

Perencanaan Strategis Pembangunan Desa Dalam Rangka Pengembangan Potensi Ekonomi Lokal di Desa Sungai Landai

Benuara Jaya^{1*}, Entang Adhy Muhtar², Darto³

¹Administrasi Publik, Universitas Padjadjaran, Indonesia

²Administrasi Publik, Universitas Padjadjaran, Indonesia

³Administrasi Publik, Universitas Padjadjaran, Indonesia

Abstract

One important step that should be taken by village government to achieve village development goals is to prepare a village development plan or RPJM Desa. One of the village development strategies to improve community welfare and reduce poverty is through the development of local economic potential as stated in Law Number 6 of 2014 concerning Villages. Therefore, the village government prepares a strategic plan or a plan for targeted and sustainable village development activities to develop one of the local economic potentials in its area. This study aims to find out why strategic planning in this village related to the development of local economic potential has not been optimal. This research was conducted in Sungai Landai Village, Mestong District, Muaro Jambi Regency and uses a qualitative descriptive approach using interview, observation, and documentation techniques. The results showed that there were several reasons that caused the unoptimal process of preparing the RPJM Desa. The village government has not identified the formal and informal mandates as well as the follow-up strategies for developing local economic potentials.

Keywords: strategic planning, village development planning

Abstrak

Langkah pertama yang dilakukan oleh pemerintahan desa untuk mewujudkan tujuan pembangunan desa adalah menyusun perencanaan pembangunan Desa atau RPJM Desa. Salah satu strategi pembangunan desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan adalah melalui pengembangan potensi ekonomi lokal sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Oleh karena itu, pemerintah desa hendaknya menyusun rencana strategis atau rencana kegiatan pembangunan desa yang terarah dan berkelanjutan untuk mengembangkan salah satu potensi ekonomi lokal yang ada diwilayahnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui mengapa perencanaan strategis pembangunan desa dalam rangka pengembangan potensi ekonomi lokal belum optimal. Penelitian ini dilakukan di Desa Sungai Landai Kecamatan Mestong Kabupaten Muaro Jambi. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa alasan yang menyebabkan proses penyusunan RPJM Desa terkait pengembangan potensi ekonomi lokal di Desa Sungai Landai belum optimal seperti belum mengidentifikasi mandat formal dan informal dan belum menentukan isu strategis dalam pengembangan potensi ekonomi lokal.

Kata kunci: perencanaan strategis, perencanaan pembangunan desa

* benuara.jaya@gmail.com

PENDAHULUAN

Semenjak diterbitkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, paradigma pembangunan desa mengalami perubahan yang sebelumnya sebagai objek pembangunan berubah menjadi subjek atau aktor utama yang melaksanakan pembangunan desa. Sebagai subjek pembangunan berarti desa harus mampu melaksanakan proses pembangunan mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Yang menjadi tantangannya adalah bagaimana pemerintah pusat dan daerah dapat memampukan desa dalam melaksanakan pembangunan (Eko, 2014). Dengan semakin baik kemampuan desa dalam melaksanakan pembangunan, maka diharapkan manfaat yang dirasakan melalui pembangunan desa semakin besar dirasakan oleh masyarakat.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksana Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, bahwa yang menjadi tujuan pembangunan desa adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan kualitas hidup manusia serta penanggulangan kemiskinan melalui pemenuhan kebutuhan dasar,

pembangunan sarana dan prasarana desa, pengembangan potensi ekonomi lokal, dan pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara berkelanjutan. Secara umum isu dalam pembangunan desa meliputi kemiskinan, rendahnya pendapatan, pengangguran, dan kesenjangan wilayah (Nugroho & Dahuri, 2016). Oleh karena itu, hendaknya kebijakan diatas menjadi pedoman bagi desa dalam menentukan arah kebijakan pembangunan desa.

Pertama kali yang perlu diperhatikan agar pembangunan desa dapat berjalan dengan baik adalah tentang perencanaan pembangunan desa, sebagaimana terkandung dalam konsep manajemen organisasi dalam mencapai tujuan. Melalui perencanaan akan ditentukan kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan, bagaimana, kapan dan oleh siapa, untuk mencapai tujuan yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang ada (Muhammad, 2017). Terkait perencanaan pembangunan desa, maka penentuan rencana kegiatan hendaknya juga memikirkan bagaimana keberlanjutan dan mengurangi kesenjangan pendapatan diantara masyarakat untuk mewujudkan pembangunan ekonomi (Dandekar, 2015).

