

MANAJEMEN STRATEGI PENGEMBANGAN BUMDES DI KABUPATEN TASIKMALAYA

Teguh Heri Widodo

STIA YPPT Priatim Tasikmalaya

e-mail co Author: * teguhheriwidodo@yahoo.co.id

ABSTRAK

Manajemen strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Tasikmalaya merupakan suatu upaya yang strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat di tingkat desa. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana pelaksanaan manajemen strategi pengembangan BUMDes di Kabupaten Tasikmalaya, serta mengevaluasi dampaknya terhadap pemberdayaan masyarakat dan peningkatan kesejahteraan. Metode penelitian yang digunakan yaitu studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategi pengembangan BUMDes melibatkan perencanaan yang matang, pelibatan aktif masyarakat, dan koordinasi yang efektif antara pihak terkait. Implementasi strategi ini telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan pendapatan masyarakat, diversifikasi ekonomi, dan pemberdayaan desa. Implikasi dari penelitian ini dapat menjadi landasan bagi pembuat kebijakan, praktisi, dan akademisi dalam meningkatkan efektivitas implementasi BUMDes sebagai instrumen pengembangan ekonomi di tingkat desa di Kabupaten Tasikmalaya.

Kata kunci: Manajemen Strategi, Partisipasi Masyarakat, BUMDes.

PENDAHULUAN

Kabupaten Tasikmalaya memiliki karakteristik geografis, sosial, dan ekonomi yang unik. Dengan sejumlah potensi sumber daya alam dan masyarakat yang beraneka ragam, pembangunan di kabupaten ini menjadi semakin kompleks. Sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pemerintah setempat mendorong pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai motor penggerak pembangunan di tingkat desa. BUMDes di Kabupaten Tasikmalaya memiliki peran strategis dalam mendorong pembangunan ekonomi dan sosial di tingkat desa. Bumdes dapat menjadi platform untuk mendorong kemitraan dan kolaborasi antara desa, pemerintah, sektor swasta, dan pihak lainnya. Kolaborasi ini dapat membantu memperoleh sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk pengembangan usaha ekonomi desa.

Dasar hukum dalam pendirian BUMDes berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksana Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Peraturan ini mengatur tentang berbagai aspek terkait BUMDes, termasuk pendirian, pengelolaan, dan keberlanjutan BUMDes. Terakhir

terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa, dimana dijelaskan bahwa BUM Desa adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau hersarna desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebcsar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa.

Bumdes atau Badan Usaha Milik Desa adalah suatu bentuk badan usaha yang dimiliki dan dikelola oleh masyarakat desa. Tujuan pendirian Bumdes adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pengembangan usaha ekonomi di tingkat desa. Untuk mencapai keberhasilannya diperlukan adanya manajemen strategi yang baik. Manajemen Strategi Pengembangan Bumdes merujuk pada proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi untuk memajukan dan mengembangkan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes). Bumdes adalah lembaga ekonomi di tingkat desa yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pengelolaan sumber daya lokal.

Manajemen strategi menurut **Fred R. David (2017) menyatakan:** "Manajemen strategi adalah suatu usaha yang sistematis dan kontinyu untuk memahami dan mengelola perubahan-perubahan yang bersifat fundamental dalam perusahaan serta lingkungannya." Manajemen strategi sebagai suatu pendekatan terstruktur untuk merencanakan dan mengelola sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Manajemen strategi memerlukan pemahaman mendalam tentang kondisi internal dan eksternal organisasi, serta kemampuan untuk mengidentifikasi peluang dan mengatasi tantangan. Pendekatan ini dapat membantu organisasi untuk tetap relevan, beradaptasi dengan perubahan lingkungan, dan mencapai tujuan jangka panjangnya.

Pengertian lain tentang manajemen strategi dikemukakan **Henry Mintzberg (1995) menyatakan:** "Manajemen strategi adalah pola-pola atau rencana-rencana yang mengarahkan keputusan-keputusan utama dan memutuskan alur serta jenis dari pertumbuhan dan pengurangan". Manajemen strategi merupakan suatu pendekatan terorganisir untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi langkah-langkah yang diambil oleh organisasi guna mencapai tujuan jangka panjangnya. Tujuan utama dari manajemen strategi menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi di lingkungan bisnis yang terus berubah. Pendekatan ini melibatkan identifikasi tujuan organisasi, analisis lingkungan eksternal dan internal, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi kinerja untuk memastikan bahwa organisasi bergerak sesuai rencana.

