

Original Research

## Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Mulia di Desa Purwareja Kabupaten Lamandau

Iyan<sup>1,2,\*</sup>, Asriansyah S Mawung<sup>3</sup>, Bambang Mantikei<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Alumni Program Studi Magister Manajemen Universitas Palangka Raya

<sup>2</sup> Kepala Seksi Pemerintahan pada Kantor Kecamatan Sematu Jaya Kabupaten Lamandau

<sup>3</sup> Dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Palangka Raya

\* Korespondensi: Iyan (Email: iyan.sematuraja@gmail.com)

Diterima: 28 April 2020

Direvisi: 3 Juni 2020

Disetujui: 5 Juni 2020

### Abstract

Village is the lowest unit in the state administration structure in Indonesia. The central government has been providing Village Funds program, sourced from State Budget, in order to support village development. Village-owned enterprises or BUMDes is a crucial point to comes up village initiatives into reality. The purpose of this research is to identify the supporting and inhibiting factors as well as to analyze the development strategy of BUMDes Sumber Mulia in Sematu Jaya Sub-District, Lamandau Regency, in managing and utilizing its assets. Data were collected through interview, observation and documentation, then analyzed using reduction techniques and data presentation, before, conclusion drawing. SWOT method was used to analyze the BUMDes development strategies as a basis fo formulate the priority one. The results showed that the top priority alternative for the development of BUMDes Sumber Mulia is Strategy III (with a TAS value of 6.75), namely being a distributor of fertilizer and pharmaceutical. The second priority is the Strategy I (TAS value equal to 6.21), namely creating a new business, and the third priority is a strategy II (TAS value of 5.53), namely improving quality of human resources.

### Keywords

Village-owned enterprises, strategy, development SWOT, Lamandau

## 1. PENDAHULUAN

Desa merupakan satuan wilayah terendah dalam struktur ketatanegaraan di Indonesia. Setelah lahirnya UU Desa, desa diharapkan dapat menjadi mandiri secara sosial, budaya, ekonomi dan politik. Terlebih dengan adanya sembilan program Nawacita Presiden dan Wakil Presiden Indonesia yang salah satu isinya yaitu membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan. Hal ini menjadi salah satu bentuk kebijakan pembangunan yang dipandang strategis karena pemerintah memberikan perhatian yang sangat besar kepada desa, dimana menguatkan wilayah terendah yaitu desa untuk dapat berkompetisi secara global.

Salah satu program pemerintah dalam mendukung pembangunan desa yaitu dengan pemberian Dana Desa yang bersumber dari APBN. Keuntungan dari adanya Dana Desa ini yaitu dapat memberikan manfaat yang sangat besar bagi desa. Desa dapat berupaya meningkatkan pertumbuhan ekonomi desa

pembangunan, dan pemberdayaan desa, menuju desa yang lebih maju. Melalui anggaran yang meningkat maka desa dapat mengembangkan kualitas dan kesejahteraan masyarakatnya. Tama dan Yanuardi (2013) menjelaskan bahwa pengembangan percepatan pembangunan di pedesaan sebenarnya sudah semenjak lama dijalankan oleh pemerintah melalui berbagai program. Namun upaya itu belum membuahkan hasil yang memuaskan sebagaimana diinginkan bersama.

Sistem dan mekanisme kelembagaan ekonomi di pedesaan tidak berjalan efektif dan berimplikasi pada ketergantungan terhadap bantuan pemerintah sehingga mematikan semangat kemandirian. Dibalik keuntungan pemberian Dana Desa yang begitu besar saat ini dengan tujuan untuk percepatan pembangunan desa-desa di Indonesia, dikhawatirkan dapat menimbulkan beberapa masalah. Salah satunya kebijakan Dana Desa ini akan meningkatkan ketergantungan pemerintah desa dalam hal kemandirian keuangan. Hal ini dapat mengakibatkan desa kurang produktif dalam memanfaatkan potensi dan aset desa yang dimiliki. Pada era otonomi desa sekarang

ini, desa dapat membangun kemampuan sumber daya ekonomi dan keuangannya dalam rangka meningkatkan pertumbuhan ekonomi desa dan peningkatan kesejahteraan masyarakatnya.

Desa dapat menggali potensi-potensi desa yang ada untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam mendorong perekonomian desa yang mandiri, sesuai dengan Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia No. 4 Tahun 2015 maka pemerintah membuat kebijakan pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Pembentukan BUMDes merupakan salah satu prioritas penggunaan Dana Desa. Hal tersebut tercantum dalam Permendes No. 19 Bab III pasal 4 (ayat 1-5) Tahun 2017 tentang Penetapan Prioritas Penggunaan Dana Desa yang menyatakan bahwa prioritas penggunaan dana desa untuk membiayai pelaksanaan program dan kegiatan di bidang pembangunan desa dan pemberdayaan masyarakat desa yang bersifat lintas bidang. Bidang dan kegiatan tersebut antara lain bidang kegiatan produk unggulan desa atau kawasan pedesaan, BUMDes atau BUMDes bersama, embung, dan sarana olahraga desa sesuai dengan kewenangan desa.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menurut Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 1 ayat (6) didefinisikan sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lain untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa ini didirikan dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa.

