelitian Tanah Bogor, terdiri dari Tanah Latosol terdapat pada daerah Kabupaten Majene, Mamuju dan Mamuju Utara Tanah Alluvial dan Glay, terdapat pada daerah Polewali Mandar Tanah Podsolik, terdapat pada sebagian besar Kabupaten Mamuju, Polewali Mandar dan Mamasa.

Keadaan iklim dengan memperbandingkan bulan kering dan bulan basah, Provinsi Sulawesi Barat mempunyai 3 (Tiga) tipe iklim yaitu ; Type A adalah daerah yang paling sedikit bulan keringnya (1½ bulan) meliputi Kabupaten Mamuju Utara, Mamuju, Polewali Mandar, Majene dan Mamasa ; Type B dengan bulan kering (1½ s/d 3 bulan) terdiri dari Kabupaten Majene dan Polewali Mandar Type C ; dengan bulan kering (3 s/d 4 ½ bulan) sebagian Kabupaten Majene dan Polewali Mandar.

4. Potensi Pengembangan Lahan Pertanian

Pembangunan pertanian di Sulawesi Barat sangat berpeluang dan memiliki potensi Sumber Daya Alam yang sangat besar. Tanaman Pangan, Sulawesi Barat adalah merupakan daerah penghasil tanaman pangan yang cukup besar di Kawasan Timur Indonesia. Selain Padi sebagai komoditas tanaman pangan andalan, tanaman pangan lainnya yang dihasilkan Sulawesi Barat adalah jagung, ubi kayu, ubi jalar dan kacang-kacangan

Sebagian besar produksi padi di Sulawesi Barat dihasilkan oleh jenis padi sawah. jenis padi ini menyumbang 96,03 persen dari seluruh produksi padi atau sebesar 289.632 ton. Sedangkan sisanya dihasilkan oleh padi ladang. Produksi Jagung Sulawesi Barat pada tahun 2006 sebesar 17.351 ton dengan luas panen 4.985 ha atau menghasilkan rata-rata 3,48 ton/ha. Produksi ubi Jalar, ubi kayu. Tanaman Perkebunan, Hasil tanaman perkebunan yang cukup dominan di Sulawesi Barat pada tahun 2006 adalah tanaman kelapa sawit, kakao dan kelapa dalam yang masing-masing memproduksi sebesar 261.004 ton, 102.976 ton dan

52.289 ton. sebagian besar hasil perkebunan tersebut dihasilkan oleh perkebunan besar swasta dan dapat dikatakan peran perkebunan rakyat relatif lebih kecil.

5. Potensi Sumber Daya Alam Subsektor Peternakan

Pembangunan peternakan terdiri dari kegiatan budidaya ternak, pengembangan ternak, pengolahan pasca panen dan pemasaran. Khusus kegiatan budidaya ternak secara keseluruhan mempunyai potensi yang cukup besar, misalnya tersedianya lahan pangan, hijauan makanan ternak yang masih cukup luas, kondisi iklim yang cukup mendukung dan lain lain. Dengan tingkat penerapan yang relatif rendah sudah sangat memberikan peluang untuk pengembangannya.

Potensi peternakan seperti ternak sapi, kerbau, kuda, kambing, babi dan unggas mempunyai keunggulan yang komperatif. Potensi pasar untuk komoditi peternakan cukup besar, baik untuk memenuhi kebutuhan konsumsi dalam upaya peningkatan gizi masyarakat maupun untuk ekspor. Bertambahnya penduduk dan meningkatnya pendapatan serta kesejahteraan masyarakat akan membuka peluang pasar terhadap komoditi peternakan yang semakin besar. Pembangunan peternakan di Provinsi Sulawesi Barat pada dasarnya merupakan pembangunan berkelanjutan yang tak terpisahkan dari Pembangunan Pertanian sebagai Program Nasional. Pelaksanaan pembangunan peternakan tersebut mengacu pada program yang mengarah pada pertumbuhan ekonomi berbasis kerakyatan yang terus dibangun dan dikembangkan.

6. Kondisi Polewali Mandar Kecamatan Wonomulyo

Sebelum dikenal sebagai polewali mandar, daerah tersebut juga disebut dengan daerah tingkat II yang ada di provinsi sulawesi barat. Jumlah dari penduduknya adalah kurang lebih 455.572 orang. Ibu kotanya sendiri yaitu polewali dimana jaraknya adalah 246 kilometer dari sebuah kota makasar yang ada di sulawesi selatan. Sebelum bernama polewali mandar, daerah tersebut dikenal sebagai kabupaten dengan nama polewali mamasa atau juga disingkat dengan polmas dimana secara administratifnya ada pada wilayah dari sulawesi selatan. Daerah tersebut dimekarkan dengan berdirinya sebuah kabupaten yang disebut sebagai mamasa yang merupakan kabupaten tersendiri, nama dari polewali mamasa kemudian diganti menjadi polewali mandar. Nama tersebut diresmikan tepatnya sejak 1 januari tahun 2006 dimana setelah adanya penetapan dengan bentuknya PP Nomor 74 pada tahun 2005 yaitu tepatnya pada 27 desember 2005 mengenai perubahan nama dari kabupaten polewali mamasa jadi kabupaten polewali mandar.

Kabupaten polewali mandar sendiri merupakan lima dari kabupaten yang ada pada sulawesi barat dimana dibentuk sesuai dengan dasar Undang Undang No 26 tahun 2004. Kabupaten tersebut adalah hasil dari pemekaran ex daerah swatantra atau *afdeling* mandar yang dibagi jadi tiga kabupaten atau juga daerah tingkat II yang dimekarkan dengan dasar Undang - Undang No 28 tahun 1959. Dasar dari Undang- Undang No 11 tahun 2002 mengenai pembentukan dari 22 kabupaten atau juga kota baru yang ada pada seluruh provinsi yang ada. Kabupaten polewali mandar ini terdiri dari 16 Kecamatan dan 144 Desa yakni

salah satunya ialah kecamatan wonomulyo dan desa Sugihwaras sebagai lokus dalam penelitian ini.

7. Profil Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo

Pemerintah Kabutapen Polewali Mandar, khususnya Desa Sugihwaras merupakan daratan dengan luas wilayah $\pm 2,5 \text{ km}^2$ yang terletak di sebelah Timur ibu kota Kecamatan Wonomulyo dengan ketinggian di atas permukaan laut 15 m dengan suhu antara 26°C s/d 30°C . Sehingga sangat cocok untuk sektor pertanian apa lagi didukung oleh pengairan yang baik. Desa Sugihwaras didiami oleh 1261 KK dengan jumlah penduduk 4719 jiwa dengan rincian laki-laki 2342, Wanita 3377. Desa ini terdiri dari 4 (empat) wilayah dusun yaitu Dusun 1 Nganjuk, Dusun 2 Jombang, Dusun 3 Lamongan, Dusun 4 Bluro. Desa Sugihwaras, Kecamatan Wonomulyo, Kabupaten Polewali Mandar merupakan desa yang sudah mempunyai BUMDes dan telah disahkan bulan 4 tahun 2017, sedang berjalan kurang lebih 1 tahun setelah disahkan. Dalam proses perencanaan dan pelaksanaannya BUMDes belum mempunyai sumber daya yang lebih dan belum berkembang dari usaha-usaha industri rumah tangga yang telah didirikan sehingga masih jauh dari harapan masyarakat, diantaranya;

- a) usaha makanan dan minuman tradisional seperti air susu kedelai dan keripik pisang
- b) usaha jasa seperti token listrik dan pulsa
- c) usaha pertanian dan peternakan seperti ayam petelur dan usaha-usaha lainnya.

C. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Setia Karya Sejahtera (SKS) Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar.

Geliat lembaga ekonomi perdesaan yang cenderung stagnan menjadi bagian penting sekaligus masih menjadi titik lemah dalam rangka mendukung penguatan ekonomi perdesaan. Oleh karenanya diperlukan beberapa upaya sistematis untuk mendorong lembaga ekonomi agar mampu menemukan peluang dan mengelola aset ekonomi strategis di desa sekaligus mengembangkan jaringan ekonomi demi meningkatkan daya saing ekonomi masyarakat perdesaan. Dalam konteks demikian, kehadiran BUMDes pada dasarnya merupakan bentuk konsolidasi atau penguatan terhadap lembaga-lembaga ekonomi dan individu penggerak perekonomian desa. Beberapa hal dapat dijadikan agenda yang bisa dilakukan antara lain:

- a) Mensinergikan pelaku ekonomi secara individu dan lembaga ekonomi sebagai penggerak ekonomi masyarakat desa.
- b) Membuka wawasan masyarakat tentang peluang – peluang usaha sebagai titik awal perputaran roda ekonomi desa.
- c) pengembangan kemampuan SDM sehingga mampu memberikan nilai tambah dalam pengelolaan aset ekonomi desa,
- d) mengintegrasikan produk-produk ekonomi perdesaan sehingga memiliki posisi nilai tawar baik dalam jaringan pasar,
- e) mewujudkan skala ekonomi kompetitif terhadap usaha ekonomi yang dikembangkan,
- f) menguatkan kelembagaan ekonomi desa,

g) mengembangkan unsur pendukung seperti perkreditan mikro, informasi pasar, dukungan teknologi dan manajemen, prasarana ekonomi dan jaringan komunikasi maupun dukungan pembinaan dan regulasi.

BUMDes merupakan instrumen pendayagunaan ekonomi lokal dengan berbagai ragam jenis potensi. Pendayagunaan potensi ini terutama bertujuan untuk peningkatan kesejahteraan ekonomi warga desa melalui pengembangan usaha ekonomi mereka. Disamping itu, keberadaan BUMDes juga memberikan sumbangan bagi peningkatan sumber pendapatan asli desa yang memungkinkan desa mampu melaksanakan pembangunan dan peningkatan kesejahteraan rakyat secara optimal.

Dasar hukum pembentukan BUMDes diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa dalam Bab X yang menerangkan bahwa desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUMDes. Pemerintah desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa dengan harapan dapat meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa.

Lembaga ini bernama Badan Usaha Milik Desa Sugihwaras yang selanjutnya disebut BUMDes Setia Karya Sejahtera. BUMDes Setia Karya Sejahtera didirikan pada tanggal 11 Nopember 2014 untuk waktu yang tidak terbatas. BUMDes Setia Karya Sejahtera berkedudukan di Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar. Wilayah kerja BUMDes Setia Karya Sejahtera adalah di Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar.

D. Manajemen Strategik Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Sugihwaras

Manajemen strategi memiliki arti penting dalam perkembangan sebuah lembaga maupun perusahaan, tidak hanya sebuah perencanaan atau *planning* saja, manajemen strategi mencakup bagian-bagian yang lebih dalam dan juga luas. Setiap lembaga juga memiliki tujuan yang berbeda-beda. Guna mewujudkan tujuannya, keputusan-keputusan lalu diambil. Keputusan tersebut tentunya menjadi penentu sebuah lembaga menjadi lembaga yang sukses dan maju. Manajemen strategi memang berbeda dari perencanaan, namun perencanaan strategi sering diartikan serupa dengan manajemen strategi.

Manajemen strategi sendiri terdiri atas dua buah kata yaitu manajemen dan juga strategi. Manajemen seperti yang kita ketahui merupakan sebuah seni dan ilmu dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan melakukan control terhadap sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan atau pun organisasi. Sedangkan strategi adalah proses pendekatan yang berkaitan dengan gagasan, perencanaan dan pelaksanaan sebuah kegiatan dalam suatu waktu (Nilasari 2014). Berdasarkan pengertian tersebut kita dapat mengetahui tentang cakupan manajemen strategik dalam memenuhi tujuan BUMDes mulai dari perumusan sampai proses pelaksanaan.

Manajemen strategi merupakan proses sistematis yang dilakukan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang matang. BUMDes lahir sebagai suatu pendekatan baru dalam usaha peningkatan ekonomi desa berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Untuk itu, dibutuhkan perencanaan dan pelaksanaan

strategik dalam menjalankan BUMDes agar kedepan dapat berkembang dan berhasil.

1. Proses Perencanaan Strategik BUMDes Setia Karya Sejahtera Sugihwaras

Perencanaan strategik merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang suatu perusahaan atau organisasi dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Chandler dalam Nilasari (2014), Perencanaan strategi kemudian lebih banyak diartikan sebagai perencanaan formulasi saja. Sehingga perlu diterapkan adanya tujuan, penyusunan dan pemilihan strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan dalam menjalankan sebuah perusahaan maupun lembaga yang sedang berada dalam pengembangan usaha dan bisnis.

1) Menetapkan Tujuan Organisasi

Pada prinsipnya, penetapan tujuan umum (*goals*) dan tujuan khusus (*objectivities*) penting dalam menjalankan sebuah organisasi yang akan sangat berkaitan dengan kegiatan mengkonversi misi dan arah organisasi ke dalam bentuk target kinerja yang spesifik yang akan di capai.

a) Tujuan Jangka Panjang

Penetapan tujuan umum (*goals*) atau tujuan jangka panjang bagi organisasi mempunyai dua maksud mendasar. Pertama, memberikan arah yang jelas bagi pihak manajemen dalam melakukan tindakan saat ini untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan di masa datang. Kedua, dengan mempunyai tujuan jangka panjang, maka hal itu seolah memaksa manajer

untuk selalu mempertimbangkan keputusan dan tindakan yang dilakukan saat ini terhadap kepentingan organisasi di masa datang.

b) Tujuan Jangka Pendek

Sementara itu tujuan khusus (*objectives*) atau tujuan jangka pendek lebih dimaksudkan sebagai upaya memperjelas target pencapaian organisasi. Hal ini *objectives* berarti juga menunjukkan laju atau kecepatan organisasi mencapai tingkat kinerja yang ditetapkan. Secara lebih spesifik, *objectives* berkaitan dengan komitmen pihak manajemen untuk menyelesaikan tugas dalam jangka waktu yang telah ditetapkan.