<http://journal.unismuh.ac.id/index.php/kolaborasi>

Kemudian, untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan desa sesuai dengan kewenangan desa dan prioritas desa, maka pemerintah memberikan bantuan yang dinamakan dengan Dana Desa yang menjadi salah satu sumber pendapatan desa. Kebijakan ini tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Untuk mengoptimalkan penggunaan dana desa tersebut, maka pemerintah menetapkan kebijakan terkait prioritas penggunaan dana desa dalam menunjang program pembangunan desa dan pemberdayaan masyarakat. Kebijakan tersebut ditetapkan setiap tahunnya untuk menjadi pedoman dalam menyusun kegiatan perencanaan pembangunan desa. Dengan adanya dana desa, maka secara umum dapat memberikan bantuan yang berarti bagi pemerintah desa dan masyarakat dalam pembangunan desa dalam rangka meningkatkan perekonomian, sosial dan politik di desa (Sofianto, 2017).

Secara umum prioritas dana desa yang ditetapkan mulai dari tahun 2016 sampai dengan 2020, memperhatikan alur pembangunan yang dimulai dari infrastruktur dasar, infrastruktur ekonomi, pengembangan ekonomi

produktif, infrastruktur sosial dasar, dan peningkatan kapasitas tenaga kerja. Kemudian kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan ekonomi masyarakat juga lebih banyak menjadi perhatian. Terutama bagi desa dengan kategori desa berkembang, desa maju dan desa mandiri. Bagi kategori desa tersebut, upaya peningkatan ekonomi masyarakat difokuskan kepada pengembangan ekonomi produktif dan pengembangan produk unggulan desa yang dikelola oleh BUMDesa. Maka dari itu, bagi desa yang termasuk dalam kategori desa berkembang dan selanjutnya, perlu memperhatikan strategi peningkatan ekonomi masyarakat dalam menyusun perencanaan pembangunan desa. Hal ini merupakan mandat bagi desa dari pemerintah yang mesti diperhatikan dalam pembangunan desa. Karena mandat merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh organisasi sehingga berimplikasi pada tindakan yang harus dilakukan (John M Bryson & Alston, 2010).

Salah satu strategi pembangunan yang mengutamakan peningkatan peluang kerja, pendapatan rumah tangga, pengangguran dan pengurangan kemiskinan bagi penduduk lokal adalah melalui pengembangan potensi ekonomi lokal (Saragih, 2015). Kemandirian desa

yang berdampak kepada peningkatan ekonomi masyarakat juga dapat diwujudkan melalui pengembangan potensi ekonomi lokal (Sidik, 2015). Hal tersebut sejalan dengan kandungan dalam prioritas penggunaan dana desa, yang mana pengembangan usaha ekonomi produktif dan produk unggulan desa ditujukan untuk menciptakan dan mengembangkan aktivitas ekonomi oleh rumah tangga atau kelompok masyarakat dengan berbasis sumber daya lokal untuk meningkatkan penghasilan masyarakat terutama bagi keluarga miskin, membuka lapangan kerja, dan meningkatkan pendapatan asli desa. Dengan demikian, pengembangan potensi ekonomi lokal melalui pengembangan usaha ekonomi produktif dan produk unggulan desa berbasis potensi dan sumber daya lokal perlu diperhatikan dalam perencanaan pembangunan desa. Hasil yang diharapkan adalah meningkatnya pendapatan masyarakat dan bertambahnya kesempatan kerja (Martati, ., & Syarifuddin, 2013) dan juga berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat dan berkurangnya angka kemiskinan (M. Zulkarnaen, 2017; Sayuti, 2011; Susanti, 2013).

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Desa) merupakan produk perencanaan pembangunan desa yang disusun oleh pemerintah desa bersama dengan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan unsur masyarakat desa. Secara umum RPJM Desa memuat tentang kondisi umum desa, visi dan misi kepala desa, arah kebijakan pembangunan desa, serta rencana program dan kegiatan desa yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan pembangunan selama 6 tahun kedepan. Kemudian, RPJM Desa tersebut menjadi dasar dalam penyusunan RKP Desa yang memuat rencana detail untuk melaksanakan program dan kegiatan desa untuk satu tahun pelaksanaan berjalan. Dengan melihat karakteristik RPJM Desa diatas, maka dapat dikatakan RPJM Desa adalah produk dari proses perencanaan strategis yang ada di desa sebagai upaya untuk mencapai tujuan pembangunan desa. Karena perencanaan strategis dapat diartikan sebagai upaya untuk menentukan keputusan atau tindakan dimasa depan tentang apa yang perlu dilakukan dan mengapa dilakukan oleh suatu organisasi atau entitas lainnya untuk menjadi pedoman dalam mencapai tujuannya (JOHN M. Bryson, Crosby, & Bryson, 2009). Oleh karena itu, dalam penyusunan RPJM Desa

perlu memperhatikan konsep-konsep dalam proses perencanaan strategis agar menghasilkan strategi atau rencana program dan kegiatan yang baik untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan uraian diatas tentang pentingnya memperhatikan strategi pengembangan potensi ekonomi lokal dalam penyusunan RPJM Desa, maka terdapat suatu permasalahan yang terjadi di Desa Sungai Landai terkait hal tersebut. Desa Sungai Landai adalah salah satu desa di wilayah Kecamatan Mestong, Kabupaten Muaro Jambi dengan jumlah penduduk 6.410 jiwa. Desa ini terletak pada lintasan jalan Lintas Timur Sumatera yaitu 33 Km kearah selatan dari Ibukota Provinsi