Menurut Tama dan Yanuardi (2013), pembentukan BUMDes dilakukan untuk membangun daerah pedesaan yang dapat dicapai melalui program 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 alam sebagai pijakan awal pertumbuhan ekonomi pedesaan.

Berdasarkan hal tersebut maka keberadaan BUMDes menjadi salah satu pertimbangan penting untuk menyalurkan inisiatif masyarakat desa dalam mengembangkan potensi desa, mengelola dan memanfaatkan potensi sumber daya alam desa, mengoptimalkan sumber daya manusia (warga desa) dalam pengelolaannya, dan adanya penyertaan modal dari pemerintah desa dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan desa yang diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari BUMDes. Melalui pengembangan potensi desa yang disertai dengan partisipasi masyarakat dalam mengelola BUMDes maka akan mendorong

perekonomian desa dan menciptakan kemandirian perekonomian desa. Badan Usaha Milik Desa Purwareja yang diberi nama "Sumber Mulia" didirikan pada tahun 2015 berdasarkan Peraturan Desa Purwareja nomor 8 tahun 2015. Jenis usaha yang dijalankan oleh BUMDes Sumber Mulia adalah usaha simpan pinjam, penyewaan Blok/lapak pasar dan pembuangan sampah. Jumlah dana desa yang di investasikan untuk simpan pinjam sebanyak Rp.175.000.000,00 dan untuk mobil sampah sebesar Rp.138.035.000,00. Jumlah investasi dana desa pada BUMDes Sumber Mulia sampai dengan tahun 2019 sebesar Rp.313.035,00.

Jumlah masyarakat yang terlibat dalam BUMDes Sumber Mulia sampai dengan tahun 2019, untuk usaha simpan pinjam sebanyak 36 orang/kepala keluar, retribusi sampah sebanyak 101 kepala keluarga, dan sewa blok/lapak pasar sebanyak 47 kepala keluarga. Jumlah penduduk desa Purwareja sampai dengan tahun 2019 sebanyak 1.013 kepala keluarga atau sebanyak 3.150 orang, yang terdiri dari laki-laki sebanyak 1.648 orang dan perempuan sebanyak 1.502 orang. Dilihat dari jumlah penduduk desa Purwareja, ternyata masih banyak penduduk desa yang belum terlibat dalam BUMDes Sumber Mulia, yaitu sebanyak 829 KK (1013-184).

Beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan berkaitan dengan strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa, yaitu diantaranya adalah Danaresa dan Herawati (2018) yang mengungkapkan bahwa terdapat tiga faktor yang sangat penting dalam pengembangan BUMDes diantaranya adalah sumber mata air yang merupakan aset penting bagi desa, infrastruktur fisik yang mendukung, dan dukungan yang positif dari warga desa. Selain itu kunci lain yang menjadi keberhasilan pengembangan organisasi BUMDes ada pada sosial, kekeluargaan dan juga profesionalitas.

Faktor penting dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yaitu penentuan jenis usahanya. Usaha yang ingin dikembangkan oleh BUMDes harus dikaitkan dengan jenis usahanya. Alternatif pengembangan BUMDes dapat dilakukan melalui Bank Desa. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan Bank Desa dapat memberikan kontribusi yang cukup baik bagi Pendapatan Asli Desa (PADes). Selain itu Bank Desa dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa. Hal tersebut dilakukan melalui keikutsertaan masyarakat sebagai nasabah Bank Desa. Melalui Bank Desa masyarakat ternyata tidak saja dapat melakukan peminjaman, tetapi masyarakat juga diajarkan untuk menabung, karena sistem di Bank Desa mewajibkan nasabah untuk menabungkan sebagian kecil pinjamannya. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa faktor utama yang menentukan keberhasilan implementasi strategi pengembangan BUMDes adalah dukungan kebijakan desa, partisipasi masyarakat, dan juga kemampuan pengelola. (Kurniasih *et al.*, 2019)

Sementara itu, Penelitian yang dilakukan oleh Mayu

dan Adlin (2016) mengungkapkan beberapa faktor yang dapat menghambat pengembangan dan pertumbuhan perusahaan milik desa, diantaranya meliputi (a) kurangnya pengetahuan administrator dalam memahami maksud dari kepemimpinan, manajerial dan tata kelola perusahaan milik desa akibat dari minimnya pengalaman sebagai direktur dalam berwirausaha untuk mengelola organisasi bisnis; (b) kurangnya menjalin hubungan perjanjian dengan pihak mana pun dan kurangnya unit bisnis yang dimiliki; (c) kurang memiliki kekuatan yang dilahirkan dari semangat emansipasi lokal; (d) tidak adanya tradisi berdesa yang kuat karena kurangnya solidaritas, kerjasama dan gotong royong antara warga desa; (e) tidak mendapat dukungan penuh dari supra Desa.