Berikut tanggapan *stakeholders* dari pihak pemerintah desa Sugihwaras yang memandang perlunya ada sebuah penetapan tujuan dari pembentukan BUMDes sebelum dijalankan agar tepat sasaran :

“Tujuan BUMDes dari awal sudah sesuai dengan Permendes No. 4 tahun 2015 mengenai BUMDes, kemudian tujuan awal kita di adakannya BUMDes di Sugihwaras ini untuk pemberdayaan, dimana agar pemuda-pemuda desa dan masyarakat desa mendapatkan pekerjaan, utamanya yang baru menyelesaikan studi Strata 1 nya. Karena rata-rata pengurus BUMDes ini hampir keseluruhan sudah menyandang gelar sarjananya”.

(Hasil Wawancara, WST, Kepala Desa Sugihwaras, Selasa 22 Mei 2018, Pukul 10:00 pagi di Kantor Desa Sugihwaras).

Penjelasan dari Kepala Desa Sugihwaras yang mengutarakan bahwa tujuan dalam menjalankan suatu organisasi atau lembaga sangat penting demi tercapainya Visi dan Misi yang sudah di tetapkan dari awal secara bersama.Strategi harus memberikan keunggulan komparatif dan pada akhirnya dalam tujuan jangka panjang dapat memberikan keunggulan kompetitif.

Tanggapan di atas menerangkan bahwa sebelum BUMDes yang ada di desa Sugihwaras itu dijalankan maka pemerintah desa dan beberapa tokoh masyarakat sudah memusyawarahkan dan menetapkan tujuan secara umum maupun tujuan jangka panjang dan jangka pendek dari BUMDes agar alokasi dana yang digunakan sesuai dan tepat sasaran. Kepala Desa Sugihwaras memberikan komentarnya bahwa dalam penetapan tujuan perlu penetapan tujuan jangka panjang yang merupakan acuan untuk merumuskan rencana strategi :

“Kemudian jika berbicara perihal tujuan jangka panjangnya BUMDes itu sangat penting dan sangat dibutuhkan selain untuk pemasukan dana desa, maupun terhadap masyarakat itu sendiri. Di dalam perencanaan juga kami sudah ingin melakukan simpan pinjam kepada masyarakat dan bekerjasama dengan koperasi yang ada.”

(Hasil Wawancara, WST, Kepala Desa Sugihwaras, Selasa 22 Mei 2018, Pukul 10:00 pagi di Kantor Desa Sugihwaras).

Menganalisis hasil wawancara informan di atas, seperti yang sudah di tetapkan dalam AD/ART BUMDes Setia Karya Sejahtera Sugihwaras mengenai Visi dan Misi Visi BUMDes Setia Karya Sejahtera adalah Mewujudkan Perekonomian Desa yang Kuat, Merata, Mandiri dan Berdaya Saing Menuju Masyarakat Desa yang Sejahtera. Misi BUM Desa Setia Karya Sejahtera adalah sebagai berikut:

- a. Menciptakan lapangan pekerjaan.
- b. Memberikan kesempatan dan membuka peluang usaha kepada masyarakat yang memiliki jiwa wirausaha untuk memulai usaha.
- c. Memberikan pelayanan yang maksimal.
- d. Menggali potensi Desa untuk didayagunakan.

- e. Membuka peluang kerja sama antar pelaku ekonomi secara individu dan kelompok usaha.
- f. Memfasilitasi akses pelaku ekonomi / usaha ke perbankan dalam hal memenuhi kebutuhan modal usaha.
- g. Memfasilasi akses pelaku ekonomi / usaha ke pasar dalam hal pemasaran hasil usaha/produksi.
- h. Mendorong pelaku ekonomi /usaha untuk menghasilkan produk yang berkualitas yang dapat bersaing dan dapat diterima pasar.
- i. Memberikan bimbingan dan perhatian lebih kepada pelaku ekonomi pemula untuk terus berinovasi.

Informasi lebih lanjut dijelaskan juga oleh kepala pemberdayaan seksi lainnya yang menjelaskan tentang pentingnya merencanakan tujuan dalam pengembangan BUMDes sugihwaras, yaitu sebagai berikut :

“Pada dasarnya dibentuknya BUMDes itu dari awal mempunyai tujuan, tujuan utamanya ialah untuk meningkatkan perekonomian masyarakat, karena berhubung awal dibentuknya BUMDes itu merupakan penyetaan modal yang sangat terbatas, dibentuklah sebuah kelompok atau komunitas yang bersedia untuk mengelola badan usaha milik desa ini, setelah itu para pemerintah desa dan beberapa tokoh masyarakat memusyawarahkan nama dari dibentuknya BUMDes ini kemudian di sepakati yakni Setia Karya Sejahtera, yang sesuai dengan kondisi masyarakat, kemudian kesejahteraan masyarakat secara umum itulah tujuan utamanya”.

(Hasil Wawancara, MDN, Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Desa Sugihwaras, Rabu 23 Mei 2018, Pukul 09:00 pagi di kantor Desa Sugihwaras).

Komentar di atas dapat dianalisis bahwa harapan terbentuknya BUMDes ini dapat kemudian mensejahterahkan masyarakat secara umum karena itulah tujuan utamanya. Maka dari itu pembentuk bumdes ini perlu

didukung oleh perencanaan dan konsep-konsep yang riil. Tetapi sebelum dilakukan perencanaan perlu analisis potensi di desa Sugihwaras agar tepat sasaran.

Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Desa Sugihwaras memberikan tanggapannya perihal tujuan jangka panjang dan jangka pendek yang sudah ditetapkan secara bersama bahwa BUMDes diharapkan dapat melayani dan memfasilitasi masyarakat Desa Sugihwaras melalui usaha-usaha yang telah dijalankan, sebagai berikut :

“Adapun tujuan jangka panjangnya BUMDes diharapkan dapat menjadi sentral atau pusat distribusi barang-barang yang ada di desa, misalnya semua kebutuhan masyarakat di desa itu diharapkan dapat semua di cover oleh BUMDes, begitupula hasil-hasil produksi desa BUMDes diharapkan dapat melayani atau memfasilitasi pasar-pasar yang ada diluar khususnya produk asli desa yang telah di kelola oleh BUMDes. adapun jangka pendeknya yang paling mendesak ialah membuka kesempatan bekerja bagi masyarakat yang dapat bekerjasama dengan BUMDes dengan mengelola usaha industri rumah tangga yang bahan bakunya berasal dari potensi asli desa”.

(Hasil Wawancara, MDN, Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Desa Sugihwaras, Rabu 23 Mei 2018, Pukul 09:00 pagi di kantor Desa Sugihwaras).

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Desa Sugihwaras selaku informan dalam penelitian ini, menjelaskan bahwa Pembentukan BUM Desa Setia Karya Sejahtera dimaksudkan guna mendorong dan menampung seluruh kegiatan ekonomi masyarakat yang berkembang sesuai adat istiadat/budaya setempat untuk dikelola bersama oleh pemerintah desa dan masyarakat. Tujuan pendirian BUMDes Setia Karya Sejahtera adalah Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Desa.

Informan yang merupakan elemen masyarakat sekaligus pengurus BUMDes, memberikan komentarnya perihal tujuan BUMDes di jalankan di Desa Sugihwaras, yang sejalan dengan pendapat Kepala Desa Sugihwaras dan Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan, yaitu sebagai berikut :

“Dalam perencanaan awal BUMDes sudah ada di tetapkan tujuannya, kalau untuk tujuan awal BUMDes yaitu diantaranya meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa dan meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa secara umumnya. Sedangkan untuk jangka pendek BUMDes diharapkan kedepan dapat mewujudkan perekonomian desa yang kuat, merata dan mandiri berdaya saing menuju masyarakat yang sejahtera, seperti namanya yakni Setia Karya Sejahtera. Adapun tujuan jangka panjang diantaranya yaitu menciptakan lapangan pekerjaan, memberikan kesempatan dan membuka peluang usaha pada masyarakat yang memiliki jiwa wirausaha untuk memulai usaha, memberikan pelayanan yang maksimal, menggali potensi desa untuk di daya gunakan dan membuka peluang kerja antar ekonomi secara individu maupun kelompok usaha”.

(Hasil wawancara, LMN, sebagai Ketua BUMDes Sugihwaras, Kamis 24 Mei 2018, Pukul 21:00 malam di Sekretariat BUMDes).

Hasil wawancara informan di atas dapat dianalisis dan dapat disimpulkan bahwa ketua BUMDes memberikan komentarnya mengenai tujuan didirikannya BUMDes yang sudah diolah sesuai Permendes PDTT No.4/2014, Bab II Pendirian BUMDes pasal 3 yakni menetapkan tujuan BUM Desa sebagai berikut :

- a. Meningkatkan perekonomian desa
- b. Mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa
- c. Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa

- d. Mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan dan/atau dengan pihak ketiga
- e. Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga
- f. Membuka lapangan kerja
- g. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa
- h. Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa.

2) Penyusunan dan Pemilihan Strategi Alternatif untuk Organisasi

Strategi dibutuhkan oleh organisasi untuk dapat dipergunakan sebagai petunjuk atau *guidelines* tentang bagaimana organisasi tersebut mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Analisa strategi dan pilihan, hal ini ditujukan kepada keputusan dalam investasi untuk masa mendatang.

Strategi unggulan merupakan rencana umum serta komprehensif atas semua aktivitas utama yang ditujukan pada usaha pencapaian sasaran dalam lingkungan yang bersifat dinamis. Strategi Fungsional adalah penjabaran strategi umum yang nantinya dijalankan oleh divisi. Oleh karenanya formulasi strategi akan berkaitan dengan bagaimana seorang manajer itu mengambil keputusan dari berbagai alternatif.

a) Mengidentifikasi Kelemahan dan Ancaman Kondisi Lingkungan

Perubahan lingkungan makro-eksternal yang ditimbulkan karena desakan faktor lingkungan alam, ekonomi, demografi, dan peraturan pemerintah, pada gilirannya akan sangat berpengaruh terhadap pilihan strategi bisnis yang akan di ambil. Response yang terbentuk dari perubahan lingkungan, sudah barang tentu akan sangat bergantung pada kemampuan unit bisnis dalam mengadaptasi perubahan lingkungan. Idealnya analisis SWOT sangat dibutuhkan dalam menjalankan strategi yang terbentuk dan memang harus mampu mempertemukan antara kondisi makro-eksternal dengan kapasitas internal pada masing-masing unit bisnis.

Berikut merupakan penjelasan dari Kepala Desa Sugihwaras selaku penasehat penuh yang mengkoordinir segala aktivitas BUMDes yang ada di Desa Sugihwaras :

“sudah ada dari awal saya dan beberapa staf desa memberikan penekanan terhadap semua pengurus BUMDes sebelum menjalankan usahanya, tapi lagi-lagi kita tetap mengarah ke musyawarah yang jelas kalau kelemahan dan ancaman kondisi lingkungan kami sudah memikirkannya, karena kita juga melihat potensi desa yang akan dikelola. Kemudian kami melihat juga keterampilan dan keahlian sumber daya manusianya terlebih dahulu sebelum melakukan sebuah usaha misalnya seperti air susu kedelai, dan semuanya dilakukan secara berjenjang agar kedepan bisa bertahap”.

(Hasil Wawancara, WST, Kepala Desa Sugihwaras, Selasa 22 Mei 2018, Pukul 10:00 pagi di Kantor Desa Sugihwaras).

Hasil wawancara dari kepala Desa Sugihwaras di atas menerangkan bahwa analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal lembaga atau perusahaan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari setiap divisi unit-unit usaha sudah dilakukan, analisis ini

berusaha untuk menjawab tantangan dan pertanyaan mengenai apa yang kami punya atau apa yang seharusnya di lakukan untuk membuat usaha yang di kelola oleh BUMDes di Desa Sugihwaras berbeda dengan usaha-usaha yang lain.

Tanggapan informan lainnya yakni Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Desa Sugihwaras mengenai analisis kelemahan dan kondisi lingkungan sebelum BUMDes dijalankan, sebagai berikut :

“kalau berbicara berupa ancaman dari pada BUMDes itu tidak ada sesuai dengan analisi kami pemerintah desa, karena BUMDes tidak mengelola dana yang cukup besar tetapi yang diharapkan disini bagaimana pengelolaan dana yang sedikit dapat memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya. Sebab BUMDes memiliki petunjuk teknis yang kemudian diterapkan”.

(Hasil Wawancara, MDN, Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Desa Sugihwaras, Rabu 23 Mei 2018, Pukul 09:00 pagi di kantor Desa Sugihwaras).

Menyimak tanggapan informan di atas, bahwa membuat analisis lingkungan menjadi suatu analisis penting dalam Manajemen Strategik dan harus selalu dilakukan oleh para manajer puncak. Intinya adalah berusaha untuk selalu mencari “keunggulan-keunggulan” yang akan dapat dipakai untuk membedakan diri dari pesaing sehingga harus dilakukan juga melalui kacamata (sudut pandang) konsumen. Tanggapan yang sama juga di lontarkan oleh informan yang lain sebagai berikut :

“sebelum berdirinya BUMDes ini kita sudah mempertimbangkan masalah atau resiko-resiko yang nantinya akan kita hadapi, terkait masalah analisis internal dan analisis eksternal tentunya kita sudah memiliki strategi tersendiri untuk bagaimana supaya prodak-prodak yang kita hasilkan itu bisa berdaya saing di lingkungan luar utamanya pasaran. Kalau dilihat dari segi kelemahannya itu cukup banyak, terutama dari segi potensinya, banyak potensi di desa itu yang belum

bisa kita gali untuk kita tampilkan sebagai usaha yang akan dikembangkan dan dikelola nantinya, makanya kami di BUMDes memiliki 6 unit usaha andalan kami yang desa lain tidak miliki”.