Jambi dan sekitar 15 Km dari perbatasan Provinsi Sumatera Selatan. Desa Sungai Landai memiliki beberapa potensi ekonomi lokal seperti karet, sawit, pinang, ternak ayam, dan kerajinan. Selain dari beberapa potensi tersebut, Desa Sungai Landai juga memiliki potensi tanaman resam yang dapat diolah menjadi produk kerajinan. Hanya saja dalam RPJM Desa Sungai Landai Tahun 2019-2025 yang disusun pada akhir tahun 2019 tidak menguraikan rencana strategis untuk pengembangan potensi ekonomi lokal yang mengarah pada produk unggulan desa seperti pengembangan kerajinan resam atau potensi lokal lainnya.

Tabel 1.
Rencana pembangunan desa terkait pengembangan ekonomi masyarakat pada RPJM Desa Sungai Landai Tahun 2019-2025

No	Program/Kegiatan	Volume	Rencana Tahun Pelaksanaan					
			Thn 1	Thn 2	Thn 3	Thn 4	Thn 5	Thn 6
1.	Pembangunan jalan usaha tani	1 desa	√	√	√	√	√	√
2.	Bantuan perikanan	1 paket	√	√	√	√	√	√
3.	Pelatihan teknologi tepat guna	1 paket	√	√	√	√	√	√
4.	Bantuan pertanian dan peternakan	1 paket	√	√	√	√	√	√
5.	Pelatihan TTG untuk pengembangan ekonomi pedesaan non pertanian	1 paket	√	√	√	√	√	√

Sumber: (Pemerintah Desa Sungai Landai, 2020)

Dari tabel 1 diatas terlihat bahwa rencana kegiatan dalam RPJM Desa Sungai Landai masih bersifat umum, sehingga belum fokus dalam menentukan arah pengembangan potensi ekonomi lokal. Dalam RPJM Desa Sungai Landai juga belum

dijelaskan secara tegas potensi apa yang akan dikembangkan sebagai usaha ekonomi produktif dan produk unggulan desa. Selain itu pada rencana kegiatan juga belum terlihat alur atau pola yang dimulai dari upaya pengembangan sampai dengan pemasaran sebagai

upaya keberlanjutan dan keberlangsungan. Dari sisi penentuan waktu pelaksanaan, belum terlihat tahapan-tahapan untuk mencapai tujuan. Dari daftar rencana kegiatan yang ada pada RPJM Desa Sungai Landai, terkesan seperti asal ada kegiatan pengembangan potensi ekonomi lokal atau rencana kegiatan yang masih coba-coba, sehingga akan mempersulit desa untuk mewujudkan tujuan pembangunan desa secara optimal.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk mencari sebab dalam tahapan penyusunan RPJMDesa, mengapa perencanaan strategis di desa dalam rangka pengembangan potensi ekonomi lokal belum optimal, khususnya pada studi kasus di Desa Sungai Landai. Penelitian ini menggunakan model “*The Strategy Change Cycle*” sebagai panduan, yang terdiri dari beberapa tahapan dalam rangka penyusunan perencanaan strategis yaitu *Initiate and agree on a strategic planning process, Identify organizational mandates, Clarify organizational mission and values, Assess the external and internal environments, Identify the strategic issues facing the organization, Formulate strategies to manage the issues, Review and adopt the strategies or strategic plan* (J. M. Bryson, 2004).

Model ini dipilih karena khusus dibentuk bagi organisasi sektor publik dan organisasi non profit, yang dapat diaplikasikan pada berbagai tingkatan organisasi pemerintah, fungsi, kolaborasi, dan wilayah atau regional. Selain itu juga prosesnya tahapannya memiliki kesamaan dengan tahapan dalam penyusunan RPJM Desa.

Penelitian terdahulu tentang perencanaan strategis pada organisasi publik yang dilakukan oleh Johnsen (2018) dengan judul *Impacts of strategic planning and management in municipal government: an analysis of subjective survey and objective production and efficiency measures in Norway* menyatakan bahwa perencanaan strategis dan manajemen strategis memiliki dampak terhadap peningkatan kinerja dalam pemerintahan daerah di Norwegia. Melalui penelitian tersebut juga terlihat adanya konsistensi terhadap pandangan bahwa perencanaan strategis dan manajemen strategis merupakan “cara untuk mengetahui” yang dianggap berhasil oleh beberapa praktisi.