Faktor pendorong pengembangan desa diantaranya adalah banyaknya potensi yang dimiliki oleh desa seperti potensi ekonomi dan potensi lingkungan. Selain itu daya dukung masyarakat desa dan pemerintah desa juga menjadi hal yang sangat penting untuk kemajuan desa. Sementara itu yang dapat menghambat perkembangan desa adalah adanya konflik kepentingan antar anggota masyarakat dan pemerintah desa yang dapat mengakibatkan program-program pengembangan desa terbengkalai atau gagal (Widiastuti dan Nurhayati (2019). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hamda (2019) menjelaskan bahwa kondisi transportasi serta sarana dan prasarana merupakan poin penting yang dapat menjadi kekuatan dalam pengembangan BUMDes. Sementara itu, yang dapat menjadi penghambat pengembangan BUMDes yaitu kurangnya sosialisasi di tengah masyarakat. Hal ini mengakibatkan pembangunan dan perkembangan usaha desa kurang optimal.

Disetiap wilayah ataupun Desa tentu memiliki karakteristi masing-masing, baik dari segi geografis maupun kondisi sosialnya. Hal ini mengakibatkan faktor-faktor yang menjadi pendukung ataupun penghambat dari pengembangan BUMDes pun akan mungkin berbeda-beda sesuai dengan karakteristik wilayahnya masing-masing. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Mulia di Desa Purwareja Kecamatan Sematu Jaya, Kabupaten Lamandau, Provinsi Kalimantan Tengah. Kemudian penelitian ini juga ingin mengetahui strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Mulia dalam mengelola dan memanfaatkan kekayaan-kekayaan yang menjadi aset Desa Purwareja di Kecamatan Sematu Jaya, Kabupaten Lamandau, Provinsi Kalimantan Tengah.

## 2. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini digunakan untuk melakukan analisis strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa

(BUMDes) di Desa Purwareja Kecamatan Sematu Jaya Kabupaten Lamandau dengan menggambarkan atau mendeskripsikan keadaan objek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang diperoleh dari hasil wawancara, dokumentasi dan observasi yang berkaitan dengan strategi pengembangan BUMDes Sumber Mulia yang berada di Desa Purwareja, Kecamatan Sematu Jaya, Kabupaten Lamandau. Tipe penelitian deskriptif digunakan peneliti untuk menyesuaikan atau membandingkan fakta yang ada di lapangan dengan penggunaan teori dan mencoba memberikan pemecahan terhadap permasalahannya.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori proses pengembangan organisasi. Teori proses berfokus pada diagnosa kebutuhan, strategi pencapaian tujuan, aktivitas pelaksanaan, dan monitoring serta evaluasi. SWOT digunakan untuk identifikasi posisi strategis melalui pendekatan matriks serta untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat pengembangan BUMDes Sumber Mulia.

Sumber data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Adapun data primer yaitu berupa hasil wawancara sedangkan data sekunder berupa dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Proses wawancara dengan para narasumber atau informan. Informan yang diwawancarai adalah orang-orang yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian ini. Diantaranya adalah Sekretaris Desa Purwareja, Perangkat BUMDes Sumber Mulia, serta Kepala Bidang Ekonomi Desa di Dinas PMD Kabupaten Lamandau. Observasi dilakukan untuk melihat dan mengamati secara langsung keadaan di lapangan serta memperoleh gambaran yang lebih luas tentang topik yang diteliti. Observasi yang digunakan adalah observasi pasif, yaitu dengan mengamati tanpa harus mengikuti kegiatan yang dilakukan oleh objek yang diteliti. Data dokumentasi diperoleh melalui dokumen peraturan perundangan, laporan keuangan, kegiatan, dan foto yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Alternatif strategi pengembangan BUMDes Sumber Mulia dirumuskan menggunakan matrik SWOT. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) digunakan untuk menentukan prioritas strategi yang dipilih dalam pengembangan BUMDes.

Data dianalisis menggunakan SWOT, yaitu analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (*Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats*). Menurut Rangkuti (2018), SWOT merupakan alat bantu analisis untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dengan melihat hubungan atau interaksi antara faktor-faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan terhadap faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman sehingga dapat merumuskan suatu strategi bagi perusahaan atau organisasi.