(Hasil wawancara, LMN, sebagai Ketua BUMDes Sugihwaras dan HDK, sebagai Kepala Unit Usaha Makanan dan Minuman Tradisional, Kamis 24 Mei 2018, Pukul 21:00 malam di Sekretariat BUMDes).

Dengan demikian, sebagai kesimpulan dari tanggapan informan di atas mengenai pentingnya analisis lingkungan yang harus dilakukan dalam menjalankan BUMDes di Desa Sugihwaras, ialah ada dua faktor yaitu :

Pertama, bahwa BUMDes sudah melakukan analisis SWOT sebelum menjalankan segala proses usahanya, karena pemerintah desa dan pengelola BUMDes memandang BUMDes atau organisasi lainnya dalam menjalankan suatu usaha tidak berdiri sendiri (terisolasi), tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat, jadi diperlukan strategi-startegi khusus untuk menyelesaikannya. Dalam banyak kasus, bahwa beberapa perusahaan akan hancur karena ketidakmampuan menganalisis dan beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang berubah-ubah.

Kedua, pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari sebuah lembaga atau organisasi perusahaan.

b) Konsisten Terhadap Alternatif yang Dipilih

Analisa strategi dan pilihan, hal ini ditujukan kepada keputusan dalam investasi untuk masa mendatang. Strategi unggulan merupakan rencana umum serta komprehensif atas semua aktivitas utama yang ditujukan pada

usaha pencapaian sasaran dalam lingkungan yang bersifat dinamis. Strategi Fungsional adalah penjabaran strategi umum yang nantinya dijalankan oleh divisi.

Penyusunan strategi organisasi dimulai dari analisis terhadap kondisi lingkungan, baik makro maupun mikro, dan melihat prospeknya di masa datang. Analisis lingkungan ini biasanya dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan organisasi perusahaan dalam usaha mencapai hasil akhir yang telah ditargetkan. Penyusunan dan pemilihan alternatif strategi menghendaki adanya karakter yang kuat dari seorang manajer untuk bertindak sebagai seorang *entrepreneur*. Dalam artian bahwa seorang manajer dihadapkan pada situasi untuk memilih dari berbagai alternative strategi dengan konsekuensi risiko yang harus ditanggungnya.

Seorang informan dari pihak pemerintah yakni Kepala Desa Sugihwaras mengutarakan bahwa BUMDes yang ada di sugihwaras memiliki strategi tertentu untuk dijalankan, berikut tanggapannya :

“BUMDes mempunyai strategi tertentu dalam prosesnya, agar kebijakan-kebijakan yang sudah di musyawarahkan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, bahkan kami melakukan evaluasi harian kepada seluruh pengurus dan pelaku usaha BUMDes, agar sesuai dengan kondisi lingkungan, ini salah satu pendekatan dari strategi BUMDes agar berkembang kedepan”.

(Hasil Wawancara, WST, Kepala Desa Sugihwaras, Selasa 22 Mei 2018, Pukul 10:00 pagi di Kantor Desa Sugihwaras).

Menanggapi penjelasan Kepala Desa Sugihwaras mengenai strategi yang dimaksudkan dalam hal ini tidak lain adalah pola gerak organisasi dan berbagai pendekatan manajerial yang dipergunakan untuk mencapai tujuan

umum sekaligus menerapkan misi organisasi. Oleh karenanya porsi terbesar dari perencanaan strategi organisasi biasanya akan meliputi tidak hanya berbagai pendekatan yang telah dilakukan saja tetapi juga praktek manajerial yang dinilai cukup baik untuk terus dikembangkan.

Tanggapan yang hampir sama juga di utarakan Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Desa Sugihwaras yang menjelaskan bahwa dalam banyak hal memang penyusunan dan pemilihan alternatif strategi menghendaki adanya karakter yang kuat dari seorang manajer untuk bertindak sebagai seorang *entrepreneur*. Berikut tanggapannya :

“BUMDes yang ada di Desa Sugihwaras ini setiap saat di evaluasi, dan dilakukan secara terus-menerus karena setiap bulan itu harus ada laporan bulannya BUMDes yang dilihat oleh pihak pemerintah desa, kemudian setiap akhir tahun juga itu ada laporan akhir tahun yang harus diselesaikan oleh pengurus BUMDes. Berkembang tidaknya itu BUMDes tergantung dari penyertaan modal yang diberikan oleh pihak desa”.

(Hasil Wawancara, MDN, Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Desa Sugihwaras, Rabu 23 Mei 2018, Pukul 09:00 pagi di kantor Desa Sugihwaras).

Penjelasan diatas memiliki artian bahwa seorang manajer di hadapkan pada situasi untuk memilih dari berbagai alternatif strategi dengan konsekuensi risiko yang harus ditanggungnya. Karakter yang kuat sebagai seorang *entrepreneur* pada gilirannya akan banyak membantu manajer dalam menentukan strategi yang cocok, menjaga atau mempertahankan kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan, dan akhirnya mengarahkan organisasi untuk dapat menghasilkan sesuatu yang tepat pada waktu yang tepat pula.

Pada hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan ketua BUMDes sugihwaras dan Kepala Unit Usaha BUMDes terjadi dinamika perbedaan pendapat dimana kepala desa menyatakan bahwa alternatif yang dipilih untuk menjalankan BUMDes tetap konsisten sesuai dengan petunjuk teknis BUMDes yang sudah dijalankan sebelumnya, sedangkan pelaku usaha dan pengurus BUMDes memberikan tanggapan yang berbeda yakni jika terjadi kendala-kendala diluar dugaan pada BUMDes maka tentunya akan mencari solusinya kemudian akan membuat kebijakan-kebijakan baru untuk meningkatkan lagi produksi usaha yang dilakukan, berikut ini kutipan wawancara yang dilakukan oleh peneliti :

“setiap menjalankan usaha jelas akan ada kendala yang kita hadapi, jika kebijakan-kebijakan atau alternatif yang dipilih untuk menangani BUMDes mendapatkan kendala dalam prosesnya, tentunya kami akan mencari solusinya seperti apa, kemudian kita akan membuat kebijakan baru atau alternatif baru untuk meningkatkan lagi produksi yang tadinya terkendala oleh persoalan-persoalan yang memang tidak kita fikirkan dari awal”.

(Hasil wawancara, LMN, sebagai Ketua BUMDes Sugihwaras dan HDK, sebagai Kepala Unit Usaha Makanan dan Minuman Tradisional, Kamis 24 Mei 2018, Pukul 21:00 malam di Sekretariat BUMDes).

Strategi organisasi yang terus menerus “baru” atau sering kali mengalami perubahan menunjukkan suatu tanda adanya ketidakstabilan pihak pengurus BUMDes dalam mengambil keputusan. Ketidakstabilan dalam mengambil keputusan yang seringkali menimbulkan kekacauan dan kebingungan bagi pelaku usaha. Itu sebabnya mengapa perubahan mendasar dalam strategi organisasi hanya dilakukan pada saat-saat tertentu saja,

misalnya pada saat organisasi mengalami konjungtur perekonomian yang drastis.

3) Memilih Strategi Tertentu untuk Digunakan

Tahap terakhir dalam perumusan strategi adalah memilih strategi terbaik yang bisa diterapkan dalam perusahaan. Pembuat strategi tentunya memiliki alasan tersendiri dalam memilih sebuah strategi yang cocok bagi organisasi khususnya BUMDes itu sendiri. Pilihan tersebut tentunya telah melalui proses sebelumnya dengan memperhatikan berbagai macam faktor.

a) Perencanaan Anggaran (*budget*) yang Matang

Setelah menentukan pasar atau pemasaran sebuah produk selanjutnya adalah mempersiapkan anggaran. Anggaran diperlukan untuk berjalannya proses operasional perusahaan. Sumber anggaran organisasi khususnya BUMDes bisa ditentukan sesuai dengan strategi yang telah dirumuskan. Menyusun anggaran (*budget*) yang akan digunakan sebagai alat pengawasan atas penggunaan atau alokasi sumber daya yang ada pada berbagai kegiatan unit usaha BUMDes.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada bendahara BUMDes Desa Sugihwaras selaku informan dalam penelitian ini menyatakan bahwa memang sudah ada perencanaan anggaran (*budget*) dalam menjalankan BUMDes namun perencanaan tersebut belum maksimal dilakukan sebab modal yang diberikan oleh desa untuk dikelola oleh BUMDes tidak tergolong besar. Berikut hasil wawancaranya :

“dalam menjalankan BUMDes anggaran yang digunakan dalam mengelola usaha belum terlalu matang, karena sementara hanya

difokuskan untuk mengelola satu usaha saja, setelah usaha yang dilakukan berhasil baru kemudian membuka unit usaha dibidang lain melalui anggaran yang di dapatkan dari usaha awal. Kami melakukan seperti ini karena modal dana yang diberikan oleh desa tidak terlalu besar jadi harus dikelola terlebih dahulu sambil menunggu pencairan dana proposal yang kami ajukan dikabupaten dan kementerian desa”.

(Hasil wawancara, WAR, sebagai Bendahara BUMDes Sugihwaras, Sabtu, Sabtu 26 Mei 2018, Pukul 17:00 sore di Sekretariat BUMDes).

Temuan lain yang di dapatkan oleh peneliti terhadap informan lainnya ialah sama serta sejalan dengan pengurus BUMDes dan pelaku usaha BUMDes Sugihwaras yang menyatakan bahwa memang awal dijalankannya BUMDes ini belum memiliki modal yang tergolong besar meskipun sudah ada dana dari pemerintah desa. berikut penjelasannya :

“BUMDes kita jalankan terlebih dahulu dengan modal yang ada, dengan kita memfokuskan kepada satu unit usaha terlebih dahulu yakni usaha makanan dan minuman tradisional, karena dalam menjalankan satu unit usaha saja kita membutuhkan dana yang cukup besar sebab masih banyak kebutuhan-kebutuhan yang harus di peradakan seperti alat teknologi dan bahan usaha lainnya, melalui cara seperti inilah kami mengembangkan BUMDes Sugihwaras secara bertahap”.

(Hasil wawancara, LMN, sebagai Ketua BUMDes Sugihwaras dan HDK, sebagai Kepala Unit Usaha Makanan dan Minuman Tradisional, Kamis 24 Mei 2018, Pukul 21:00 malam di Sekretariat BUMDes).

Selain itu, informan lainnya juga melanjutkan mengenai perencanaan anggaran yang belum matang dalam menjalankan BUMDes, sebagai berikut :

“kepemilikan modal awal BUMDes itu sudah ada ditetapkan dan dana pengelolaan BUMDes mayoritas berasal dari desa, karena dana didesa mengalami penurunan, maka pengurus BUMDes sebagai pengelola itu sangat tergantung dari berapa banyak penyertaan modal yang diberikan oleh desa, akan tetapi BUMDes ini sifatnya bantuan modal sehingga dapat bantuan dana dari kementerian desa yang diajukan melalui proposal. Jadi, berkembang tidaknya BUMDes itu tergantung dari penyertaan modal desa dan itu sangat membutuhkan keikhlasan

dari pihak lain misalnya dari BPD, dari pak desa, sebab ini sudah mengorbankan kegiatan lain misalnya volume pembangunan yang ada di desa dikurangi untuk membantu pengembangan BUMDes”.

(Hasil Wawancara, MDN, Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Desa Sugihwaras, Rabu 23 Mei 2018, Pukul 09:00 pagi di kantor Desa Sugihwaras).

Komentar yang sama pula di lontarkan oleh informan lainnya yakni pengurus BUMDes sebagai Kepala Unit Usaha Jasa yang menyatakan bahwa dalam bidang jasa anggaran (*budget*) sudah ada hanya pada tahap perencanaan saja, berikut penjelasannya :

“belum bisa dikatakan ada usaha jasa yang jalan, sebab baru sampai pada tahap perencanaan saja, anggaran yang digunakan untuk usaha masih di fokuskan dalam usaha makanan dan minuman tradisional. Target pasca lebaran tahun ini usaha jasa baru dijalankan perihal dana atau modal untuk usaha jasa baru ada”.

(Hasil Wawancara, HSN, Kepala Unit Usaha Jasa BUMDes Sugihwaras, Minggu 27 Mei 2018, Pukul 09:00 pagi di kantor Desa Sugihwaras).

Berdasarkan wawancara dengan pihak pemerintah Desa Sugihwaras dan pengurus BUMDes di atas, memberikan informasi tentang kebenaran dari pernyataan oleh kalangan masyarakat sebagai pelaku usaha mengenai usaha-usaha yang telah dijalankan saat ini mengalami kemandegan. Para pemerintah desa memandang bahwa kebijakan BUMDes ini belum memenuhi kebutuhan masyarakat desa yang sangat *urgen* dan kebutuhan *primer* untuk masyarakat.

b) Memberi Motivasi Pada Anggota Organisasi

Memberi motivasi pada anggota organisasi terutama dalam hal mendorong mereka untuk berusaha mencapai tujuan umum yang telah

ditargetkan. Termasuk dalam kegiatan ini antara lain adalah melakukan modifikasi pada struktur tugas dan perubahan perilaku anggota organisasi untuk disesuaikan dengan kebutuhan akan kesuksesan pelaksanaan strategi. Pengayaan dalam pekerjaan (*job enrichment*) dan pendalaman serta penambahan wawasan (*job enlargement*) atas serangkaian tugas yang di bebaskan adalah merupakan salah satu cara yang dapat dipergunakan dalam merubah perilaku anggota organisasi.