Selanjutnya penelitian terdahulu tentang perencanaan pembangunan desa telah membahas beberapa hal. Pertama adalah penelitian tentang perencanaan strategis pembangunan desa yang dapat menghasilkan beberapa strategi seperti

pengembangan sumber daya manusia, memperkuat perekonomian masyarakat, pelayanan kesehatan dan pembangunan infrastruktur (Syahputra, Rusli, & Yuliani, 2018). Kedua adalah penelitian mengenai tingkat partisipasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan desa dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan kepala desa, komunikasi dan pendidikan masyarakat (Akbar, Suprpto, & Surati, 2018). Kemudian yang ketiga adalah penelitian yang membahas tentang perencanaan pembangunan desa yang harus melibatkan semua unsur masyarakat untuk mewujudkan akuntabilitas pada proses perencanaan pembangunan desa (Ra'is & Rini, 2018). Beberapa penelitian diatas memiliki kesamaan dengan penelitian ini dalam hal pembahasan perencanaan strategis dan perencanaan pembangunan desa. Namun perbedaannya adalah peneliti memfokuskan pembahasan tentang tahapan perencanaan strategis pada perencanaan pembangunan desa khususnya terkait dengan pengembangan potensi ekonomi lokal.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu mencari pemahaman dengan membangun sebuah gambaran yang menyeluruh dan kompleks dari sebuah masalah sosial

atau manusia (Creswell, 2016). Untuk analisis data, penelitian ini menggunakan teknik *Qualitative Data Analysis* yang terdiri dari pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan kesimpulan (*conclusion*) (Miles & Huberman, 1994). Dalam pengumpulan data, peneliti melakukan wawancara mendalam terhadap informan yang dipilih yaitu Kepala Bidang Administrasi Pemerintahan Desa, Pendamping Lokal Desa, Kasi Pemberdayaan Masyarakat Desa Kecamatan Mestong, Kepala Desa, Sekretaris desa, Anggota BPD, Pelaku ekonomi di desa, Ketua LPM dan Perwakilan RT untuk memperoleh informasi dan cara pandang tentang penyusunan perencanaan pembangunan desa. Selanjutnya peneliti melakukan observasi berupa pengamatan langsung ke lokasi penelitian dan pengumpulan dokumen seperti peraturan dan RPJM Desa serta foto kegiatan yang relevan.

Kemudian untuk proses analisis, peneliti melakukan pengelompokan data yang telah dikumpulkan berdasarkan tahapan perencanaan strategis dan menyajikannya dalam bentuk informasi yang terkompresi untuk memudahkan dalam melihat dan memahami apa yang terjadi dalam penyusunan RPJM Desa Sungai Landai.

Terakhir dilakukan penarikan kesimpulan disertai dengan verifikasi dengan melihat kembali data-data yang telah dikumpulkan dari setiap tahapan perencanaan strategis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Inisiasi dan Kesepakatan Dalam Proses Perencanaan Strategis

Tahapan pertama yaitu *Initiate and agree on a strategic planning process* dilakukan untuk mendapatkan kesepakatan awal antara pemerintah dan stakeholder tentang kegunaan atau tujuan dari penyusunan perencanaan strategis dan tahapan apa saja yang perlu dilakukan (J. M. Bryson, 2004). Melalui kesepakatan awal ini juga dapat menumbuhkan dukungan dan komitmen dari para stakeholder (Zuhaidha, Santoso, & Maesaroh, 2014). Keterlibatan stakeholder sangat penting dalam perencanaan strategis, karena kunci kesuksesan dari organisasi publik dan non profit adalah kepuasan dari stakeholder utama (Light, 1998). Kepuasan tersebut dapat tercapai melalui pemenuhan kebutuhan atau harapan dari stakeholder.

Dengan demikian, pada tahapan ini perlu ada salah satu pihak yang bertindak sebagai inisiator atau penggagas untuk melaksanakan pertemuan antara stakeholder. Selanjutnya inisiator menentukan siapa saja stakeholder yang terlibat. Kemudian dalam pertemuan tersebut, perlu membahas dan menyepakati tentang kebutuhan dan harapan stakeholder. Dengan menyepakati apa yang menjadi kebutuhan dan harapan, maka akan memperjelas arah kebijakan perencanaan tentang apa yang paling penting untuk dipenuhi dari kebutuhan dan harapan stakeholder.

Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, PDT, dan Transmigrasi Nomor 17 Tahun 2019 tentang Pedoman Umum Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, bahwa tahap pertama yang dilakukan dalam penyusunan RPJM Desa adalah menyelenggarakan musyawarah desa yang dihadiri oleh pemerintah desa, seluruh anggota Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan perwakilan unsur-unsur masyarakat desa. Musyawarah desa ini dilaksanakan untuk membahas visi misi kepala desa, pokok-pokok pikiran BPD, dan prakarsa unsur masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian maka berikut gambaran pelaksanaan musyawarah desa di Sungai Landai.