Hasil analisis lingkungan internal dan eksternal akan diterjemahkan ke dalam faktor keunggulan dan kekurangan internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor keunggulan dan kekurangan eksternal (peluang dan ancaman) yang terdapat dalam analisa SWOT. Kondisi sistem ini dikelompokkan oleh Rangkuti (2018) ke dalam empat kuadran.

*Kuadran 1* : merupakan situasi yang sangat menguntungkan karena didukung oleh adanya kekuatan dan peluang sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang dilakukan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

*Kuadran 2* : merupakan situasi dimana adanya ancaman diimbangi oleh adanya kekuatan internal sehingga strategi yang diterapkan adalah strategi diversifikasi (produk/pasar) dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang.

*Kuadran 3* : merupakan situasi ketika peluang pasar sangat besar namun perusahaan memiliki kendala/kelemahan internal yang juga besar sehingga strategi pada kondisi ini difokuskan untuk meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

*Kuadran 4* : merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan karena perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Setelah analisis SWOT dibuat, kemudian dilakukan pembuatan matriks SWOT untuk merumuskan alternatif strategi bagi perusahaan dengan menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis sebagai berikut:

*Strategi SO* : Strategi yang memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

*Strategi ST* : Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

*Strategi WO* : Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

*Strategi WT* : Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Untuk menentukan prioritas strategi yang paling tepat dan utama maka dilakukan analisis Matriks QSPM untuk pengambilan keputusan. Matriks QSPM memberikan gambaran kelebihan-kelebihan relatif dari masing-masing strategi yang selanjutnya memberikan dasar objektif untuk dapat memilih salah satu atau beberapa strategi spesifik yang menjadi pilihan

Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dikatakan valid atau sah apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Uji keabsahan data dalam penelitian ini meliputi:

1. Kredibilitas data (*Credibility*). Uji kredibilitas data mempertunjukkan bahwa hasil-hasil penemuan dapat dibuktikan dengan cara peneliti melakukan pengecekan dalam berbagai sumber yaitu dengan mewawancarai lebih dari satu informan yang berasal dari elemen yang berbeda.
2. Teknik pengujian keteralihan data (*Transferability*). Pengujian ini berkaitan dengan sampai mana hasil penelitian ini dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain. *Transferability* akan tercapai bila pembaca memperoleh gambaran yang sedemikian jelas. Oleh sebab itu, penelitian akan menyajikan laporan yang sedemikian rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya.
3. Teknik pemeriksaan kebergantungan (*Dependability*). Menurut Sugiyono (2016), dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, akan tetapi bisa memberikan data. Peneliti seperti ini perlu diuji *dependability*-nya, dan untuk mengecek apakah hasil penelitian yang dilakukan peneliti benar atau tidak, maka peneliti selalu mendiskusikannya dengan dosen pembimbing.
4. Teknik kepastian data (*Confirmability*). Teknik pengujian kepastian data (*confirmability*) dilakukan untuk mengetahui proses penelitian, sehingga tidak memunculkan penelitian yang hanya ada hasilnya tetapi tidak ada proses penelitian. Dalam pengujian kepastian data sama halnya dengan uji kebergantungan sehingga prosesnya dilakukan melalui pengujian hasil penelitian oleh dosen pembimbing serta dosen pembahas. Apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar kepastian.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Gambaran Umum

BUMDes Sumber Mulia didirikan pada tahun 2015 berdasarkan Peraturan Desa Purwareja Nomor 8 Tahun 2015, tanggal 13 Nopember 2015. Maksud pembentukan BUMDes adalah untuk meningkatkan kemampuan keuangan Pemerintah Desa dalam menyelenggarakan pemerintahan dan meningkatkan pendapatan masyarakat melalui berbagai ekonomi masyarakat.

Tujuan pembentukan BUMDes Sumber Mulia adalah:

- a. Memberdayakan masyarakat melalui peningkatan kapasitas perencanaan dan pengelolaan perekonomian

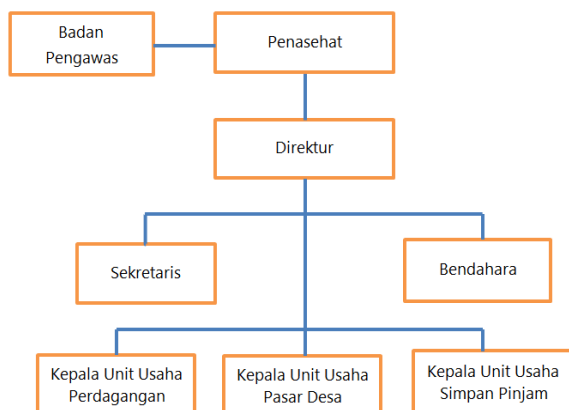
- b. Mewujudkan kelembagaan perekonomian masyarakat yang tangguh dan mandiri untuk memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat
- c. Menciptakan kesempatan berusaha dan mengurangi angka pengangguran di desa:

Modal BUMDes Sumber Mulia berasal dari:

- a. Pemerintah Desa Purwareja
- b. Tabungan masyarakat
- c. Bantuan Pemerintah, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kabupaten
- d. Pinjaman yang tidak mengikat
- e. Kerjasama usaha dengan pihak lain

Struktur organisasi pengelola BUMDes Sumber Mulia (Gambra 1) terdiri dari:

- a. Badan Musyawarah: Kepala Desa, Ketua dan anggota Badan Pertimbangan Desa (BPD), Perwakilan masyarakat (RW, RT, Tokoh masyarakat, dan Lembaga Kemasyarakatan Desa)
- b. Badan Pengawas atau Pemeriksa (BPD)
- c. Penasehat atau Komisasris (Kepala Desa)
- d. Pelaksana Operasional atau Direksi



Gambar 1. Struktur organisasi BUMDes Sumber Mulia

Visi BUMDes Sumber Mulia adalah mewujudkan kesejahteraan masyarakat Desa Purwareja melalui pembangunan usaha ekonomi dan pelayanan sosial. Motto dari BUMDes Sumber Mulia, yaitu "mari bersama membangun Desa Purwareja yang Aman, Sehat, Sejahtera, Ramah dan Indah (ASSRI)".

Adapun Misi BUMDes Sumber Mulia adalah:

- a. Pengembangan usaha ekonomi melalui usaha simpan pinjam dan usaha sektor riil
- b. Pembangunan layanan sosial melalui jaminan sosial bagi rumah tangga miskin.
- c. Pembangunan Infrastruktur dasar pedesaan yang mendukung perekonomian pedesaan.
- d. Mengembangkan jaringan kerjasama ekonomi dengan berbagai pihak
- e. Mengelola dana program yang masuk ke dana desa bersifat dana bergulir terutama dalam rangka pengentasan kemiskinan dan pengembangan usaha ekonomi pedesaan.

Sebagaimana terdapat dalam struktur organisasi bahwa unit usaha yang dijalankan oleh BUMDes Sumber Mulia adalah terdiri dari unit usaha perdagangan, unit usaha pasar, dan unit simpan pinjam.

Unit usaha perdagangan menjual pupuk dan obatan-obatan untuk perkebunan sawit dan tanam sayuran. Unit usaha perdagangan ini memberikan kontribusi keuntungan yang cukup besar bagi BUMDes Sumber Mulia pada tahun 2019, yaitu sebesar Rp.70.050.000.

Unit usaha Pasar Desa mengelola penyewaan kios-kios dan lapak dari pasar desa. Jumlah kios yang disewakan sampai dengan tahun 2019 adalah kios blok A sebanyak 18 unit/buah, kios blok B sebanyak 9 unit/buah, kios blok C sebanyak 25 unit/buah, dan blok E (lapak/tanah ukuran 6 m x 15 m) sebanyak 31 unit. Kios dan lapak pasar tersebut masih ada yang kosong, di blok A sebanyak 2 unit, di blok C sebanyak 13 unit, dan di blok E sebanyak 18 unit. Besarnya sewa kios untuk blok A sebesar Rp.1.200.000/tahun/unit, blok B sebesar Rp.1.500.000/tahun/unit, blok C sebesar Rp.3.600.000/tahun/unit.

Pada Unit Usaha Pasar ini juga dikembangkan pelayanan pembuangan sampah dengan manarik retribusi kepada para pedagang dan masyarakat. Penyertaan modal tahun 2018 untuk membeli mobil sampah (*pick-up*) sebesar Rp.138.035.000 yang bersumber dari dana desa (DD). Besarnya retribusi sampah adalah sebesar Rp.60.000/orang/KK/bulan.

Unit Usaha Simpan Pinjam dimulai sejak tahun 2015 dengan penyertaan modal awal sebesar Rp.50.000.000 yang bersumber dari dana desa (DD). Sampai dengan tahun 2019 penyertaan modal yang bersumber dari dana desa berjumlah Rp.175.000.000.

Perkembangan Unit usaha BUMDes Sumber Mulia dapat dilihat dari dua aspek, yaitu jumlah penyertaan modal dan tingkat keuntungan yang diperoleh. Jumlah penyertaan modal sampai dengan tahun 2019 adalah sebanyak Rp.389.910.583., yang bersumber dari dana desan (DD) sebesar Rp.313.035.000., dan bersumber dari keuntungan usaha sebesar Rp.76.875.583.