Namun tidak semua lembaga atau organisasi mempunyai manajer yang mampu memberikan motivasi ataupun merubah perilaku anggotanya, hanya manajer yang memiliki kemampuan khusus. Hal ini seperti yang telah disampaikan oleh informan, sebagai berikut :

“selama ini anggota BUMDes jalan sesuai dengan AD/ART yang ada, pihak desa maupun pak Desa Sugihwaras sendiri jarang mengintervensi perihal BUMDes, semua dipercayakan dan dilimpahkan kepada pengurus BUMDes, hanya sesekali pak desa memberikan motivasi atau wejangan kepada pengurus jikalau adalah masalah perihal teknis yang terjadi”.

(Hasil Wawancara, WSN, Anggota BUMDes Sugihwaras, Minggu 27 Mei 2018, Pukul 11:00 pagi di sekretariat BUMDes).

Seorang pembuat strategi yang juga seorang pemimpin organisasi biasanya memiliki gaya masing-masing, kadang-kadang strategi yang mereka terapkan tidak termasuk dalam tipe strategi yang telah dikategorikan oleh para ahli manajemen. Hal tersebut karena mereka kadang memilih filosofi sendiri. Pembuat strategi masing-masing organisasi khususnya BUMDes itu sendiri memiliki kemampuan yang berbeda dan kepribadian yang berbeda sehingga strategi yang diterapkan juga akan berbeda-beda.

Hasil wawancara lainnya yang berbeda ditemukan oleh peneliti pada saat dilapangan yakni kepala Desa Sugihwaras yang menyatakan bahwa dalam menangani BUMDes selalu ada nasehat dan wejangan yang telah diberikan oleh para pengurus dan pengelola BUMDes, baik setiap harinya maupun pada saat ada masalah, sebagai berikut penjelasannya :

“memberi motivasi kepada anggota BUMDes saya lakukan secara terus menerus bahkan setiap harinya sering saya melihat dan terjun langsung ke sekretariat BUMDes untuk melihat segala aktivitas usaha yang dilakukan oleh pelaku usaha BUMDes, agar tepat sasaran dan tidak jauh dari harapan masyarakat utamanya pemerintah desa itu sendiri”.

(Hasil Wawancara, WST, Kepala Desa Sugihwaras, Selasa 22 Mei 2018, Pukul 10:00 pagi di Kantor Desa Sugihwaras).

Menyimak penjelasan yang telah diutarakan oleh kepala Desa Sugihwaras bahwa apa yang telah disampaikan tidak sejalan dengan penjelasan anggota BUMDes perihal motivasi yang selama ini kurang dilakukan oleh kepala desa. Hal ini membuktikan bahwa tidak semua atasan bisa mempengaruhi perilaku anggota organisasinya untuk menjalankan tujuan umum yang telah disepakati bersama, dalam memberikan motivasi harus ada yang mampu bersifat *top down* dan *button up* dalam suatu organisasi.

Seperti yang telah dijelaskan oleh salah satu informan yakni harus ada kerjasama yang baik antara pemerintah desa dan pelaku usaha BUMDes, agar terjadi sinergitas yang dapat mendukung keberlangsungan BUMDes Desa Sugihwaras ini, berikut penjelasannya :

“BUMDes yang sedang berjalan selama ini belum bisa merekrut masyarakat sebagai pelaku usaha atau personil sebanyak-banyaknya, karena masih terbatas sehingga dalam pengelolaan BUMDes masih ada yang berperan ganda dalam melaksanakan pekerjaannya, misalnya

ketua sekretaris dan bendahara juga masih terlibat di dalam unit-unit produksi BUMDes karena untuk mengurangi biaya operasional itu sehingga mereka di dalam ini saling memberi motivasi dalam bekerja dan saling menyemangati, tidak ada wewenang kepala desa atau jajaran pemerintah desa mengintervensi bagaimana penggunaan dana itu, jadi kami murni hanya menyertakan modal kepada pengurus BUMDes, kemudian menerima laporan yang harus dipertanggungjawabkan apa yang sudah dilakukan selama ini oleh pengurus BUMDes”.

(Hasil Wawancara, MDN, Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Desa Sugihwaras, Rabu 23 Mei 2018, Pukul 09:00 pagi di kantor Desa Sugihwaras).

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada informan lainnya mengutarakan bahwa antara pihak pemerintah desa dan para pengelola BUMDes memang terkadang melakukan rapat khusus untuk melihat hasil kinerja yang dilakukan oleh anggota BUMDes sebagai pelaku usaha sekaligus memberikan motivasi dan nasehat, namun hal tersebut tidak sering dan serta merta dilakukan oleh pihak desa karena Kepala Desa memiliki kesibukan lain diluar yang harus diselesaikan, jadi sesekali hal ini dilakukan untuk nantinya akan membuat kekuatan BUMDes agar menjadi lebih optimal sehingga kedepan dapat dikelola dengan baik, sebagai berikut :

“tentunya kalau masalah dukungan dari awal itu perencanaan BUMDes, pak desa selaku penasehat itu memang sering memberikan wejangan maupun memberikan dukungan, kalau perihal motivasi tentunya beliau selalu ada untuk senantiasa hadir, bahkan kami terkadang melakukan rapat khusus kepada pak desa dan pengurus BUMDes, meskipun hal ini tidak sering dilakukan hanya sesekali saja tapi saya rasa cukup karena kami juga harus paham kondisi kepala desa yang mempunyai kesibukan lain”.

(Hasil wawancara, LMN, sebagai Ketua BUMDes Sugihwaras dan HDK, sebagai Kepala Unit Usaha Makanan dan Minuman Tradisional, Kamis 24 Mei 2018, Pukul 21:00 malam di Sekretariat BUMDes).

Sebuah organisasi atau lembaga di dalamnya memang terdapat berbagai macam karakteristik sumber daya manusia, sehingga sebagai manajer puncak harus mampu membaca situasi dan kondisi anggotanya, ada anggota organisasi yang membutuhkan motivasi lebih agar mampu bekerja secara optimal namun ada pula anggota atau perilaku organisasi yang hanya ingin sesekali di motivasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa memberikan motivasi pada anggota organisasi dalam sebuah lembaga itu menjadi salah satu dasar strategi yang dapat diterapkan dengan baik jikalau perumus strategi mampu mengidentifikasi dengan baik para anggotanya.

c) Kesesuaian Lingkungan Kerja yang Kondusif

Sumber daya manusia dan sumber daya alam selanjutnya dialokasikan berdasarkan tugas-tugas yang telah ditetapkan dalam organisasi BUMDes. Pelaksanaan strategi yang telah ditentukan perlu mendapatkan dukungan dari semua pihak termasuk lingkungan yang kondusif, anggota organisasi atau BUMDes diharapkan dapat memberikan kontribusinya dalam melaksanakan strategi tersebut. Pimpinan juga harus dapat meyakinkan anggotanya tentang strategi yang telah dibuat. Seperti yang telah di jelaskan oleh informan dalam penelitian ini bahwa untuk membuat suatu usaha harus sesuai dengan bahan baku yang ada di desa agar dalam prosesnya tidak terjadi masalah internal dalam beroperasi. Berikut penjelasannya :

“bahan baku sudah sesuai dan sudah tersedia semua sisa dikelola oleh pelaku usaha BUMDes dan pengurusnya, misalnya usaha makanan dan minuman tradisional air susu kedelai dan keripik tempe kan jelas kita di desa banyak masyarakat yang membuat industri rumah tangga tempe dan tahu sisa dikelola sedemikian rupa oleh pengurus BUMDes agar lebih terlihat moderen”.

(Hasil wawancara, HDK, sebagai Kepala Unit Usaha Makanan dan Minuman Tradisional, Kamis 24 Mei 2018, Pukul 21:00 malam di Sekretariat BUMDes).

Penjelasan yang sama pula di utarakan oleh kepala Desa Sugihwaras bahwa sangat dibutuhkan kesesuaian lingkungan kerja yang kondusif, sebab dari situlah akan mendukung keberlangsungan suatu usaha yang akan dijalankan di desa, berikut komentarnya :

“kalau sesuai dengan bahan baku itu sudah jelas sesuai, semua ada dalam perencanaan awal baik dalam mempertimbangkan segala aspek usaha yang akan dijalankan mulai dari pembelian mesin usaha, bahan baku kedelai maupun pisang semua kan asli bahan baku dari potensi Desa Sugihwaras Itu sendiri”.

(Hasil Wawancara, WST, Kepala Desa Sugihwaras, Selasa 22 Mei 2018, Pukul 10:00 pagi di Kantor Desa Sugihwaras).

Menganalisis hasil wawancara di atas bahwa lingkungan memang salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan usaha BUMDes dalam menghadapi persaingan. Berpuluh-puluh kegagalan dalam militer dan bisnis adalah disebabkan karena kegagalan untuk memahami dan mengidentifikasi secara benar lingkungan di mana mereka bertempur. Untuk membuat atau menentukan tujuan, sasaran dan strategi-strategi yang akan diambil, diperlukan analisis mendalam serta menyeluruh mengenai kondisi lingkungan dimana usaha itu berada. Seperti yang telah dijelaskan salah satu informan dalam penelitian ini sebagai berikut :

“pentingnya analisi lingkungan yang kondusif dan harus sesuai dengan usaha yang akan dijalankan, kebetulan di Desa Sugihwaras ini kan sudah ada usaha industri rumah tangga sentral yang memproduksi bahan baku tempe, jadi ini selaras dengan usaha yang kami jalankan dan dijamin tidak akan mengalami kelangkaan karena banyaknya pengusaha tahu dan tempe di desa ini”.

(Hasil Wawancara, MDN, Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Desa Sugihwaras, Rabu 23 Mei 2018, Pukul 09:00 pagi di kantor Desa Sugihwaras).

Perubahan-perubahan yang terjadi pada asumsi akan mengakibatkan tidak berlakunya suatu strategi, walaupun strategi tersebut sangat baik dan tepat. Kegagalan penerapan strategi-strategi yang telah dibuat terkadang diidentikkan dengan kegagalan para penyusun strategi tanpa dikaji terlebih dahulu mengenai asumsi yang mendasari suatu strategi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, peneliti menemukan perbedaan yang sangat signifikan antara proses perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh seluruh elemen desa dan pengurus BUMDes dengan pelaksanaannya. Sebab segala proses perencanaan yang telah disepakati secara bersama belum sepenuhnya dijalankan oleh pihak desa maupun pengurus BUMDes, sehingga terjadi kefakuman beberapa unit usaha BUMDes yang sudah di rencanakan.

Rumit serta tidak pastinya masa depan membuat para penyusun strategi harus lebih berhati-hati dalam melakukan analisis lingkungan. Sejumlah asumsi yang relevan harus dikaji ulang setiap waktu agar penyesuaian-penyesuaian dapat segera dilakukan. Asumsi adalah suatu anggapan dasar atau pengandaian yang ditetapkan sebelumnya agar suatu teori atau keputusan dapat diimplementasikan.

2. Proses Pelaksanaan Strategik BUMDes Setia Karya Sejahtera Sugihwaras

1) Pelaksanaan Atas Strategi Yang Dipilih

Tahap terakhir dalam perumusan strategi adalah memilih strategi terbaik yang bisa diterapkan dalam usaha BUMDes. Pembuat strategi tentunya memiliki alasan tersendiri dalam memilih sebuah strategi yang cocok bagi organisasi khususnya BUMDes itu sendiri, pilihan tersebut tentunya telah melalui proses sebelumnya dengan memperhatikan berbagai macam faktor. Setelah dirumuskan, sebuah strategi akan dilaksanakan tahapan pelaksanaan strategi dalam BUMDes dapat dirincikan yakni sebagai berikut :

a) Terdapat Target Tahunan oleh BUMDes

Kebijakan atau *policies* berkaitan dengan tujuan tahunan yang ingin dicapai oleh organisasi utamanya BUMDes. Kebijakan mencakup panduan, aturan dan juga prosedur yang digunakan dalam membantu pencapaian tujuan BUMDes. Kebijakan dapat dibuat dalam tingkat korporasi namun dilaksanakan oleh seluruh komponen organisasi di berbagai tingkat. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam organisasi harusnya bertujuan baik untuk perkembangan organisasi. Sebuah kebijakan tentunya dikomunikasikan dengan baik dan membutuhkan dukungan dari semua pihak agar benar-benar dapat efektif berjalan guna mencapai tujuan BUMDes itu sendiri.

Informan dalam penelitian ini juga menjelaskan bahwa sesuai dengan kesepakatan bersama BUMDes memiliki target setiap tahunnya guna melihat

apakah selama ini BUMDes dijalankan sudah tepat sasaran atau belum mencapai hal itu. yakni sebagai berikut :

“dalam pengembangan BUMDes kami pihak pemerintah desa dan pengurus BUMDes menetapkan target tahunan oleh BUMDes yang di lihat dalam bentuk laporan pertahun, agar kami dapat melihat apakah selama ini BUMDes berjalan sedang mengalami perkembangan atau malah sebaliknya”.

(Hasil wawancara, WST, Kepala Desa Sugihwaras, Selasa 22 Mei 2018, Pukul 10:00 pagi di Kantor Desa Sugihwaras).

Kepala Desa Sugihwaras memberikan penjelasannya bahwa setiap organisasi mempunyai strategi khusus yang dijalankan guna melihat sejauh mana perkembangan usaha yang sedang dijalankan. Strategi ini yang nantinya akan memberikan pengaruh terhadap kemakmuran BUMDes Desa Sugihwaras.

Komentar lainnya ditemukan oleh peneliti yang sejalan dengan hasil wawancara sebelumnya juga menjelaskan bahwa BUMDes yang ada di Desa Sugihwaras ini berbeda dengan BUMDes yang ada di desa-desa lainnya, sebab pemerintah desa dan pengurus BUMDes Sugihwaras memiliki strategi khusus yang digunakan dalam menjalankan BUMDes di setiap tahunnya.

