

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

Dian Lestari^{1*}, Mappamiring², Abdi³

- 1) Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Unismuh Makassar, Indonesia
- 2) Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Unismuh Makassar, Indonesia
- 3) Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Unismuh Makassar, Indonesia

Abstract

The objective of this research is to analyze the strategic planning process of Village Owned Enterprise and to analyze the process of strategic implementation of BUMDes encountered in Sugihwaras ity of Village, Wonomulyo Sub-district, Polewali Mandar Regency. The number of informants in this study is 11 people which has an understanding of BUMDes. The type of this research is qualitative with phenomenology research, type which emphasized in the subjectivity of human life experience. The data collection techniques used were observation, literature study, and interview. The validthe data used this research is triangulation of data, triangulation source, triangulation of time. The results reavel that the stage of strategic planning is ideal because it is done carefully by taking into account various factors both from within BUMDes and from outside BUMDes by using SWOT analysis. The next stage after the planning of the implementation phase of strategic management can be said that the implementation of BUMDes is not ideal because it has not been representative, although it has involved elements outside the government as well as internal government concerned.

Keywords: *strategic management, development, bumdes*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses perencanaan strategik Badan Usaha Milik Desa dan untuk menganalisis proses pelaksanaan strategik Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang ditemui di Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar . Jumlah informan dalam penelitian ini adalah 11 orang yang memiliki pemahaman tentang BUMDes. Jenis penelitian ini menggunakan kualitatif dengan tipe penelitian fenomenologi, yaitu menekankan pada subyek aktivitas pengalaman hidup manusia. Teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, studi kepustakaan, dan wawancara. Keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi data, triangulasi sumber, triangulasi waktu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahapan perencanaan strategi sudah ideal karena dilakukan secara matang dengan memperhatikan berbagai macam faktor baik dari dalam BUMDes maupun dari luar BUMDes dengan menggunakan analisis SWOT. Tahap selanjutnya setelah perencanaan yakni tahap Pelaksanaan manajemen srategik dalam pelaksanaannya melibatkan 3 implementor yang berperan penting dalam mengelola BUMDes dapat dikatakan bahwa pelaksanaan BUMDes tergolong tidak ideal karena belum representatif, meskipun sudah melibatkan elemen luar pemerintahan juga internal pemerintahan yang bersangkutan.

Kata Kunci : manajemen strategik, pengembangan, bumdes

* dianlestari@gmail.com

PENDAHULUAN

Pembangunan yang 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 (BUMDes) dan pasal 214 tentang kerja sama antar desa dapat dijadikan sebagai landasan atau modal dalam upaya pemberdayaan masyarakat desa.

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 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 penggalan 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.

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. 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. Tahapan Manajemen Strategik menurut Fred R.David, (2004) dalam Taufiqurokhman, (2016) sebagai berikut :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. Pelaksanaan strategi: Mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan

kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi. Melihat kondisi yang terjadi saat ini, khususnya di desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo BUMDes yang sedang berjalan tersebut banyak mengalami kejanggalkan-kejanggalkan 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”.

METODE PENELITIAN

Waktu dalam penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih 2 bulan, dari bulan Mei – Juni 2018. Lokasi penelitian dilaksanakan di Kantor Desa Sugihwaras dan Sekretariat BUMDes Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo Kabupten Polewali Mandar. Pertimbangan bahwa melihat BUMDes yang ada di Desa Sugihwaras belum terlihat perkembangannya dalam mengelola berbagai macam unit usaha. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan tipe dari penelitian ini adalah Fenomenologis yaitu menekankan pada subyektivitas pengalaman hidup manusia.

Sumber data yakni data primer dan data sekunder. Adapun yang menjadi informan pada penelitian ini adalah Kepala Desa Sugihwaras, Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Desa Sugihwaras, Ketua BUMDes sugihwaras, Sekretaris BUMDes, Bendahara BUMDes, Kepala Unit Usaha BUMDes beseta Pelaku Usaha BUMDes ,dan Informasi dari konsumen

dan masyarakat sekitar. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik yakni observasi langsung, wawancara, studi kepustakaan, dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini yang dilakukan oleh peneliti lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemerintah Kabupaten 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.