Tabel 2.
Pelaksanaan Musyawarah Desa Tahap Pertama
Penyusunan RPJM Desa Sungai Landai

Penggagas	Unsur Masyarakat Yang Hadir	Hasil Kesepakatan
Kecamatan mendorong pemerintah desa untuk melaksanakan musyawarah desa. Kemudian Pemerintah Desa bersama BPD menyelenggarakan musyawarah desa.	a. Perwakilan Kecamatan b. Pemerintah Desa c. BPD d. Pendamping Desa e. Babinsa f. Babinkantibmas g. Tokoh Masyarakat h. Perwakilan Kelompok Tani Karet i. Perwakilan wilayah (Ka. Dusun dan RT) j. Perwakilan PKK k. Perwakilan Karang Taruna	Membentuk Tim Penyusun RPJM Desa dengan susunan formasi: a. Kepala Desa (pembina) b. Perangkat Desa (ketua) c. Ketua RT (sekretaris) d. PKK, 1 orang (anggota) e. Karang Taruna, 1 orang (anggota) f. Perangkat Desa, 2 orang (anggota)

Sumber: Analisis Penulis, 2021

Berdasarkan tabel 2 diatas, penggagas untuk musyawarah tidak murni berasal dari desa. Berdasarkan hasil wawancara, hal ini disebabkan pemahaman perangkat desa tentang peraturan yang masih kurang, sehingga menimbulkan kekhawatiran takut salah jika melaksanakan lebih dulu tanpa informasi dari Kecamatan. Setelah ada informasi dari kecamatan maka pemerintah desa Sungai Landai bersama BPD dapat menyelenggarakan musyawarah desa.

Berikutnya, dari tabel 2 diatas terlihat bahwa unsur-unsur masyarakat tidak semuanya hadir seperti perwakilan masyarakat miskin dan pelaku ekonomi selain kelompok tani karet. Padahal keterlibatan stakeholder pada kesepakatan awal dalam proses

perencanaan strategis sangat dibutuhkan. Keterlibatan stakeholder tersebut tidak hanya dalam memberikan dukungan atau komitmen, tapi yang paling penting adalah menyediakan informasi yang vital bagi upaya perencanaan strategis (Bryant, 2003). Karena masing-masing stakeholder dapat memberikan informasi yang tidak bisa diperoleh dari stakeholder lainnya, atau dengan kata lain setiap stakeholder memiliki informasi yang khusus (Thomas & Thomas, 1995). Dengan demikian, kurangnya kehadiran unsur masyarakat bisa berimplikasi terhadap kurangnya informasi untuk menjangkau kebutuhan dan harapan masyarakat.

Kemudian juga dari tabel 2 diatas, kesepakatan yang dihasilkan dari musyawarah desa baru menentukan Tim

Penyusun RPJM Desa, dan belum mengakomodir atau mencantumkan tentang apa yang menjadi kebutuhan atau harapan masyarakat khususnya terkait pengembangan potensi ekonomi desa. Padahal kebutuhan dan harapan masyarakat tersebut dapat terkandung dalam pembahasan pokok-pokok pikiran BPD dan prakarsa unsur masyarakat. Dari hasil pembahasan tersebut selanjutnya juga dapat digunakan oleh organisasi sebagai kriteria atau indikator dalam menentukan apa yang harus dilakukan (Rainey, 2009). Berdasarkan hasil wawancara, hal ini disebabkan belum adanya peraturan tentang petunjuk teknis yang detil untuk melaksanakan hal tersebut. Dengan demikian, kebijakan perencanaan pembangunan desa khususnya terkait pengembangan potensi ekonomi lokal menjadi bersifat umum dan belum terarah.

Identifikasi Mandat Organisasi

Tahapan kedua yang dilakukan adalah *Identify organizational mandates*. Pada tahap ini, berupaya untuk mengidentifikasi apa yang menjadi mandat organisasi. Mandat organisasi dapat diartikan sebagai kewajiban atau tugas yang harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan oleh suatu organisasi (J. M. Bryson,

2004). Hal ini perlu diketahui dengan jelas baik secara formal maupun informal, agar organisasi memiliki batasan tentang apa yang mesti dilakukan atau kebutuhan apa yang harus dipenuhi (J. M. Bryson, 2004). Kemudian Bryson (2004) menjelaskan bahwa mandat formal cenderung diketahui atau ditemukan dalam aturan-aturan yang menjadi pedoman bagi organisasi tersebut, seperti undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri, peraturan daerah dan peraturan lainnya yang diakui oleh negara. Sedangkan untuk mandat informal dapat ditemukan pada norma, harapan atau kebutuhan dari stakeholder organisasi tersebut, seperti permasalahan atau masukan-masukan yang disampaikan oleh unsur masyarakat. Dengan demikian untuk mengidentifikasi mandat pembangunan desa terkait pengembangan potensi ekonomi lokal, maka perlu menelusuri, menelaah dan menganalisa peraturan-peraturan serta kebutuhan dan harapan masyarakat.