Charles dan Gareth (2007) menyatakan: "Manajemen strategi adalah penentuan tujuan organisasi jangka panjang dan kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan tersebut, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia dan kebijakan-kebijakan lingkungan". Manajemen strategis dapat dilihat sebagai pendekatan sistematis untuk menentukan tujuan jangka panjang suatu organisasi dan merumuskan kebijakan strategis untuk mencapai tujuan tersebut. Pendekatan ini melibatkan analisis menyeluruh terhadap lingkungan eksternal dan internal

organisasi untuk memahami peluang dan tantangan yang mungkin dihadapi. Manajemen strategi melibatkan proses identifikasi dan penentuan tujuan jangka panjang organisasi, dimana tujuannya harus sesuai dengan misi dan visi organisasi serta mencakup pencapaian hasil yang signifikan dalam jangka waktu tertentu.

BUMDes menjadi wadah bagi masyarakat di perdesaan untuk mengelola potensi lokal dan menghasilkan nilai tambah bagi ekonomi daerah, sehingga penting untuk mengelola BUMDes dengan strategi yang tepat guna memaksimalkan potensi dan memberdayakan masyarakat. Pengembangan BUMDes di Kabupaten Tasikmalaya dihadapkan pada berbagai tantangan seperti kurangnya pemahaman manajemen, keterbatasan sumber daya, dan dinamika pasar yang berubah. Di sisi lain, terdapat peluang besar seperti potensi sumber daya alam, keberagaman produk lokal, dan dukungan kebijakan pemerintah yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa tahap perencanaan strategis sangat ideal karena dilakukan secara matang dengan mempertimbangkan berbagai faktor baik di dalam BUMDes maupun di luar BUMDes dengan bantuan analisis SWOT (Dian, dkk., 2020). Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa pengelolaan strategis BUM Desa Pelangi Kersik masih belum maksimal dalam implementasinya. Perumusan strategi tidak pernah dilakukan sehingga arah BUM Desa tidak terstruktur dan terencana. Implementasi strategi tersebut belum berjalan maksimal karena terbatasnya alokasi sumber daya baik anggaran maupun manusia sehingga berdampak pada kapasitas dan efisiensi organisasi (Fitri, 2023).

Manajemen strategi pengembangan Bumdes memiliki peran kunci dalam memastikan keberlanjutan, pertumbuhan, dan keberhasilan Bumdes dalam mencapai tujuannya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Untuk mengoptimalkan peran BUMDes dalam pembangunan, diperlukan manajemen strategis yang efektif, dimana mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang, sehingga dari penelitian fokus pada identifikasi dan analisis strategi manajemen yang dapat membantu BUMDes di Kabupaten Tasikmalaya mencapai keberlanjutan dan kesuksesannya. Strategi pengembangan BUMDes (Ridho, dkk. 2021) menyimpulkan diperlukan strategi melalui sosialisasi kepada masyarakat untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas untuk berinovasi dengan sumber daya desa yang minim dan pengetahuan teknologi untuk memberikan informasi rinci tentang BUMDes.

BUMDes memiliki peran strategis dalam pemberdayaan ekonomi di tingkat desa. Penelitian ini dapat membantu memahami bagaimana manajemen strategi dapat mendukung pengembangan BUMDes sebagai motor penggerak ekonomi masyarakat desa di Kabupaten Tasikmalaya. Melalui pemahaman lebih lanjut tentang manajemen strategi, BUMDes dapat mengembangkan kapasitas mereka untuk menghadapi tantangan dan peluang di lingkungan ekonomi yang berubah-ubah. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan yang mendalam tentang bagaimana manajemen strategi pengembangan BUMDes dapat

menjadi instrumen efektif untuk mencapai tujuan pembangunan di Kabupaten Tasikmalaya.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu studi literatur, sebagai penelitian dengan pendekatan penelitian yang fokus pada pengumpulan dan analisis informasi yang terdapat dalam literatur atau sumber-sumber tertulis lainnya. Studi literatur bertujuan untuk menyelidiki, menyusun, dan mensintesis pengetahuan yang telah ada dalam literatur ilmiah atau dokumen-dokumen lain.