Tahapan Proses Perencanaan

Tahapan proses perencanaan strategik dan pelaksanaan strategik Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang diselenggarakan di Desa Sugihwaras Kecamatan Wonomulyo

Kabupaten Polewali ditinjau dari 6 (enam) indikator yang kemudian memiliki *sub* indikator yaitu : 1) pengembangan tujuan organisasi yang didalamnya terdapat : a) tujuan jangka pendek b) tujuan jangka panjang Selanjutnya pada indikator yang ke dua, 2) penyusunan dan pemilihan strategi terdapat : a) mengidentifikasi kelemahan dan ancaman kondisi lingkungan , b) konsisten terhadap alternatif yang dipilih. Kemudian pada indikator perencanaan yang terakhir, 3) memilih strategi tertentu untuk digunakan: a) perencanaan anggaran (*budget*) yang matang, b) memberi motivasi pada anggota organisasi dan c) kesesuaian lingkungan kerja yang kondusif. 4) pelaksanaan atas strategi yang dipilih terdapat : a) terdapat target tahunan oleh BUMDes, b) pengembangan dan pemanfaatan teknologi dan sistem informasi. 5) pengembangan budaya organisasi yang mendukung strategi terdapat : a) budaya untuk menciptakan humanitas yang tinggi, b) budaya yang akan menguatkan intelektual anggota organisasi. 6) penciptaan struktur organisasi yang efektif terdapat : a) pembagian bidang unit usaha, b) pemaahan materi khusus disetiap bidang.

Geliat lembaga ekonomi perdesaan yang cenderung stakan

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. 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.

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. Seperti yang sudah ditetapkan 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.

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).

Manajemen strategik dalam hal ini 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.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti terdapat hasil yang berbeda antara perencanaan dan pelaksanaan BUMDes Desa Sugihwaras. 1) Pada tahap proses perencanaan strategik BUMDes 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 macam hal 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. Hal ini sesuai dengan apa yang peneliti temukan bahwa pemerintah desa dan pengurus BUMDes sudah memusyawarahkan lebih awal terkait visi dan misi BUMDes agar lebih berkembang kedepan.

Penyusunan Dan Pemilihan Strategi Alternatif

Kemudian pada indikator ke 2) penyusunan dan pemilihan strategi alternatif untuk organisasi sangat 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, 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

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. 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. Konsisten terhadap alternatif pilihan sangat penting dilakukan sebab, 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 alternatif strategi dengan konsekuensi risiko yang harus ditanggungnya.

Tahap terakhir dalam perumusan strategi adalah 3) 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, anggaran diperlukan untuk berjalannya proses operasional perusahaan. Sumber anggaran organisasi khususnya BUMDes bisa ditentukan sesuai dengan strategi yang

telah dirumuskan. b) Memberi motivasi pada anggota organisasi terutama dalam hal mendorong mereka untuk berusaha mencapai tujuan umum yang telah ditargetkan. 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. 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. 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

diidentifikasi dengan kegagalan para penyusun strategi tanpa dikaji terlebih dahulu mengenai asumsi yang mendasari suatu strategi tersebut.

Setelah dirumuskan, sebuah strategi akan dilaksanakan, yakni berdasarkan hasil temuan peneliti lapangan bahwa pelaksanaan BUMDes yang ada di Desa Sugihwaras belum sesuai dengan harapan masyarakat desa, sebab perencanaan yang telah ditetapkan belum mampu dikembangkan oleh pihak pemerintah desa dan pengurus BUMDes, dilihat dari 4) segi kebijakan atau *policies* berkaitan dengan tujuan tahunan yang ingin dicapai oleh organisasi utamanya BUMDes. Sebuah kebijakan tentunya dikomunikasikan dengan baik dan membutuhkan dukungan dari semua pihak agar benar-benar dapat efektif berjalan guna mencapai tujuan BUMDes itu sendiri. Kemudian belum mampu mengembangkan 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, selanjutnya 5) 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 peninjauan kembali. Budaya tersebut dapat berupa peniruan atau keteladanan, penyerapan dari berbagai hal, ataupun peraturan yang ada dalam bentuk hukum atau pembelajaran, sehingga pelaksanaannya 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. Tahap pelaksanaan yang terakhir ialah 6) 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.

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 BUMDes atas strategi yang dipilih untuk kemudian mencari pengembangan strategi BUMDes di masa datang.

KESIMPULAN

Manajemen strategik pada tahap perencanaan 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.

Tahap selanjutnya setelah perencanaan yakni tahap Pelaksanaan manajemen strategik oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Sugihwaras, Dapat dikatakan bahwa pelaksanaan BUMDes tergolong tidak ideal karena belum representatif, meskipun sudah melibatkan elemen luar pemerintahan juga internal pemerintahan yang bersangkutan., salah

satu pemicu masalah lain yakni lamanya waktu yang digunakan untuk menyelesaikan segala proses rencana usaha yang akan dijalankan.

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.
- 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.
- Taufiqurokhman, 2016.*Manajemen Strategik*. Cetakan Pertama. Jakarta. Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
- Suyatno, Suparjan Hempri. 2003. *Pengembangan Masyarakat Dari Pembangunan Sampai Pemberdayaan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Siagian, Sondang. 2016. *Manajemen Strategik*. Cetakan Kesebelas. Jakarta. PT Bumi Aksara.
- Samsudin, 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.
- 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.