Berdasarkan penelusuran peraturan perundang-undangan mengenai pembangunan desa khususnya terkait pengembangan potensi ekonomi lokal, maka dapat diidentifikasi beberapa mandat atau arahan secara formal. Dalam tabel

berikut dapat dirinci beberapa mandat atau arahan tersebut.

Tabel 3.
Mandat Formal Pengembangan Potensi Ekonomi Lokal Desa

UU No. 6/2014	Permendesa, PDT, Transmigrasi No. 11/2019	Perda Kab. Muaro Jambi No.2/2014 & No.8/2017
a. Memprioritaskan pengembangan ekonomi pertanian berskala produktif	a. Prioritas dana desa untuk perluasan ekonomi pertanian dan peternakan berskala produktif.	a. Kebijakan tata ruang wilayah kecamatan mestong sebagai kawasan budidaya pertanian, perkebunan dan peternakan.
b. Memprioritaskan pengembangan dan pemanfaatan TTG untuk kemajuan ekonomi	b. Prioritas dana desa untuk perluasan produk unggulan desa. c. Prioritas dana desa untuk penguatan usaha ekonomi masyarakat melalui BUMDes	b. Kebijakan tata ruang untuk wilayah Kabupaten Muaro Jambi untuk mendorong pengembangan pertanian modern, pemasaran produk hasil pertanian, serta industri pengolahan hasil pertanian dan perkebunan.

Sumber: Analisis Penulis, 2021

Dari tabel diatas terlihat beberapa batasan dan tindakan yang perlu diperhatikan dan dipedomani dalam rangka pengembangan potensi ekonomi lokal, seperti memprioritaskan pembangunan di sektor pertanian atau pemanfaatan TTG, perluasan produk unggulan desa, penguatan BUMDes, dan kawasan mestong untuk budidaya pertanian, perkebunan dan peternakan. Hanya saja berdasarkan hasil wawancara, Pemerintah Desa Sungai Landai dan Tim Penyusun RPJM Desa belum mengidentifikasi dan menyusunnya secara rinci. Mereka baru mengetahui dan memahami secara umum apa yang menjadi tuntutan dari peraturan terkait pengembangan potensi ekonomi lokal yaitu pentingnya

meningkatkan pendapatan masyarakat dan membantu masyarakat miskin. Dengan demikian pemerintah desa dan Tim Penyusun RPJM Desa belum mengetahui secara jelas dan spesifik apa batasan yang mesti dilakukan dan ditindaklanjuti dalam rangka pengembangan potensi ekonomi desa, sehingga penyusunan rencana strategis lebih terarah.

Selanjutnya untuk memperjelas tindakan atau kebutuhan yang harus dipenuhi, maka perlu diketahui apa yang menjadi kebutuhan dan harapan masyarakat. Namun sebagaimana dijelaskan pada tahapan pertama, maka pemerintah desa dan Tim Penyusun RPJM Desa belum menyusun atau menyepakati apa yang menjadi

kebutuhan dan harapan masyarakat terkait pengembangan potensi ekonomi lokal desa. Jika dilihat berdasarkan analisis hasil wawancara dengan perangkat desa, BPD dan tokoh masyarakat, serta analisis dokumentasi RPJM Desa, maka harapan masyarakat terkait pengembangan potensi ekonomi mengarah kepada peningkatan pendapatan dan mengurangi pengangguran, serta pengembangan budidaya tanaman kunyit dan usaha kerajinan. Hal tersebut jika disepakati sebagai kebutuhan dan harapan masyarakat, maka dapat menjadi mandat informal yang memperjelas sasaran tindakan atau kebutuhan yang harus dipenuhi. Hanya saja identifikasi mandat informal tersebut juga belum dilakukan dan disusun secara terperinci.

Dari gambaran mandat formal dan informal diatas, dapat disimpulkan bahwa mandat formal bisa digunakan sebagai batasan umum dalam melaksanakan pengembangan potensi ekonomi desa seperti bentuk program atau arah kebijakan, sedangkan mandat informal mengarahkan kepada sasaran dan potensi atau produk apa yang akan dikembangkan. Informasi tersebut dapat digunakan sebagai batasan dalam menyusun RPJM Desa. Dengan belum adanya identifikasi mandat formal dan informal secara terperinci,

maka Desa Sungai Landai belum mengetahui dengan jelas batasan atau kebutuhan yang harus dipenuhi dalam pengembangan potensi ekonomi lokal, sehingga perencanaan pengembangan potensi ekonomi desa di Sungai Landai menjadi bersifat umum.