### 3.2. Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Analisis faktor eksternal dan internal dilakukan dengan mengetahui faktor-faktor diluar dan didalam BUMDes Sumber Mulia Desa Purwareja Kecamatan Sematu Jaya Kabupaten Lamandau yang dapat berpengaruh terhadap pengembangan BUMDes Sumber Mulia. Analisis faktor internal digunakan untuk menganalisis faktor-faktor internal yang tentunya akan berpengaruh pada pengembangan BUMDes Sumber Mulia. Faktor-faktor internal tersebut dapat diidentifikasi sebagai kekuatan dan kelemahan bagi pengembangan BUMDes Sumber Mulia, sedangkan analisis faktor eksternal dilakukan dengan melihat faktor-faktor diluar BUMDes Sumber Mulia untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kecenderungan- kecenderungan yang berada diluar kontrol. Analisis ini terfokus untuk mendapatkan faktor-faktor kunci yang menjadi peluang

dan ancaman bagi pengembangan BUMDes Sumber Mulia, sehingga memudahkan untuk menentukan strategi-strategi dalam meraih peluang dan menghindari ancaman.

Melalui identifikasi faktor internal akan dapat diketahui kekuatan dan kelemahan BUMDes Sumber Mulia. Kondisi lingkungan internal yang diamati yaitu manajemen, keuangan, SDM, sarana dan prasarana, serta payung hukum. Sementara itu, melalui identifikasi faktor eksternal akan dapat diketahui peluang dan ancaman bagi BUMDes Sumber Mulia. Kondisi lingkungan eksternal yang diamati adalah teknologi, mitra bisnis, pemerintah, potensi desa, partisipasi masyarakat dan pesaing. Hasil identifikasi faktor internal dan faktor eksternal pengembangan BUMDes Sumber Mulia disajikan pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Perumusan alternatif strategi pengembangan BUMDes Sumber Mulia dilakukan dengan menggunakan matrik SWOT kemudian dipilih beberapa strategi terbaik dan selanjutnya menentukan prioritas strategi menggunakan QSPM.

### 3.3. Matrik SWOT

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

Tabel 1. Identifikasi faktor internal pengembangan BUMDes Sumber Mulia

Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
Manajemen	Manajemen BUMDes Sumber Mulia sudah baik	
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modal usaha mencukupi</li> <li>• Perputaran keuangan berjalan dengan baik</li> </ul>	Membutuhkan dana untuk pengembangan BUMDes Sumber Mulia
Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat pendidikan dan kemampuan SDM cukup baik</li> <li>• SDM berpengalaman dan sesuai keahliannya</li> </ul>	Kurang jumlah SDM
Sarana Prasarana	Pemanfaatan sarana dan prasaran sudah baik	Sarana prasarana milik Desa dan masyarakat Purwareja
Payung Hukum	Memiliki Payung Hukum	

Tabel 1. Identifikasi faktor eksternal pengembangan BUMDes Sumber Mulia

Faktor Eksternal	Kekuatan	Kelemahan
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perkembangan semakin maju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum bisa menggunakan teknologi secara maksimal</li> <li>• Jaringan Internet di Desa Purwareja masih lemah</li> </ul>
Mitra Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjalinkan kerjasama yang baik dengan mitra bisnis</li> </ul>	
Pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dukungan pemerintah baik</li> </ul>	
Potensi Desa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki potensi desa yang baik untuk dikembangkan</li> </ul>	
Pesaing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasokan barang lebih lengkap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat 2 pesaing di Desa Purwareja yang cukup besar</li> <li>• Komplain dari pesaing</li> </ul>
Partisipasi Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi masyarakat baik Desa Purwareja baik</li> <li>• Persepsi masyarakat terhadap BUMDes Sumber Mulia baik</li> </ul>	