Analisis penelitian studi literatur melibatkan langkah-langkah sistematis untuk memahami, mengevaluasi, dan mensintesis informasi dari berbagai sumber literatur. Dalam menganalisis data dilakukan dengan menggabungkan informasi dari berbagai sumber untuk membentuk pemahaman yang utuh tentang manajemen strategi pengembangan BUMDes di Kabupaten Tasikmalaya, dan melakukan identifikasi konvergensi, perbedaan, atau kontradiksi di antara sumber-sumber yang diperoleh dari hasil penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembangunan desa dalam konteks otonomi daerah merupakan bagian penting dari upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di tingkat lokal. Otonomi daerah adalah konsep di mana pemerintahan di tingkat daerah memiliki kewenangan untuk mengelola dan mengatur urusan dalam wilayahnya sendiri. Dalam konteks ini, pembangunan desa menjadi tanggung jawab pemerintah daerah yang lebih dekat dengan masyarakat. Kabupaten Tasikmalaya sendiri mempunyai luas wilayah sebesar 2.708,81 km² atau 270.881 ha dan secara administratif terdiri dari 39 kecamatan berada di dataran rendah. Secara administratif Kabupaten Tasikmalaya terdiri dari 39 Kecamatan yang terdiri dari 351 desa.

Dari sebanyak 351 desa yang ada di Kabupaten Tasikmalaya, baru sebanyak 78 desa yang telah memiliki BUMDes. Berdasarkan hasil lapangan menunjukkan bahwa dari sebanyak 78 BUMDes yang telah didirikan, tidak semuanya berjalan dengan baik, masih banyak BUMDes yang hanya didirikan tetapi tidak melakukan kegiatan usaha, sehingga diperlukan langkah-langkah nyata untuk melakukan usahanya untuk mencapai tujuan didirikannya BUMDes tersebut. Namun demikian terdapat juga beberapa BUMDes yang telah berjalan dengan baik, dan memberikan manfaat besar bagi masyarakatnya dan sekaligus dapat meningkatkan pendapatan bagi pemerintah desanya.

Analisis SWOT merupakan upaya yang dapat dilakukan dalam manajemen strategi pengembangan BUMDes, yaitu dengan melakukan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi BUMDes. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalisir kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Implementasi metode SWOT dalam manajemen strategi Bumdes dapat membantu desa mengoptimalkan potensinya, mengatasi

kendala, dan meraih peluang-peluang yang ada di sekitarnya. Penggunaan metode SWOT dapat membantu Bumdes untuk merencanakan, mengidentifikasi, dan mengelola faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja dan pertumbuhannya.

Analisis yang dilakukan dengan melihat aspek *strengths* (kekuatan) yaitu dengan mengidentifikasi keunggulan dan kelebihan BUMDes, seperti sumber daya lokal, keahlian khas, atau dukungan masyarakat. Sedangkan dari aspek *weaknesses* (kelemahan), setiap BUMDes perlu melakukan evaluasi keterbatasan atau kelemahan yang dimilikinya, seperti keterbatasan sumber daya atau kurangnya keterampilan manajerial dalam pengembangan usaha BUMDes. Sementara aspek penting lainnya yaitu aspek *opportunities* (peluang), yaitu suatu langkah dengan melakukan identifikasi peluang-peluang di sekitar Bumdes, seperti permintaan pasar yang berkembang atau peluang kerjasama dengan pihak eksternal. Terakhir yaitu aspek *threats* (ancaman), yaitu dengan mempertimbangkan ancaman-ancaman yang mungkin dihadapi Bumdes, seperti persaingan dari bisnis sejenis atau perubahan regulasi.

Strategi berdasarkan analisis SWOT ini dengan memaksimalkan kekuatan, yaitu dengan memanfaatkan keunggulan lokal dan sumber daya yang dimiliki untuk membangun strategi kompetitif. Memperbaiki kelemahan menjadi sangat penting, yaitu dengan melakukan identifikasi langkah-langkah perbaikan yang dapat dilakukan untuk mengatasi kelemahan internal Bumdes. Langkah selanjutnya yaitu dengan memanfaatkan peluang, dengan merencanakan tindakan-tindakan dalam upaya memanfaatkan peluang yang ada, seperti pengembangan produk atau ekspansi pasar. Mampu mengatasi ancaman merupakan bagian penting dalam manajemen strategi pengembangan BUMDes, yaitu dengan mempersiapkan strategi untuk menghadapi atau mengurangi dampak dari ancaman yang mungkin timbul.