Memperjelas Misi Organisasi

Tahapan yang ketiga yaitu *Clarify organizational mission and values*. Tahapan ini dilakukan untuk memperjelas apa yang menjadi misi organisasi. Misi adalah upaya atau tindakan yang akan dilakukan organisasi untuk menanggapi mandat formal dan informal, sehingga artinya misi memiliki kandungan tujuan yang ingin diwujudkan oleh organisasi dan menjadi sebab atau alasan apa yang akan dilakukan oleh organisasi (J. M. Bryson, 2004). Dengan memperjelas misi, maka organisasi akan memfokuskan tentang apa yang benar-benar penting dalam pembahasan perencanaan strategis. Untuk itu, agar misi dapat ditentukan dengan jelas, maka dalam tahapan ini perlu menentukan apa yang menjadi kebutuhan dasar yang harus dipenuhi atau ditangani.

Kebutuhan dasar bagi organisasi terkandung atau dapat dilihat dalam mandat formal dan informal yang telah

diidentifikasi pada tahapan sebelumnya. Kemudian dari kebutuhan dasar tersebut, akan terlihat apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi atau mengatasinya. Gambaran tentang apa yang harus dilakukan inilah yang kemudian dirumuskan dalam sebuah pernyataan

misi. Berdasarkan hasil identifikasi mandat formal dan informal yang peneliti lakukan sebagaimana pada tahapan kedua, maka gambaran kebutuhan dasar dan perkiraan tindakan untuk memenuhinya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.
Perkiraan Tindakan/Misi Rencana Pembangunan Desa Dalam Rangka Pengembangan Potensi Ekonomi Lokal

Kebutuhan Dasar	Perkiraan Tindakan/Misi
a. Peningkatan pendapatan bagi masyarakat b. Tersedia lapangan kerja c. Pengembangan produk unggulan desa. d. Pengembangan kunyit. e. Pengembangan usaha kerajinan.	Meningkatkan pendapatan masyarakat melalui pengembangan pertanian dan kerajinan sebagai produk unggulan desa.

Sumber: Analisis Penulis, 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat, bahwa penentuan tindakan dilakukan berdasarkan kebutuhan mendasar yang diperoleh melalui identifikasi mandat. Hal ini akan semakin memperjelas tindakan apa yang akan dilakukan dalam perencanaan pembangunan desa sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan. Tindakan inilah yang kemudian setelah dibahas dan disepakati, dapat ditetapkan menjadi pernyataan salah satu misi dan tujuan dari pembangunan desa. Dengan semakin jelasnya misi organisasi yang menjadi tujuan untuk dicapai, maka organisasi dapat memfokuskan pembahasan strategi pada apa yang benar-benar penting (J. M. Bryson, 2004). Dengan memperjelas tujuan

organisasi atau maksud dari strategi organisasi juga akan mempengaruhi hasil kinerja dengan signifikan, karena salah satu faktor terpenting untuk pencapaian tujuan adalah kejelasan tujuan itu sendiri. Semakin spesifik tujuannya akan semakin besar kemungkinan tercapainya (Nutt, 2002; Sawhill & Williamson, 2001).

Berdasarkan hasil wawancara, bahwa pernyataan misi dalam RPJM Desa Sungai Landai dirumuskan oleh calon kepala desa pada saat pemilihan kepala desa sebagai syarat pencalonan. Misi tersebut dirumuskan berdasarkan harapan dan keinginan calon kepala desa untuk membangun desa. Setelah kepala desa terpilih, selanjutnya Tim

Penyusun RPJM Desa langsung mengambil atau mengadopsi rumusan misi tersebut untuk menjadi rumusan misi dalam RPJM Desa tanpa melalui proses diskusi yang mendalam terkait kondisi desa saat itu. Adapun rumusan misi yang berkaitan dengan pengembangan ekonomi lokal adalah misi yang ke 5 yaitu “Mewujudkan Perekonomian dan Kesejahteraan Warga Desa”.

Berdasarkan proses perumusan misi yang dilaksanakan dan rumusan misi yang ada, maka pada proses perumusan misi tersebut belum memperhatikan mandat dan kebutuhan dasar di Desa Sungai Landai terutama terkait pengembangan potensi ekonomi lokal seperti pada tabel 4. Hal ini menyebabkan, rumusan misi dalam RPJM Desa Sungai Landai menjadi bersifat umum dan belum menyatakan dengan jelas apa yang akan dilakukan serta bagaimana caranya untuk memenuhi kebutuhan dasar tersebut. Dengan demikian, hal ini mengakibatkan rencana pembangunan desa menjadi tidak fokus, kurang terarah dan dapat melebar keberbagai bentuk kegiatan.