Tabel 3. Perumusan Alternatif Strategi Pengembangan BUMDes Sumber Mulia

EFAS	IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengelolaan manajemen sangat baik</li> <li>2. Modal dari perusahaan untuk menjalankan aktivitasnya mencukupi</li> <li>3. Perputaran keuangan dari bidang usaha yang di jalankan berjalan dengan baik</li> <li>4. Tingkat kemampuan dan pendidikan SDM cukup baik</li> <li>5. SDM berpengalaman dan sesuai keahlianya</li> <li>6. Pemanfaatan sarana dan prasarana milik desa atau masyarakat desa</li> <li>7. Sudah memiliki payung hukum yang kuat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membutuhkan dana untuk pengembangan</li> <li>2. Hanya menggunakan SDM sedikit.</li> <li>3. Sarana dan prasarana masih belum memadai/ seadanya.</li> </ol>
	OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perkembangan Teknologi semakin maju.</li> <li>2. Menjalani kerjasama yang baik dengan mitra bisnis.</li> <li>3. Dukungan dari pemerintah daerah.</li> <li>4. Memiliki potensi desa yang sangat baik untuk di kembangkan.</li> <li>5. Pasokan barang lebih lengkap.</li> <li>6. Partisipasi masyarakat desa Purwareja cukup baik dan persepsi masyarakat desa baik.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimalisasi kinerja dengan pengembangan teknologi.</li> <li>2. Memanfaatkan potensi Desa dengan membentuk bidang usaha baru.</li> <li>3. Meningkatkan penjualan dengan menambah pasokan barang yang lebih lengkap.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekerjasama dengan pihak Pemerintah dan pihak Bank setempat untuk akses permodalan</li> <li>2. Membentuk kelompok pengrajin limbah hasil perikanan</li> <li>3. Mengajukan pendirian usaha kepada Dinas terkait sehingga mendapatkan kemudahan dalam pinjaman</li> <li>4. Memanfaatkan jaringan pemasaran baik secara <i>online</i> maupun <i>offline</i> dalam memperkenalkan dan memasarkan produk.</li> </ol>
	THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum bisa menggunakan teknologi secara maksimal</li> <li>2. Jaringan Internet di Desa Purwareja masih lemah,</li> <li>3. Terdapat 2 pesaing di Desa Purwareja dengan jenis usaha yang sama.</li> <li>4. Komplen dari pesaing</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat website BUMDes</li> <li>2. Usaha perdagangan menjadi distributor</li> <li>3. Memanfaatkan teknologi yang tersedia dengan sebaik-baiknya untuk pengembangan BUMDes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan dan mengoptimalkan fungsi pelayanan</li> <li>2. Pengembangan lembaga pembiayaan</li> </ol>

#### 3.4. Penentuan Prioritas Strategi Pengembangan

Keputusan-keputusan strategis harus selalu dibuat untuk memilih kegiatan yang paling tepat dan mengalokasikan sumber daya organisasi. Penentuan prioritas strategi merupakan tahap akhir untuk menentukan strategi mana yang menjadi prioritas dari beberapa strategi yang akan diimplementasikan.

Merupakan suatu kesalahan besar bagi menejer bila terlalu banyak menerapkan strategi pada saat yang sama. Karena akan menguras sumberdaya perusahaan sehingga setiap strategi menjadi tidak optimal dan rentan (David, 2004).

Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT telah diperoleh sebelas alternative strategi yang biasa

diterapkan untuk pengembangan BUMDes Sumber Mulia desa Purwareja Kecamatan Sematu Jaya Kabupaten Lamandau. Untuk menentukan prioritas strategi yang paling tepat dan utama maka dilakukan analisis Matriks QSPM untuk pengambilan keputusan. Matriks QSPM memberikan gambaran kelebihan-kelebihan relatif dari masing-masing strategi yang selanjutnya memberikan dasar objektif untuk dapat memilih salah satu atau beberapa strategi spesifik yang menjadi pilihan. Langkah selanjutnya adalah mencari alternatif strategi yang dapat

diimplementasikan sehingga terpilih tiga strategi, yaitu:

1. Memanfaatkan potensi desa dengan membentuk bidang usaha baru.
2. Menambah SDM yang berkualitas.
3. Menjadi Usaha Perdagangan sebagai distributor pupuk dan Obat-obatan.

Berdasarkan peringkat tersebut diketahui bahwa analisis matriks QSPM yang mempertimbangkan faktor-faktor kunci internal dan faktor-faktor kunci eksternal

Tabel 4. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) Pengembangan BUMDes Sumber Mulia

Fator-faktor kunci bobot alternatif strategi	Bobot	Alternatif strategi					
		Strategi I		Strategi I		Strategi I	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Faktor kunci internal</b>							
1. Pengelolaan manajemen sudah baik	0,13	4	0,52	3	0,39	4	0,52
2. Modal untuk menjalankan aktivitasnya mencukupi	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
3. Perputaran keuangan dari bidang usaha yang dijalankan dengan baik	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
4. Tingkat kemampuan dan pendidikan SDM cukup baik	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36
5. SDM berpengalaman dan sesuai dengan keahlian	0,13	3	0,39	2	0,26	4	0,52
6. Pemanfaatan sarana dan prasarana	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
7. Memiliki payung hukum	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
8. Membutuhkan dana untuk pengembangan	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
9. Kurangnya SDM	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27
10. Sarana dan prasarana masih belum memadai/seadanya	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09
<b>Total Bobot</b>	<b>1,00</b>						
<b>Faktor kunci eksternal</b>							
11. Perkembangan teknologi semakin maju	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
12. Menjalani kerjasama dengan mitra bisnis	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
13. Dukungan dari pemerintah daerah	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
14. Memiliki potensi desa yang baik untuk dikembangkan	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36
15. Pasokan barang lebih lengkap	0,09	2	0,18	2	0,18	4	0,36
16. Partisipasi masyarakat baik	0,09	3	0,18	2	0,18	4	0,36
17. Persepsi masyarakat terhadap BUMDes baik	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
18. Belum busa menggunakan teknologi secara maksimal	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18
19. Jaringan internet di Desa Purwareja masih buruk	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
20. Terdapat dua pesaing di Desa Purwareja dengan jenis usaha yang sama	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24
21. Komplain dari pesaing	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24
<b>Total bobot</b>	<b>1,00</b>						
<b>Jumlah total nilai daya tarik</b>			<b>6,21</b>		<b>5,53</b>		<b>6,76</b>