Berikut penjelasannya :

“target tahunannya BUMDes itu ada, yakni berapa PAD yang BUMDes akan berikan kepada desa, misalnya dalam tahun ini itu sekitar 3 jutaan yang BUMDes mampu berikan ke pemerintah desa, jadi kita sudah tidak lagi memaksakan sebab itu sudah termasuk keuntungan mereka sendiri yang mampu dikelola oleh pengurus dan pelaku usaha BUMDes”.

(Hasil wawancara, MDN, Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Desa Sugihwaras, Rabu 23 Mei 2018, Pukul 09:00 pagi di kantor Desa Sugihwaras).

Menyimak hasil wawancara di atas BUMDes yang ada di desa Sugihwaras sudah mampu menargetkan keuntungan yang akan mereka dapatkan setiap tahunnya kemudian di kelola oleh pemerintah desa dan masyarakat sebagai pelaku usaha. Setiap strategi tentunya memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing. Senada dengan hasil wawancara selanjutnya yang ditemukan oleh peneliti melalui informan lain yakni sebagai berikut :

“ada namanya laporan tahunan yang pengurus BUMDes buat untuk dipertanggung jawabkan ke pemerintah desa utamanya bendahara BUMDes mengenai keuangan, hal ini bertujuan untuk melihat hasil usaha BUMDes yang sudah kami jalankan dari beberapa bulan lalu agar BUMDes ini bisa kami kembangkan lagi kedepan, sebab jika tidak ada target tahunan seperti itu niscaya kami tidak mengetahui kekurangan apa yang akan kami perbaiki di usaha-usaha selanjutnya”.

(Hasil wawancara, LMN, sebagai Ketua BUMDes Sugihwaras, Kamis 24 Mei 2018, Pukul 21:00 malam di Sekretariat BUMDes).

Strategi yang dimaksud ialah tujuan jangka panjang mana yang ingin dicapai oleh organisasi khususnya BUMDes itu sendiri dalam menjalankan usahanya. Peneliti dalam hal ini menganalisis bahwa strategi atau kebijakan yang telah dijalankan dapat berubah tindakan yang diputuskan oleh pimpinan dengan menggunakan banyak sumber daya organisasi jika target tahunan yang telah ditetapkan sebelumnya kurang mempengaruhi perkembangan BUMDes tersebut.

b) Pengembangan Teknologi dan Pemanfaatan Sistem Informasi

Pengembangan teknologi dan sistem informasi dalam menjalankan BUMDes berkaitan dengan sumber daya manusia organisasi BUMDes itu sendiri. Sistem informasi ini mencakup komunikasi yang terjadi antara alat

informasi dengan sumber daya dalam organisasi. Sistem informasi BUMDes yang baik akan mempermudah proses operasional BUMDes.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, informan telah menjelaskan bahwa pentingnya pemanfaatan teknologi yang modern, sebab jikalau tidak mengikuti perkembangan yang ada, usaha yang akan dijalankan di desa sugihwaras tertinggal jauh oleh usaha BUMDes yang ada di desa lainnya. Berikut penjelasannya :

“dalam pemanfaatan teknologi yang modern sudah kami lakukan demi menjaga kualitas usaha yang telah kami produksi, hanya saja pemanfaatan sistem informasi melalui media yang belum massif kami lakukan sebab hanya ada beberapa konsumen tertarik akan usaha kami, itupun masyarakat Desa Sugihwaras itu sendiri yang membeli. Masyarakat atau konsumen lebih suka membeli dengan cara mendatangi langsung tempat produksi kami yang ada di sekretariat BUMDes”.

(Hasil wawancara, ARD, sebagai Anggota Bidang Perdagangan BUMDes Sugihwaras, Minggu 27 Mei 2018, Pukul 10:00 pagi di Sekretariat BUMDes).

Pendapat yang sama pula di jelaskan oleh pemerintah desa bahwa pemanfaatan teknologi dan sistem informasi sangat penting kaitannya dengan pelaksanaan strategi BUMDes dalam bidang pemasaran. Sebab tertarik tidaknya konsumen tergantung dengan bagaimana cara kita memasarkan produk usaha yang telah dihasilkan, yakni sebagai berikut :

“kita sudah berusaha memanfaatkan teknologi mederen dan sistem informasi dalam menjalankan usaha BUMDes ini, bahkan kami sudah seringkali mengikuti pameran yang dilaksanakan di kabupaten, ini dilakukan pengurus BUMDes agar mampu berdaya saing di pasaran”.

(Hasil wawancara, WST, Kepala Desa Sugihwaras, Selasa 22 Mei 2018, Pukul 10:00 pagi di Kantor Desa Sugihwaras).

Komentar selanjutnya yang senada di utarakan pula oleh salah satu informan bahwa strategi implementasi atau pun pelaksanaan tergantung pada sumber daya yang dimiliki oleh organisasi khususnya BUMDes. Pengetahuan teknologi, pemanfaatan sistem informasi dan kompetensi sumber daya organisasi yang akan menentukan proses pelaksanaan strategi tersebut dapat berjalan dengan baik atau tidak. Pelaksanaan strategi akan berhasil jika sumber dayanya mendukung.

“teknologi yang digunakan sangat mendukung kualitas dan nilai jual usaha yang ada, namun masalah dalam hal pengawetan usaha air susu kedelai itu belum kita temukan sampai saat ini, jadi usaha ini hanya mampu bertahan 4 sampai 5 hari saja, makanya kami sangat memanfaatkan sebaik mungkin sistem informasi yang ada, bahkan pelaku usaha dan pengurus BUMDes mengantarkan air susu kedelai ini sampai ke toko-toko besar dan toko-toko kecil yang ada dirumah yang tidak terlalu jauh dari titik sentral produksi”.

(Hasil wawancara, MDN, Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Desa Sugihwaras, Rabu 23 Mei 2018, Pukul 09:00 pagi di kantor Desa Sugihwaras).

Pengurus BUMDes sebagai informan dalam penelitian ini juga memaparkan hal yang sama bahwa dalam pengembangan BUMDes hal yang paling penting kita pikirkan adalah daya saing diluar yang sangat tinggi, pengurus BUMDes dan pemerintah desa harus mampu menciptakan inovasi baru dalam pengembangan usaha yang telah dihasilkan. Sebagai berikut :

“kalau untuk mesin produksi yang kami gunakan untuk mengelola usaha itu sudah sangat memadai serta unik kami lakukan dalam hal pengemasan produk sehingga kami mampu memasarkan usaha sampai keluar desa”.

(Hasil wawancara, LMN, sebagai Ketua BUMDes Sugihwaras, Kamis 24 Mei 2018, Pukul 21:00 malam di Sekretariat BUMDes).

Menganalisis hasil wawancara di atas peneliti dapat memberikan sedikit kesimpulan bahwa pemanfaatan teknologi dan sistem informasi sudah dilakukan oleh pengurus dan pelaku usaha BUMDes sebab pemasaran menjadi penting karena merupakan bidang yang berhadapan langsung dengan konsumen. Banyak yang menyatakan pemasaran adalah ujung tombak organisasi khususnya usaha-usaha BUMDes yang sudah dijalankan, sebuah produk tentunya harus dapat diterima dipasaran jika ingin sukses dan berkembang, pelaksanaan strategi BUMDes juga berkaitan dengan bidang pemasaran dalam BUMDes tersebut.

2) Pengembangan Budaya Organisasi yang Mendukung Strategi

Budaya organisasi yang sudah menjadi identitas perusahaan dapat mendukung pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Jika ternyata budaya perusahaan tidak mendukung strategi tersebut maka perlu dilakukan paninjauan kembali. Budaya tersebut dapat berupa peniruan atau keteladanan, penyerapan dari berbagai hal, ataupun peraturan yang ada dalam bentuk hukum atau pembelajaran, sehingga pelaksananya melakukan hal-hal tersebut sebagai suatu yang memang harus dilakukan. Kegiatan yang terus menerus tersebut kemudian menjadi budaya kerja tersendiri bagi pelakunya. Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi BUMDes itu sendiri.

Seperti yang telah di jelaskan informan dalam penelitian ini bahwa dalam menjalankan BUMDes pemerintah desa dan pengurus BUMDes memiliki kebiasaan-kebiasaan tertentu yang telah ditetapkan berdasarkan hasil musyawarah yang kemudian akan mendukung proses BUMDes Desa Sugihwaras, yakni sebagai berikut :

“setiap ada kegiatan yang berkaitan dengan BUMDes lebih lagi jikalau untuk perencanaan usaha BUMDes pasti pihak pemerintah desa diundang oleh pengurus BUMDes guna memberikan saran dan masukannya perihal pengembangan BUMDes, kami semua berbaur seperti keluarga baik kepada pengurus, pelaku usaha dan masyarakat serta kami jadwalkan setiap pekan adanya rapat sekaligus penerimaan materi khusus pengurus, anggota dan pelaku usaha BUMDes”.

(Hasil wawancara, WST, Kepala Desa Sugihwaras, Selasa 22 Mei 2018, Pukul 10:00 pagi di Kantor Desa Sugihwaras).

Menyimak hasil wawancara di atas pendapat yang sejalan pula di sampaikan oleh kepala seksi pembangunan dan pemberdayaan Desa Sugihwaras bahwa budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana anggota memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah anggota menyukai karakteristik itu atau tidak. Sebagian besar organisasi memiliki budaya dominan. Sebuah budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Tujuan dari budaya organisasi adalah untuk membangun sumberdaya manusia agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran, berkomunikasi secara efektif dan efisien. Berikut pendapatnya :

“awalnya setelah BUMDes terbentuk, kita mendatangkan pelatih dan Pembina dari tenaga ahli pihak kabupaten serta provinsi untuk melatih pengurus-pengurus BUMDes dan memberikan pemahaman bagaimana mengelola SDM dan SDK BUMDes serta menjelaskannya

kepada pelaku usaha atau masyarakat tentang tugas pokok dan fungsinya untuk apa dijalankan ini BUMDes di desa, jadi pada dasarnya itu semua pengurus BUMDes memiliki pemahaman yang seragam, pengurus BUMDes juga mempunyai agenda rapat khusus internal pengurus guna mengevaluasi proses kinerja yang sudah dilakukan”.

(Hasil wawancara, MDN, Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Desa Sugihwaras, Rabu 23 Mei 2018, Pukul 09:00 pagi di kantor Desa Sugihwaras).

Menganalisis penjelasan di atas terdapat perbedaan pendapat ditemukan oleh peneliti kepada informan lainnya dalam penelitian ini, yakni masyarakat sebagai konsumen yang menyatakan bahwa pengurus BUMDes dan pemerintah desa kurang berada di tempat produksi, sehingga konsumen mengalami kesulitan ketika ingin membeli produk usaha dari pada BUMDes ini, mereka sibuk dengan urusan lainnya masing-masing diluar dari pada BUMDes, berikut penjelasannya :

“kendala yang selama ini menjadi paling dominan oleh pembeli ialah kurang ada pengurus maupun pengelola BUMDes yang stand by di lokasi usaha (sekretariat BUMDes) ketika saya ingin membeli air susu kedelai. Mereka masing-masing disibukkan dengan pekerjaan dan kepentingan lain diluar, karena memang sebagian pengurus BUMDes masih ada yang mahasiswa. Kemudian kendala lainnya itu yang kita rasakan air susu kedelai yang kami konsumsi tidak bertahan cukup lama hanya maksimal 3 sampai 5 hari, jadi habis atau tidak habis harus tetap dibuang, kemudian yang di jual di toko-toko pun harus ditarik laku maupun tidak laku, sehingga kami ini utamanya yang toko kecil dirumah masih mengalami banyak kerugian, kalau perihal keramahan pengurus dan pelaku usaha itu sudah jelas mereka lakukan demi konsumen yang berlangganan tetap”.

(Hasil wawancara DSI, Masyarakat sebagai Konsumen, Minggu 20 Mei 2018, pukul 16:30 sore dirumah konsumen Desa Sugihwaras).

Pendapat yang berbeda juga di utarakan oleh informan penelitian ini yakni pelaku usaha BUMDes Desa Sugihwaras menyatakan bahwa budaya

organisasi yang menguatkan pengetahuan intelektual anggota BUMDes seperti etos kerja, disiplin, dan kolektif kolegial sangat kami butuhkan demi pengembangan BUMDes kedepan, bukan hanya pengurus inti tertentu saja yang diberikan pelatihan dan pembinaan khusus dalam hal ini. Yakni sebagai berikut :

“sejak awal BUMDes dijalankan kami pelaku usaha hanya di berikan wejangan-wejangan dan nasehat dari pemerintah desa, namun tidak di berikan pelatihan dan pembinaan khusus mengenai pengelolaan usaha BUMDes ini, hanya jajaran pengurus inti seperti ketua dan sekretaris yang sering melakukan pelatihan di luar daerah perihal BUMDes, kami ingin juga terjun langsung melihat usaha BUMDes yang ada diluar daerah agar kami bisa menemukan inovasi baru dari produk usaha yang telah kami hasilkan saat ini”.

(Hasil wawancara DSI, Ssebagai Konsumen (masyarakat), Minggu 27 Mei 2018, pukul 09:00 sampai 11:00 pagi di sekretariat BUMDes).

Dari perbedaan diatas peneliti mengharapkan bahwa harus adanya sistem pelayanan yang sama baiknya antara pihak pemerintah desa kepada pengurus, pelaku usaha, dan anggota BUMDes tidak adanya perbedaan. Meskipun masing-masing dalam memberikan pelayanan publiknya dengan cara yang berbeda dikarenakan masing-masing pihak pemerintah desa dan pengurus BUMDes mempunyai tugas dan wewenang yang berbeda-beda, akan tetapi tujuannya tetap sama yaitu memberikan kepuasan terhadap kosumen dan kepuasan pelanggan.