Manajemen strategi dalam pengembangan BUMDes dari serangkaian rencana yang telah dibuat maka perlu diimplementasikan, dengan menentukan langkah-langkah yang harus diambil untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan. Mengalokasikan sumberdaya yang dibutuhkan, baik manusia maupun finansial yang dialokasikan dengan efisien. Selanjutnya melakukan pemantauan dan evaluasi, dengan mengadopsi sistem pemantauan untuk mengukur kinerja strategi, dan sesuaikan jika diperlukan. Keterlibatan masyarakat merupakan hal yang paling penting dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan dukungan dan kesuksesan Bumdes, dengan melakukan komunikasi rencana strategis dan progres kepada masyarakat untuk mendapatkan dukungan dan masukan.

Pengembangan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Kabupaten Tasikmalaya, seperti dalam manajemen strategi, melibatkan berbagai aspek kekuasaan yang perlu diperhatikan. Kekuatan yang perlu dimiliki dalam konteks pengembangan BUMDes di Kabupaten Tasikmalaya dengan adanya keterlibatan Pemerintah Daerah dan para pemangku kebijakan dalam menentukan arah kebijakan dan dukungan terhadap BUMDes. Menjalinkan hubungan antara BUMDes dengan Pemerintah Daerah dan kemungkinan pengaruh politik dalam pengambilan keputusan strategis. Hal lain

dari aspek kekuasaan ekonomi, yaitu memiliki akses terhadap sumber daya keuangan dan modal untuk mendukung operasional dan pengembangan BUMDes.

Kekuatan yang perlu dimiliki yaitu manajemen, dengan memperhatikan kualitas kepemimpinan dan kemampuan manajerial dalam mengelola BUMDes, melalui kemampuan dalam merancang dan melaksanakan strategi pengembangan yang efektif. Ketersediaan dan kualitas SDM yang terlibat dalam BUMDes menjadi sangat penting, dengan memperhatikan kekuatan dalam merencanakan dan melaksanakan program pengembangan pegawai atau petugas. Aspek penting lainnya dengan pemanfaatan teknologi dan inovasi dalam operasional BUMDes untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang relevan dengan bisnis BUMDes. Analisis dan pemahaman pasar terkait produk atau layanan BUMDes menjadi sangat penting, dimana perlu memiliki kemampuan untuk bersaing dan mempertahankan pangsa pasar.

Hubungan dengan berbagai pihak terkait, termasuk masyarakat, mitra bisnis, dan pihak-pihak lain yang memiliki kepentingan terhadap pengembangan BUMDes, dengan membangun dan menjaga hubungan yang positif dengan semua pihak terkait. Kekuatan lain dengan memiliki tingkat kepatuhan terhadap hukum dan regulasi yang berlaku dalam operasional BUMDes, dan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan peraturan dan kebijakan yang mungkin memengaruhi kegiatan BUMDes. Dalam manajemen strategi pengembangan BUMDes di Kabupaten Tasikmalaya, penting untuk mempertimbangkan dan mengelola berbagai aspek kekuatan yang dimiliki setiap BUMDes untuk mencapai tujuan dan keberhasilan dalam jangka panjang.

Kelemahan dalam manajemen strategi pengembangan BUMDes di Kabupaten Tasikmalaya dapat bervariasi tergantung karakteristik desanya, diantaranya ketidakjelasan visi dan misi, dimana BUMDes harus memiliki visi dan misi yang jelas untuk mencapai tujuan strategisnya. Jika tidak, pengambilan keputusan dan implementasi strategi bisa menjadi kabur dan tidak terarah. Selain itu pada umumnya sumber daya terbatas, baik dalam hal keuangan, SDM, atau teknologi, dapat menghambat kemampuan BUMDes untuk mengimplementasikan strategi pengembangan dengan efektif. Selanjutnya kurangnya keahlian dan pengalaman dalam manajemen strategi di kalangan kepemimpinan BUMDes dapat menghambat identifikasi peluang dan mengelola risiko dengan baik.