yang telah diidentifikasi sebelumnya. Pelaksanaan alternatif strategi berdasarkan nilai TAS pada matriks QSPM dapat dilakukan dari nilai TAS strategi yang tertinggi, maka dari ketiga alternatif strategi pengembangan BUMDES Sumber Mulia yang dapat diimplementasikan yang menjadi prioritas utama untuk pengembangan adalah strategi III yaitu menjadi usaha perdagangan sebagai distributor pupuk dan obat-obatan dengan nilai TAS (*Total Atractive Score*) sebesar 6,76. Alternatif strategi untuk prioritas pengembangan kedua adalah strategi I yaitu memanfaatkan potensi desa dengan membentuk bidang usaha baru, dengan nilai TAS (*Total Atractive Score*) sebesar 6,21. Dan yang menjadi prioritas alternatif strategi ketiga adalah strategi II yaitu menambah SDM yang berkualitas dengan nilai TAS (*Total Atractive Score*) sebesar 5,53.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan beberapa hal, diantaranya adalah: 1) BUMDes Sumber Mulia Desa Purwareja Kecamatan Sematu Jaya Kabupaten Lamandau didirikan pada tahun 2015, memiliki 3 (tiga) Unit Usaha, yaitu Unit Usaha Perdagangan, Unit Usaha Pasar, dan Unit Usaha Simpan Pinjam. 2) Alternatif prioritas utama untuk pengembangan BUMDes Sumber Mulia Desa Purwareja Kecamatan Sematu Jaya Kabupaten Lamandau adalah strategi III yaitu Menjadi usaha perdagangan sebagai distributor pupuk dan obat-obatan dengan nilai TAS (*Total Atractive Score*) sebesar 6,76. 3) Alternatif strategi untuk prioritas kedua pengembangan BUMDes Sumber Mulia Desa Purwareja Kecamatan Sematu Jaya adalah strategi I yaitu Memanfaatkan potensi desa dengan membentuk bidang usaha baru, dengan nilai TAS (*Total Atractive Score*) sebesar 6,21. 4) Alternatif strategi untuk prioritas ketiga pengembangan BUMDes Sumber Mulia Desa Purwareja Kecamatan Sematu Jaya adalah strategi II yaitu Menambah SDM yang berkualitas dengan nilai TAS (*Total Atractive Score*) sebesar 5,53.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis terkait strategi pengembangan BUMDes, disarankan dua hal berikut:

1. Dalam Mengembangkan BUMDes Sumber Mulia Desa Purwareja Kecamatan Sematu Jaya Kabupaten Lamandau sebaiknya pengelola atau pengurus memilih strategi III, yaitu menjadikan Unit Usaha Perdagangan sebagai distributor pupuk dan obat-obatan karena selama ini juga memberikan kontribusi keuntungan yang besar.
2. Dalam Pengembangan BUMDes Sumber Mulia Desa Purwareja Kecamatan Sematu Jaya Kabupaten Lamandau diperlukan bimbingan dan arahan dari Pemerintah Kabupaten Lamandau dan Kecamatan Sematu Jaya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Danaresa, W., and Herawati, N.R., 2018. Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Tirta Mandiri Ponggok Desa Ponggok Kabupaten Klaten Jawa Tengah. *Journal of Politic and Government Studies*, 7 (1), 191-120.
- Hamda, S.A., 2019. *Analisis Pengembangan Badan Usaha Milik (BUMNag) di Nagari Tabek Panjang, Kecamatan Baso*. Disertasi. Padang: Universitas Andalas.
- Kurniasih, D., Setyoko, P.I. and Wijaya, S.S., 2019. Faktor Penentu Keberhasilan Implementasi Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Banyumas. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 9(2), 134-143.
- Mayu, W.I., and Adlin A., 2016. Faktor-faktor yang Menghambat Tumbuh dan Berkembangnya Badan USAha Milik Desa di Desa Pematang Tebih Kecamatan Ujung Batu Kabupaten Rokan Hulu Tahun 2014-2015. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau*, 3(2), 1-11.
- Rangkuti, F., 2018. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Widiastuti, A. and Nurhayati, A.S., 2019. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Desa Wisata Nganggring Sleman. *Jurnal Ilmiah WUNY*, 1(1)1,-10.