3) Penciptaan Struktur Organisasi yang Efektif

Mengembangkan dan menciptakan struktur organisasi BUMDes yang dapat mendukung kesuksesan pelaksanaan strategi yang telah dipilih dengan pembagian tugas masing-masing di setiap bidang usaha yang telah dikelola, dalam hal ini menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya, istilah

biasa yang dikenal dalam kaca mata ilmu administrasi negara ialah *the right man on the right place*.

Hal ini dilakukan agar semua elemen yang terlibat dalam perumusan strategi bekerja sesuai tanggung jawabnya masing-masing tanpa adanya tumpang tindih satu sama lain sehingga semua lebih efektif, seperti yang telah di jelaskan oleh informan dalam penelitian ini yakni sebagai berikut :

“kami sudah menetapkan struktur organisasi BUMDes, di dalam struktur tersebut sudah dibagi menjadi beberapa unit bidang usaha di dalamnya, jadi pengurus dan pengelola BUMDes kerja sesuai dengan bidang yang sudah ditugaskan masing-masing, tapi tetap adanya sistem kerja sama dalam mengerjakannya”.

(Hasil wawancara, WST, Kepala Desa Sugihwaras, Selasa 22 Mei 2018, Pukul 10:00 pagi di Kantor Desa Sugihwaras).

Tanggapan yang sama pula dikemukakan oleh informan lain yakni sekretaris BUMDes bahwa sudah ada pembagian struktur organisasi dan pembagian masing-masing bidang usaha BUMDes, berikut penjelasannya :

“kami menciptakan pola struktur organisasi yang dapat mendukung kesuksesan pelaksanaan strategi yang telah dipilih dengan pembagian tugas masing-masing disetiap bidang usaha, misalnya ada Koordinator bidang unit usaha, Koordinator bidang pemasaran dan Koordinator bidang administrasi BUMDes Desa Sugihwaras”.

(Hasil wawancara, TMY, Sekretaris BUMDes Desa Sugihwaras, Selasa 22 Mei 2018, Pukul 11:00 pagi di sekretariat BUMDes).

Menganalisis hasil wawancara di atas, peneliti menemukan tanggapan yang berbeda oleh informan dari pihak pemerintah mengenai kurangnya mengembangkan struktur organisasi yang efektif dalam menjalankan BUMDes, sebagai berikut :

“BUMDes yang ada di Desa Sugihwaras ini khususnya, setau saya ada badan pengawasnya yang terdiri dari masyarakat, kemudian dari

pengelola BUMDes ada ketua dan jajarannya kemudian ada kepala unit disetiap masing-masing bidang usaha yang terdiri dari 6 bidang yakni bidang usaha jasa, usaha makanan dan minuman tradisional, usaha peternakan dan pertanian, usaha perdagangan, usaha pengolahan bahan bekas, dan terakhir usaha simpan pinjam. kepala unit inilah yang akan mengkoordinasi berdasarkan bidang-bidang usaha yang sudah diberikan, namun selama BUMDes ada di Desa Sugihwaras ini hanya ada 2 unit usaha yang sudah berjalan, selebihnya masih sebatas perencanaan ini terjadi karena kurangnya materi khusus yang diberikan oleh pihak desa kepada pengurus dan pengelola BUMDes, semua di serahkan kepada pengurus BUMDes untuk mengelola dan membina secara mentah-mentah tanpa adanya bekal pengetahuan mengenai usaha yang akan dijalankan”.

(Hasil wawancara, MDN, Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Desa Sugihwaras, Rabu 23 Mei 2018, Pukul 09:00 pagi di kantor Desa Sugihwaras).

Tanggapan yang sama juga oleh informan dari pihak pengurus BUMDes mengenai kurangnya menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya sehingga akan lama proses yang bisa mendukung kesuksesan pelaksanaan strategi BUMDes dalam hal ini penciptaan struktur organisasi yang efektif, sebagai berikut :

“kalau masalah pemilihan anggota untuk dilibatkan ke masing-masing unit usaha itu tidak ada secara rinci untuk keahliannya ditempatkan sesuai ke masing-masing unit usaha, masing-masing kepala unit yang sudah ditunjuk berdasarkan musyawarah oleh pemerintah desa kemudian ketika sudah berada di dalam kepengurusan struktur organisasi BUMDes disitupula dia baru belajar sambil BUMDes dijalankan, dengan kondisi yang seperti ini bisa dikatakan efektif dan bisa juga tidak efektif karena kami masih sama-sama proses belajar”.

(Hasil wawancara, LMN, sebagai Ketua BUMDes Sugihwaras dan HDK, sebagai Kepala Unit Usaha Makanan dan Minuman Tradisional, Kamis 24 Mei 2018, Pukul 21:00 malam di Sekretariat BUMDes).

Menganalisis hasil wawancara dari kedua informan di atas, bahwa belum adanya rekrutmen dan seleksi kualitas sumber daya manusia yang ada

di Desa Sugihwaras dalam menjalankan BUMDes ini, pemerintah desa kurang mampu mengembangkan struktur organisasi yang dapat mendukung kesuksesan pelaksanaan strategi yang telah dipilih meskipun sudah ditetapkan struktur organisasi BUMDes Desa Sugihwaras ini. Struktur organisasi yang efektif dapat mengoptimalkan kinerja anggota organisasi yang telah ditempatkan dalam posisinya masing-masing. Organisasi yang efektif akan lebih mudah mencapai tujuan yang diinginkan. Kerja sama antara anggota organisasi lintas fungsional menjadi penting karena sebuah organisasi BUMDes adalah kerja kolektif yang melibatkan banyak individu.

Pelaksanaan strategi dapat dilakukan dengan baik dengan cara mengembangkan struktur organisasi yang mampu mendukung strategi dan pengembangan perencanaan serta kebijakan yang tepat. Selain pengembangan pada struktur organisasi, pelaksanaan strategi menjadi lebih efektif apabila diupayakan melalui penciptaan budaya perusahaan, pola kepemimpinan, dan pengelolaan sumber daya manusia yang mendukung terhadap perencanaan strategi. Pengendalian strategi kemudian dilakukan untuk mengetahui kinerja organisasi BUMDes atas strategi yang dipilih untuk kemudian mencari bentuk umpan balik bagi pengembangan strategi BUMDes di masa datang.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka peneliti menyimpulkan sebagai berikut :

1. Tahap perencanaan manajemen strategik Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat disimpulkan bahwa pada tahapan perumusan strategi sudah dilakukan secara matang dengan memperhatikan berbagai macam faktor baik dari dalam BUMDes maupun dari luar BUMDes. Secara rinci tahap-tahap perencanaan manajemen strategik yang telah dilakukan oleh BUMDes Desa Sugihwaras yaitu menetapkan tujuan BUMDes mulai dari tujuan umum, tujuan jangka panjang dan jangka pendek, sesuai dengan AD/ART yang ada, penyusunan dan pemilihan strategi alternatif untuk BUMDes dengan mempertimbangkan analisis SWOT dan kesesuaian kebijakan yang dikeluarkan untuk pengembangan BUMDes, memilih strategi tertentu untuk digunakan dalam menjalankan BUMDes, pelaksanaan atas strategi yang dipilih dengan adanya target tahunan BUMDes serta dalam pengembangan BUMDes memanfaatkan teknologi dan sistem informasi, pengembangan budaya organisasi yang mendukung strategi serta menciptakan struktur organisasi yang efektif dengan pembagian masing-masing bidang disetiap unit usaha BUMDes.
2. Tahap selanjutnya setelah perencanaan yakni tahap Pelaksanaan manajemen strategik oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa

Sugihwaras yakni implementor yang terlibat dalam pelaksanaan BUMDes ini telah melibatkan 3 komponen, yaitu pihak pemerintah Desa Sugihwaras dalam hal ini kepala desa yang bertindak sebagai penasehat dan penanggung jawab penuh segala proses BUMDes, kepala seksi pembangunan dan pemberdayaan Desa Sugihwaras, sebagai pihak yang mengarahkan dan mengkoordinir jalannya BUMDes, pengurus dan pelaku usaha BUMDes sebagai pihak yang menjalankan dan mengelola BUMDes yang ada di Desa Sugihwaras. Dapat dikatakan bahwa pelaksanaan BUMDes tergolong tidak ideal karena belum representatif, meskipun sudah melibatkan elemen luar pemerintahan juga internal pemerintahan yang bersangkutan. Masih terdapat beberapa kendala dalam proses pelaksanaannya mulai dari internal unit usaha BUMDes sampai eksternal BUMDes yang sangat mendukung dan menunjang pelaksanaan BUMDes itu sendiri, salah satu pemicu masalah lain yakni lamanya waktu yang digunakan untuk menyelesaikan segala proses rencana usaha yang akan dijalankan.

B. Saran

Terkait dengan kesimpulan penelitian ini, maka terdapat beberapa hal yang dapat disarankan oleh peneliti :

1. Pemerintah Desa Sugihwaras harus lebih peka memperhatikan dan mencermati masalah yang dapat menyebabkan tidak berkembangnya BUMDes di tengah-tengah masyarakat. Tidak lambat mengambil langkah dalam mengatasi persoalan publik, melainkan dengan segera mempersiapkan data-data pendukung secara akurat perihal BUMDes, sebagai bahan referensi dalam memasuki tahap perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik BUMDes.
2. Pemerintah desa beserta jajarannya selaku inisiator berlangsungnya BUMDes di Desa Sugihwaras ini, hendaknya mengadakan rekrutmen dan seleksi manajemen sumber daya manusia serta memilah-milah SDM yang tepat dimasukkan sebagai tim perencanaan dan pelaksanaan BUMDes, yaitu yang mempunyai keahlian dalam memahami dan mengelola BUMDes sebagai salah satu kebijakan nasional pemanfaatan potensi desa yang akan meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat desa.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, Taufiq. 2016. *Manajemen Strategik Konsep Dan Aplikasi*. Cetakan Ketiga. Jakarta. PT Rajagrafindo.
- Cresweel, John W. 2013. *RESEARCH DESIGN Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Edisi ketiga. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Heene, Aime., Desmidt, Sebastian., Afiff, Faisal., Abdullah, Ismeth. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Bandung. PT Refika Aditama.
- Hasibuan, Malayu. 2008. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta. PT Bumi Aksara.
- Jobstreet 2017., *Definisi Pengembangan Masyarakat Pendekatan Radikal Dan Pendekatan Profesional* diakses Pada Jumat 25-08-2017 Pukul 22:00 Wita ([Https://Www.Academia.Edu](https://Www.Academia.Edu))
- Jobstreet 2017., *Strategi Dan Manajemen Strategi* diakses Pada Jum'at 25-08-2017 pukul 22:00 Wita ([Https://Www.Academia.Edu](https://Www.Academia.Edu))
- Muhammad, Suwarno. 2002. *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Edisi Ketiga. Yogyakarta. Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Manullang.M., & AMH, Marihot. 2008. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.
- Nuraini, Eka. 2004. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta. Ekonisia.
- Nilasari, Senja. 2014. *Manajemen Strategi*. Jakarta. Dunia Cerdas.
- PB, Triton. 2005. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Kunci Sukses Meningkatkan Kinerja, Produktivitas, Motivasi, dan Kepuasan Kerja*. Tugu Publisher.
- Peraturan Perundang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 Tentang Desa. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 Tentang Badan Usaha Milik Desa

Suyatno, Suparjan Hempri. 2003. *Pengembangan Masyarakat Dari Pembangunan Sampai Pemberdayaan*. Yogyakarta: Aditya Media.

Siagian, Sondang. 2016. *Manajemen Strategik*. Cetakan Kesebelas. Jakarta. PT Bumi Aksara.

Samsuddin, H. Sadilli. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. CV Pustaka Setia

Sri Wahyudi, Agustinus. 2014. *Manajemen Strategik "Pengantar Proses Berpikir Strategik"*. Tangerang Selatan. Binarupa Aksara Publisher.

Sugiyono, 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung. Alfabeta.

Taufiqurokhman, 2016. *Manajemen Strategik*. Cetakan Pertama. Jakarta. Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik

Usman, Husaini. 2011. *Manajemen. Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara.

Weingarten, H., 2017. *Manajemen_Strategi* diakses Pada Sabtu 26-08-2017 Pukul 23:00Wita (<https://www.academia.edu>)



ANGGARAN DASAR (AD)

BADAN USAHA MILIK DESA (BUM Desa) SETIA KARYASEJAHTERA (SKS) DESA SUGIHWARAS KECAMATAN WONOMULYO KABUPATEN POLEWALI MANDAR

PENDAHULUAN

Geliat lembaga ekonomi perdesaan yang cenderung stakanan menjadi bagian penting sekaligus masih menjadi titik lemah dalam rangka mendukung penguatan ekonomi perdesaan. Oleh karenanya diperlukan beberapa upaya sistematis untuk mendorong lembaga ekonomi agar mampu menemukan peluang dan mengelola aset ekonomi strategis di desa sekaligus mengembangkan jaringan ekonomi demi meningkatkan daya saing ekonomi masyarakat perdesaan. Dalam konteks demikian, kehadiran BUM Desa pada dasarnya merupakan bentuk konsolidasi atau penguatan terhadap lembaga-lembaga ekonomi dan individu penggerak perekonomian desa. Beberapa hal dapat dijadikan agenda yang bisa dilakukan antara lain:

- Mensinergikan pelaku ekonomi secara individu dan lembaga ekonomi sebagai penggerak ekonomi masyarakat desa.

- Membuka wawasan masyarakat tentang peluang – peluang usaha sebagai titik awal perputaran roda ekonomi desa.
- pengembangan kemampuan SDM sehingga mampu memberikan nilai tambah dalam pengelolaan aset ekonomi desa,
- mengintegrasikan produk-produk ekonomi perdesaan sehingga memiliki posisi nilai tawar baik dalam jaringan pasar,
- mewujudkan skala ekonomi kompetitif terhadap usaha ekonomi yang dikembangkan,
- menguatkan kelembagaan ekonomi desa,
- mengembangkan unsur pendukung seperti perkreditan mikro, informasi pasar, dukungan teknologi dan manajemen, prasarana ekonomi dan jaringan komunikasi maupun dukungan pembinaan dan regulasi.