Transparansi dan akuntabilitas masih kurang, dimana ketidaktransparan dan kurangnya akuntabilitas dalam pengelolaan BUMDes dapat menghasilkan praktik-praktik yang merugikan keuangan dan reputasi BUMDes. Disamping itu adanya resistensi terhadap perubahan, dimana apabila terdapat resistensi terhadap perubahan di antara karyawan dan manajemen BUMDes, implementasi strategi pengembangan dapat menjadi sulit dan tidak efektif. Kemudian kurangnya keterlibatan pihak stakeholder, dimana dengan tidak melibatkan pihak stakeholder seperti masyarakat, pemerintah daerah, dan sektor bisnis lokal dapat merugikan dalam jangka panjang karena kurangnya dukungan dan pemahaman terhadap

strategi BUMDes. Terakhir ketidakmampuan mengelola risiko, dimana apabila BUMDes tidak mampu mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko dengan baik, dapat berdampak negatif pada pencapaian tujuan strategis.

Pengembangan BUMDes di Kabupaten Tasikmalaya dapat melibatkan sejumlah aspek peluang yang dapat diidentifikasi dan dimanfaatkan melalui pendekatan manajemen strategi. BUMDes perlu fokus pada inovasi dalam pengembangan produk atau layanan agar BUMDes dapat bersaing secara efektif. Melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan produktivitas agar memiliki tenaga kerja yang memadai dan kompeten untuk mengelola operasional dengan baik. Berkembangnya teknologi, setiap BUMDes dapat memanfaatkan teknologi dan digitalisasi dalam operasional BUMDes untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing. Setiap BUMDes di Kabupaten Tasikmalaya perlu merancang dan mengimplementasikan strategi yang efektif untuk pengembangan yang berkelanjutan dan memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat setempat.

Terakhir untuk mengatasi potensi ancaman, setiap BUMDes perlu mengadopsi strategi manajemen yang cermat, membangun fleksibilitas dalam perencanaan, dan terus-menerus melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap strateginya. Melibatkan semua pemangku kepentingan dan berkomunikasi secara terbuka juga dapat membantu mengatasi beberapa risiko tersebut. Perubahan kondisi pasar yang tidak dapat diprediksi, fluktuasi harga, atau perubahan kebijakan pemerintah dapat memberikan dampak negatif pada BUMDes, sehingga BUMDes perlu memiliki strategi untuk mengatasi ketidakpastian pasar jika melakukan berbagai usaha yang dijalankannya. Jika manajemen risiko tidak efektif, BUMDes dapat mengalami kerugian yang signifikan akibat risiko finansial, operasional, atau reputasi. Keberhasilan BUMDes sangat tergantung pada kemampuan manajemen dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko dengan baik.

KESIMPULAN

Manajemen strategi pengembangan BUMDes di Kabupaten Tasikmalaya perlu memanfaatkan kekuatan internal secara optimal untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal yang ada. Kelemahan internal harus diidentifikasi dan diperbaiki agar tidak menjadi hambatan bagi perkembangan BUMD. Upaya pencegahan atau mitigasi perlu dilakukan terhadap potensi ancaman eksternal yang dapat mengganggu stabilitas atau kinerja BUMD. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, manajemen BUMD dapat merancang strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja, pertumbuhan, dan keberlanjutan terhadap BUMDes di Kabupaten Tasikmalaya

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred, R. 2017. Strategic Management Manajemen Strategi Konsep Edisi. 12. Jakarta. Salemba Empat.
- Dian Lestari, Mappamiring, Abdi (2020). Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) di Sugihwaras Kabupaten Polewali Mandar. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>.
- Fitri dan Muhammad Fikry Aransyah. 2023. Manajemen Strategis Dalam Tata Kelola Pada Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Pelangi Kersik Kabupaten Kutai Kartanegara. <https://journal.yrpiaku.com/index.php/msej/article/view/2372>.
- Hill, Charles W.L dan Gareth R Jones. 2007. Strategic Management An Integrated Approach. New York: Houghton Mifflin Company.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, dan Jhon Voyer. 1995. The Strategy Process. London: Prentice Hall International, Inc.
- Ridho Tri Winisudo, Fransiscus Xaverius Sri Sadewo. 2021. Strategi Bumdes dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat di Sidokepong, Sidoarjo. <https://journal.uinsgd.ac.id/index.php/temali/article/view/12467>