BUM Desa merupakan instrumen pendayagunaan ekonomi lokal dengan berbagai ragam jenis potensi. Pendayagunaan potensi ini terutama bertujuan untuk peningkatan kesejahteraan ekonomi warga desa melalui pengembangan usaha ekonomi mereka. Disamping itu, keberadaan BUM Desa juga memberikan sumbangan bagi peningkatan sumber pendapatan asli desa yang memungkinkan desa mampu melaksanakan pembangunan dan peningkatan kesejahteraan rakyat secara optimal.

Bahwa dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, sebagaimana diamanatkan dalam Bab X yang menyatakan Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUM Desa. Pemerintah Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa dengan harapan dapat meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa. Sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan pendirian BUM Desa, maka berdasarkan Pasal 136 PP Nomor 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksanaan UU

Nomor 6 tentang Desa, maka disusunlah anggaran dasar BUM Desa sebagai berikut :

BAB I

NAMA, WAKTU, KEDUDUKAN DAN WILAYAH KERJA

Pasal 1

- (1) Lembaga ini bernama Badan Usaha Milik Desa Sugihwaras yang selanjutnya disebut BUM Setia Karya Sejahtera.
- (2) BUM Desa Setia Karya Sejahtera didirikan pada tanggal 11 Nopember 2014 untuk waktu yang tidak terbatas.
- (3) BUM Desa Setia Karya Sejahtera berkedudukan di Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar
- (4) Wilayah kerja BUM Desa Setia Karya Sejahtera adalah di Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar.

BAB II

AZAS, VISI, MISI, MAKSUD DAN TUJUAN

Pasal 2

BUM Desa Setia Karya Sejahtera berazaskan Pancasila serta berlandaskan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Pasal 3

- (1) Visi BUM Desa Setia Karya Sejahtera adalah Mewujudkan Perekonomian Desa yang Kuat, Merata, Mandiri dan Berdaya Saing Menuju Masyarakat Desa yang Sejahtera.
- (2) Misi BUM Desa Setia Karya Sejahtera adalah sebagai berikut:
 - a. Menciptakan lapangan pekerjaan.
 - b. Memberikan kesempatan dan membuka peluang usaha kepada masyarakat yang memiliki jiwa wirausaha untuk memulai usaha.
 - c. Memberikan pelayanan yang maksimal.
 - d. Menggali potensi Desa untuk didayagunakan.
 - e. Membuka peluang kerja sama antar pelaku ekonomi secara individu dan kelompok usaha.

- f. Memfasilitasi akses pelaku ekonomi / usaha ke perbankan dalam hal memenuhi kebutuhan modal usaha.
- g. Memfasilitasi akses pelaku ekonomi / usaha ke pasar dalam hal pemasaran hasil usaha/produksi.
- h. Mendorong pelaku ekonomi /usaha untuk menghasilkan produk yang berkualitas yang dapat bersaing dan dapat diterima pasar.
- i. Memberikan bimbingan dan perhatian lebih kepada pelaku ekonomi pemula untuk terus berinovasi.

Pasal 4

- (1) Pembentukan BUM Desa Setia Karya Sejahtera dimaksudkan guna mendorong dan menampung seluruh kegiatan ekonomi masyarakat yang berkembang sesuai adat istiadat/budaya setempat untuk dikelola bersama oleh pemerintah desa dan masyarakat.
- (2) Tujuan pendirian BUM Desa Setia Karya Sejahtera adalah Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Desa.

BAB III

BENTUK DAN SIFAT

Pasal 5

BUM Desa ini merupakan bagian dari Pemerintahan Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar

Pasal 6

BUM Desa ini bersifat menyelenggarakan kemanfaatan umum dan mengembangkan perekonomian desa yang menguntungkan.

BAB IV
JENIS USAHA DAN PERMODALAN

Pasal 7

- (1) Jenis usaha BUM Desa Setia Karya Sejahtera meliputi usaha-usaha antara lain :
- a. Jasa yang meliputi : Penyewaan genset / dynamo listrik untuk pesta perkawinan dll. Penyewaan alat pertukangan congkrit mixer dan pembayaran Tagihan Listrik, Pembayaran Tagihan PDAM, Token Listrik Prabayar, Pulsa Handphone dll);
 - b. Perdagangan yang meliputi distribusi kebutuhan bahan makanan, pakaian, peralatan rumah tangga,dll);
 - c. Simpan pinjam yang meliputi permodalan bagi usaha kecil, Permodalan bagi petani dan peternak.
 - d. Produksi makanan dan minuman Tradisional meliputi; Produksi susu kedelai, keripik tempe dan lain-lain yang siap diproduksi sesuai kondisi desa.
 - e. Hasil pertanian dan peternakan meliputi jual beli hasil pertanian dan peternakan masyarakat desa seperti telur itik, telur burung puyuh, anakan dan indukan ayam,sapi, kambing, sayur-sayuran, buah-buahan,dll)
 - f. Pengolahan barang bekas meliputi Bank sampah, kerajinan tangan dari barang bekas, dll)
 - g. Kegiatan perekonomian lainnya yang dibutuhkan oleh warga desa dan mampu meningkatkan nilai tambah bagi masyarakat.
- (2) Pengembangan usaha BUM DESA dapat dikembangkan sesuai dengan potensi dan kemampuan yang ada.

Pasal 8

Permodalan, keuangan dan harta benda BUM Desa Setia Karya Sejahtera dapat berasal dari :

- a. Penyertaan modal desa yang berasal dari APB Desa

- b. Bantuan pemerintah, pemerintah daerah provinsi, dan pemerintah daerah kabupaten/kota yang disalurkan melalui APB Desa
- c. Kerjasama dengan pihak swasta/pihak ketiga.
- d. Hasil usaha

Pasal 9

- 1) BUM Desa Setia Karya Sejahtera adalah Badan Usaha Milik Desa yang dimiliki oleh pemerintah Desa dan masyarakat dengan komposisi kepemilikan mayoritas oleh pemerintah Desa.
- 2) Dalam perkembangannya, masyarakat dapat berperan dalam kepemilikan BUM Desa Setia Karya Sejahtera melalui penyertaan modal sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) **maksimal 49 %**.

BAB V

STRUKTUR ORGANISASI

Pasal 10

- a. Organisasi BUM Desa Setia Karya Sejahtera berada di luar struktur organisasi Pemerintahan Desa
- b. Susunan organisasi BUM Desa Setia Karya Sejahtera terdiri dari :
 - a. Penasehat
 - b. Pelaksana operasional
 - c. Pengawas

Pasal 11

- a. Penasihat sebagaimana dimaksud pada pasal 10 ayat (2) huruf a dijabat oleh Kepala Desa.
- b. Pelaksana operasional sebagaimana dimaksud pada pasal 10 ayat (2) huruf b, terdiri atas direktur atau manajer, sekretaris, bendahara, dan kepala unit usaha
- c. Pengawas sebagaimana dimaksud pada pasal 10 ayat (2), huruf c terdiri atas:

- a. Ketua;
- b. Wakil Ketua merangkap anggota;
- c. Sekretaris merangkap anggota;
- d. Anggota.

BAB V

TATA CARA PENGGUNAAN DAN PEMBAGIAN KEUNTUNGAN

Pasal 12

- (1) Pendapatan bersih diperoleh dari hasil transaksi dikurangi dengan pengeluaran biaya dan kewajiban pada pihak lain, serta penyusutan atas barang-barang inventaris dalam 1 (satu) tahun buku.
- (2) Perhitungan satu buku BUM Desa Setia Karya Sejahtera dimulai tanggal 1 Januari sampai dengan 31 Desember tahun berjalan.

Pasal 13

Pembagian pendapatan bersih ditetapkan berdasarkan musyawarah Penasihat dan pengelola Badan Usaha Milik Desa, setelah dikurangi biaya operasional, dengan ketentuan:

- | | |
|--------------------------------------|--------|
| a. Pemupukan modal usaha | : 15 % |
| b. Pendapatan asli desa | : 15 % |
| c. Pendidikan dan pelatihan pengurus | : 7 % |
| d. Penasehat | : 7 % |
| e. Pengawas | : 6 % |
| f. Honor Pengelola | : 40 % |
| g. Biaya Rapat | : 7 % |
| h. Dana Sosial | : 3 % |

BAB VI

KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 14

Hal-hal yang tidak atau belum cukup diatur di dalam Anggaran Dasar ini, akan diatur dalam Anggaran Rumah Tangga,

ANGGARAN RUMAH TANGGA (ART)

BADAN USAHA MILIK DESA (BUM Desa)

“ SETIA KARYA SEJAHTERA” (SKS)

DESA SUGIHWARAS

KECAMATAN WONOMULYO KABUPATEN POLEWALI MANDAR

BAB I

UMUM

Pasal 1

Anggaran Rumah Tangga (ART) BUM Desa Setia Karya Sejahtera merupakan pengaturan lebih lanjut dari AD BUM Desa Setia Karya Sejahtera dan bersumber pada Anggaran Dasar yang berlaku dan oleh karena itu tidak bertentangan dengan ketentuan-ketentuan yang ada dalam Anggaran Dasar termaksud.

BAB II

ORGANISASI PENGELOLA BUM DESA

SETIA KARYA SEJAHTERA

Pasal 2

Susunan organisasi BUM Desa Setia Karya Sejahtera terdiri dari :

- a. Penasihat
- b. Pelaksana operasional
- c. Pengawas

Pasal 3

- (1) Penasihat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 huruf a dijabat secara *ex officio* oleh Kepala Desa.
- (2) Pelaksana Operasional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 huruf b mempunyai tugas mengurus dan mengelola BUM Desa sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga.
- (3) Pengawas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 huruf c mewakili kepentingan masyarakat.

BAB III

HAK, KEWAJIBAN DAN WEWENANG PENGELOLA/PENGURUS

Pasal 4

- (1) Penasihat dalam melaksanakan tugasnya mempunyai hak:
 - a. mendapatkan tunjangan/intensif;
 - b. menggunakan fasilitas sarana/prasarana yang dimiliki BUM Desa untuk kelancaran pengelolaan BUM Desa Setia Karya Sejahtera .
- (2) Penasihat dalam melaksanakan tugasnya mempunyai kewajiban:
 - a. memberikan nasihat kepada Pelaksana Operasional dalam melaksanakan pengelolaan BUM Desa Setia Karya Sejahtera;
 - b. memberikan saran dan pendapat mengenai masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BUM Desa Setia Karya Sejahtera.; dan
 - c. mengendalikan pelaksanaan kegiatan pengelolaan BUM Desa Setia Karya Sejahtera.
- (3) Penasihat berwenang:
 - a. meminta penjelasan dari Pelaksana Operasional mengenai persoalan yang menyangkut pengelolaan usaha Desa; dan
 - b. melindungi usaha Desa terhadap hal-hal yang dapat menurunkan kinerja BUM Desa Setia Karya Sejahtera.

Pasal 5

- (1) Pelaksana Operasional dalam melaksanakan tugasnya mempunyai hak:
 - a. mendapatkan tunjangan/intensif;
 - b. menggunakan fasilitas sarana/prasarana yang dimiliki BUM Desa untuk kelancaran pengelolaan BUM Desa Setia Karya Sejahtera.

- (2) Pelaksana Operasional dalam melaksanakan tugasnya mempunyai kewajiban:
- a. melaksanakan dan mengembangkan BUM Desa Setia Karya Sejahtera. agar menjadi lembaga yang melayani kebutuhan ekonomi dan/atau pelayanan umum masyarakat Desa;
 - b. menggali dan memanfaatkan potensi usaha ekonomi Desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa;
 - c. Melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga perekonomian Desa lainnya.
- (3) Pelaksana Operasional berwenang:
- a. membuat laporan keuangan seluruh unit-unit usaha BUM Desa setiap bulan;
 - b. membuat laporan perkembangan kegiatan unit-unit usaha BUM Desa setiap bulan;
 - c. memberikan laporan perkembangan unit-unit usaha BUM Desa kepada masyarakat Desa melalui Musyawarah Desa sekurang-kurangnya 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun.

Pasal 6

- (1) Pengawas dalam melaksanakan tugasnya mempunyai hak:
- a. mendapatkan tunjangan/intensif;
 - b. menggunakan fasilitas sarana/prasarana yang dimiliki BUM Desa untuk kelancaran pengelolaan BUM Desa Setia Karya Sejahtera.
- (2) Pengawas dalam melaksanakan tugasnya mempunyai kewajiban menyelenggarakan Musyawarah/Rapat Umum untuk membahas kinerja BUM Desa sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun sekali.
- (3) Pengawas berwenang menyelenggarakan Musyawarah/Rapat Umum Pengawas untuk:
- a. pemilihan dan pengangkatan Pengawas;

- b. penetapan kebijakan pengembangan kegiatan usaha dari BUM Desa; dan
- c. pelaksanaan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja Pelaksana Operasional.

BAB IV

MASA BAKTI KEPENGURUSAN

Pasal 7

- a. Masa bakti Penasehat selama masih menjabat kepala desa.
- b. Masa bakti pelaksana operasional selama 4 (empat) tahun dan dapat dipilih kembali untuk satu kali periode kepengurusan.
- c. Masa bakti pengawas selama 4 (empat) tahun dan dapat dipilih kembali untuk satu kali periode kepengurusan.

BAB V

TATA CARA PENGANGKATAN DAN PEMBERHENTIAN PENGURUS

Pasal 8

- (1) Pelaksana operasional dan Pengawas diangkat dan diberhentikan oleh Komisariss / Penasihat berdasarkan persetujuan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dalam musyawarah.
- (2) Persyaratan menjadi Pelaksana Operasional meliputi:
 - a. masyarakat Desa yang mempunyai jiwa wirausaha;
 - b. berdomisili dan menetap di Desa sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun;
 - c. berkepribadian baik, jujur, adil, cakap, dan perhatian terhadap usaha ekonomi Desa; dan
 - d. pendidikan minimal setingkat SMU/Madrasah Aliyah/SMK atau sederajat;
- (3) Pelaksana Operasional dapat diberhentikan dengan alasan:
 - a. meninggal dunia;

- b. telah selesai masa bakti sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUM Desa;
- c. mengundurkan diri;
- d. tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik sehingga menghambat perkembangan kinerja BUM Desa;
- e. terlibat kasus pidana dan telah ditetapkan sebagai tersangka.

BAB VI

PENETAPAN JENIS USAHA

Pasal 9

- (1) Jenis usaha BUM Desa Setia Karya Sejahtera meliputi usaha-usaha antara lain :
 - a. Pelayanan jasa yang meliputi :
 - 1. Penyewaan dynamo listrik untuk pesta pernikahan dll
 - 2. Penyewaan alat pertukangan congcrit mixer.
 - 3. Pembayaran tagihan listrik, tagihan PDAM, Token listrik Prabayar, Pulsa Handphone.
 - b. Perdagangan yang meliputi distribusi kebutuhan bahan makanan, pakaian dan peralatan rumah tangga.
 - c. Simpan pinjam meliputi permodalan bagi usaha kecil dan permodalan bagi petani dan peternak.
 - d. Produksi makanan dan minuman tradisional meliputi produksi susu kedelai, keripik tempedan lain-lain yang siap diproduksi sesuai kondisi desa.
 - e. Hasil pertanian dan peternakan meliputi jual beli hasil pertanian dan peternakan masyarakat desa seperti sayur-sayuran, buah-buahan, telur itik, telur burung puyuh, anakan dan indukan ayam, sapi, kambing.
 - f. Pengolahan barang bekas meliputi Bank Sampah, kerajinan tangan dari barang bekas, dll
- (2) Pengembangan usaha BUM DESA dapat dikembangkan sesuai dengan potensi dan kemampuan yang ada.

BAB VII

SANKSI

Pasal 10

- (1) Bagi pemanfaat usaha BUMDes Setia Karya Sejahtera yang melanggar ketentuan dapat dikenakan sanksi / hukuman
- (2) Sanksi dimaksud adalah
 - a. keterlambatan pembayaran angsuran sesuai batas waktu yang ditentukan setiap lewat tanggal 10 dikenakan sanksi denda keterlambatan sebesar Rp.10.000,-;
 - b. kehilangan atas kelalaian ditanggung oleh nasabah;

Pasal 11

- (1) Keuntungan usaha berasal dari Jasa Pelayanan unit Usaha Bumdes Setia Karya Sejahtera
- (2) Besarnya jasa usaha ditetapkan berdasarkan Musyawarah Umum
 - a. Jasa Keuangan sebesar 15% per tahun dengan angsuran pokok selama 11 bulan
 - b. Jasa Peternakan sebesar 25%, dihitung dari keuntungan penjualan;
 - c. Jasa unit usaha Lainnya disesuaikan dengan perkembangan pasar, dengan pertimbangan tidak membebani masyarakat dan konsumen;

BAB VIII

SUMBER PERMODALAN

Pasal 12

Permodalan, keuangan dan harta benda BUM Desa Setia Karya Sejahtera dapat berasal dari :

- a. Penyertaan modal desa yang berasal dari APB Desa
- b. Tabungan masyarakat
- c. Bantuan pemerintah, pemerintah daerah provinsi, dan pemerintah daerah kabupaten/kota yang disalurkan melalui APB Desa

- d. Kerjasama dengan pihak swasta/pihak ketiga.
- e. Hasil usaha

Pasal 13

- (1) Modal BUM Desa yang berasal dari pemerintah desa sebagaimana dimaksud dalam pasal 11 huruf a, merupakan kekayaan desa yang dipisahkan.
- (2) Modal BUM Desa yang berasal dari tabungan masyarakat sebagaimana dimaksud pasal 11 huruf b merupakan simpanan masyarakat.
- (3) Modal BUM Desa yang berasal dari Pemerintah, pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud Pasal 11 huruf c dapat berupa dana tugas pembantuan.

BAB IX

KEPAILITAN BUM DESA

Pasal 14

- (1) Kerugian yang dialami BUM Desa menjadi beban BUM Desa.
- (2) Dalam hal BUM Desa tidak dapat menutupi kerugian dengan aset dan kekayaan yang dimilikinya, dinyatakan rugi melalui Musyawarah Desa.
- (3) Unit usaha milik BUM Desa yang tidak dapat menutupi kerugian dengan aset dan kekayaan yang dimilikinya, dinyatakan pailit sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan mengenai kepailitan.

BAB IX
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 15

Hal-hal yang belum diatur dalam Anggaran Rumah Tangga ini dapat diatur kemudian oleh musyawarah BUM Desa.

Demikian Anggaran Rumah Tangga BUM Desa Sugihwaras ditetapkan oleh pengelola BUM Desa Setia Karya Sejahtera yang diberi kuasa oleh Musyawarah Desa.

Ditetapkan di : Sugihwaras
Pada tanggal : 5 Agustus 2016

Pengelola BUM Desa Setia Karya Sejahtera

Lukman	Direktur
Tomy	Sekretaris
Wayz Al Qurni	Bendahara

	Mengetahui,	
Pengawas		Penasehat

H. Heryanto

Wasito

Instrumen Penelitian BUMDES Desa Sugihwaras

➤ *Deskripsi Fokus Penelitian*

1. Perencanaan Strategik BUMDES

- 1) Menetapkan Tujuan Organisasi (Kepala Desa dan Jajarannya)
 - a. Dalam pembuatan BUMDES apakah ada perencanaan awal dan tujuan awal sebelum dijalankannya ? jikalau ada dalam hal ini tujuan dari pada BUMDES sifatnya tujuan jangka panjang dan jangka pendek.
- 2) Penyusunan dan Pemilihan Strategi Alternatif untuk Organisasi
 - a. Sebelum BUMDES ini dijalankan di desa Sugihwaras Bapak dan jajarannya sudah mempertimbangkan Analisis SWOT (Kelemahannya, Keuntungannya, Ancaman dan Peluang) dari sebuah BUMDES ini?
 - b. Apakah hasil BUMDES ini di evaluasi setiap tahunnya, dan berlaku seterusnya? Jika ada evaluasi disetiap tahunnya, kebijakan-kebijakan yang dipilih untuk menangani BUMDES apakah berubah-ubah sesuai dengan perkembangan BUMDES?
- 3) Memilih strategi tertentu untuk digunakan
 - a. Dalam mengerjakan BUMDES apakah ada perencanaan anggaran yang matang?
 - b. Memberi motivasi pada Anggota BUMDES (bersifat Top down dan buton up) > berlaku untuk Kep Des, Koordinator BUMDES, masyarakat sebagai Pelaku Usaha.

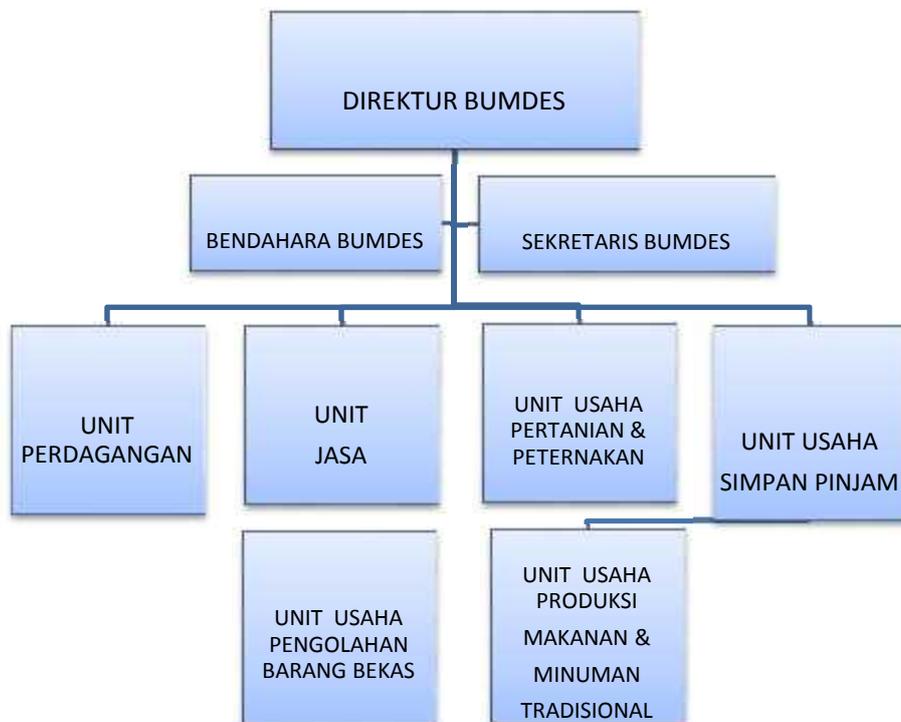
- c. Dari usaha-usaha Bumdes yang sudah dijalankan apakah sudah sesuai dengan bahan baku yang ada? Dan sudah cocok dengan kondisi lingkungan kerja yang kondusif ?
- 4) Pelaksanaan atas strategi yang dipilih
- a. Apakah ada target tahunan oleh BUMDES ?
 - b. Dalam pengembangan BUMDES sudah memanfaatkan teknologi dan sistem informasi misalnya share ke media sosial dan sebagainya mengenai usaha-usaha yang telah dijalankan ?
- 5) Pengembangan budaya organisasi yang mendukung strategi
- a. 3S > pengamatan terhadap konsumen yang ada dilokasi.
 - b. Dalam menjalankan BUMDES ini adakah penguatan intelektual tersendiri yang sudah ditetapkan misalnya membuat perkumpulan-perkumpulan sendiri khusus membahas kondisi SDMnya, dan ada agenda rapat khusus untuk memberikan wejangan-wejangan kepada anggota BUMDES?
- 6) Menciptakan struktur organisasi yang efektif
- a. Adakah pembagian bidang di bumdes? > Jikalau ada apakah sudah ditempatkan sesuai dengan keahliannya.
 - b. Apakah ada pemahaman materi khusus yang diberikan oleh anggota BUMDES yang ditempatkan di masing-masing bidang dalam BUMDES!

LAMPIRAN

GAMBAR HASIL PENELITIAN



STRUKTUR ORGANISASI BUMDES DESA SUGIHWARAS

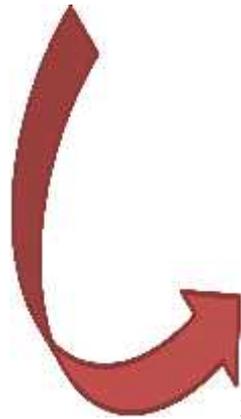
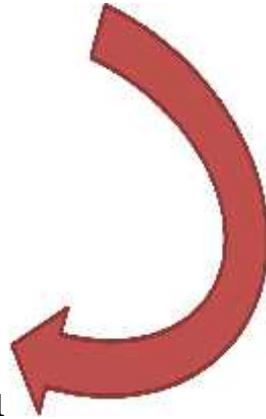


DOKUMENTASI KEGIATAN OPERASIONAL BUMDES





1



2



3



PELATIHAN PENGURUS BUMDES



**DOKUMENTASI WAWANCARA KEPALA DESA DAN KEPALA SEKSI
PEMBERDAYAAN DAN PEMBANGUNAN DESA SUGIHWARAS**



RIWAYAT HIDUP PENULIS



DIAN LESTARI. Dilahirkan di Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar pada tanggal 28 April 1997, dari pasangan Ayahanda **SYAMSUL** dan Ibunda **SUTRIANI**. Penulis masuk sekolah dasar pada tahun 2002 di SDN 013 Sumberjo Kabupaten Polewali Mandar dan tamat tahun 2008, masuk sekolah

menengah pertama di SMP Negeri 2 Wonomulyo dan tamat tahun 2011, melanjutkan kembali pendidikan sekolah menengah atas di SMA Negeri 1 Wonomulyo tahun 2011 dan tamat tahun 2014. Kemudian penulis melanjutkan Pendidikan pada Program Sarjana (S1) Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar dan selesai tahun 2018.

- Riwayat Organisasi yang pernah di ikuti yakni Organisasi internal Kampus Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah, pernah di amanahi sebagai Departemen Organisasi Pikom IMM FISIP periode 2014/2015, kemudian pernah di amanahi sebagai Bendahara Tiga Pikom IMM FISIP periode 2015/2016, dan terakhir pernah di amanahi sebagai Bendahara Umum Pikom IMM FISIP periode 2016/2017.
- Pernah mengikuti Darul Arqam Dasar di baruga benteng somba opu tahun 2014, pernah mengikuti Darul Arqam Madya di Kabupaten Sinjai tahun 2015, dan pernah mengikuti Latihan Intsruktur Dasar di SMP Atira Makassar tahun 2016.

- Pernah mengikuti pelatihan DIKSUSWATI (Pendidikan Khusus Immawati) oleh Pimpinan Cabang IMM Kota Makassar 2016/2017.
- Mahasiswa Berprestasi angkatan 2014 pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar tahun akademik 2016/2017, Makassar 06 september 2016.
- Berdasarkan Sertifikat nomor : 1 . 1/B. 1/HUMANIERA-039/1/2017 di berikan kepada Dian Lestari sebagai DUTA ADMINISTRASI 2017 pada kegiatan “Pekan Seni Jasmani dan Intelektual” yang di selenggarakan oleh Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Negara (HUMANIERA) FISIP Unismuh Makassar.