Penilaian Lingkungan Eksternal dan Internal

Tahapan keempat dari proses perencanaan strategis yaitu *Assess the external and internal environments*. Pada tahapan ini, organisasi berusaha memahami dimana posisi mereka terhadap kondisi eksternal dan internal agar dapat mengembangkan strategi yang efektif untuk menghubungkan kedua kondisi tersebut, sehingga public value dapat tercipta (J. M. Bryson, 2004). Agar organisasi dapat memahami dengan baik, maka pada tahapan ini dilakukan penilaian atau pengkajian terhadap kondisi eksternal yaitu *Opportunities and Threat/Challenges* berupa peluang dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi, serta penilaian atau pengkajian kondisi internal yaitu *Strengths and Weakness* berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki untuk menghadapi peluang dan tantangan tersebut. Tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi yang mendukung pembuatan ide-ide untuk memandu penyusunan rencana strategis. Dengan demikian pada tahapan ini perlu dilakukan penyusunan atau pendataan informasi tentang peluang dan tantangan serta informasi tentang kekuatan dan kelemahan.

Salah satu potensi yang ada di Desa Sungai Landai yaitu tanaman resam yang dapat dikembangkan menjadi bentuk kerajinan anyaman. Berdasarkan hasil penggalan informasi

yang peneliti lakukan petensi tersebut, maka dapat disusun informasi tentang peluang dan tantangan serta kekuatan dan kelemahan tentang pengembangan kerajinan resam seperti berikut.

Tabel 5.
Penilaian (SWOT) terhadap pengembangan kerajinan resam di Desa Sungai Landai

	Faktor yang dapat membantu pencapaian tujuan	Faktor yang dapat menghalangi pencapaian tujuan
Kondisi Internal	<p>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Tersedianya anggaran (prioritas dana desa). Desa memiliki kewenangan melaksanakan kegiatan pengadaan bibit, pelatihan, pemasaran dan lain-lain. Tersedia BUMDes untuk dijadikan mitra. 	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Terbatasnya anggaran. PADes masih sedikit. Kegiatan terbatas pada pelatihan, perlu rangkaian kegiatan yang komprehensif. BUMDes kurang aktif dan belum ada unit usaha perdagangan atau usaha kerajinan.
Kondisi Eksternal	<p>Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Tanaman resam dapat dijual sebagai bahan baku dengan kisaran 20.000/kg. Resam dapat diolah menjadi berbagai bentuk kerajinan dengan nilai 50 ribu s.d 100 ribu/produk. Permintaan kerajinan resam sampai ke pasar internasional. Modal dan penjualan dapat bermitra atau kerjasama dengan BUMDes 	<p>Tantangan/Hambatan (<i>Threat/Challenges</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Masyarakat belum mengenal nilai tanaman resam dan kerajinannya. Butuh proses waktu belajar dan pengalaman praktek 6 s.d 8 bulan untuk menjadi menjadi pengrajin ahli agar menghasilkan produk yang berkualitas. Warga belum memiliki modal untuk pengembangan. BUMDes kurang aktif untuk bisa menjadi mitra di desa.

Sumber: Analisis Peneliti, 2021

Dari tabel diatas dapat terlihat informasi bagi Desa Sungai Landai untuk mengembangkan salah satu potensi desa berupa pengembangan usaha kerajinan tanaman resam. Produk dari kerajinan tersebut juga dapat dikembangkan menjadi produk unggulan desa yang dapat meningkatkan pendapatan masyarakat dan mengurangi pengangguran. Dengan adanya informasi tersebut diatas, maka dapat memberikan panduan bagi Tim Penyusun RPJM Desa untuk mencari

ide-ide tentang tindakan strategis atau rencana kegiatan yang akan dilakukan secara berkesinambungan dalam mewujudkan tujuan pembangunan desa pada proses tahapan perencanaan strategis selanjutnya.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, bahwa pada saat proses penyusunan RPJM Desa di Sungai Landai, Tim Penyusun RPJM Desa telah berupaya melakukan pengkajian keadaan lingkungan dengan cara menggali dan mengumpulkan informasi

tentang aset desa, potensi dan masalah yang ada didesa. Kegiatan tersebut dilaksanakan melalui pendataan profil desa dan penggalan gagasan dusun dengan cara menyelenggarakan

musyawarah ditingkat dusun. Dari kegiatan tersebut, didapat informasi tentang potensi dan masalah yang ada disetiap dusun seperti pada tabel berikut.

Tabel 6.
Rekapitulasi Data Potensi dan Masalah
Pengembangan Potensi Ekonomi Lokal di Desa Sungai Landai

No	Potensi dan Masalah	Lokasi Dusun
A. Potensi		
1.	Pengrajin kayu	Tengah, Pasar, Sungai Jerat, Plangki
2.	Kolam Ikan	Tengah, Pasar, Sungai Jerat, Plangki
3.	Lahan Pertanian	Tengah, Pasar, Sungai Jerat, Plangki
B. Masalah		
1.	Kurangnya keterampilan mengolah hasil pertanian	Tengah, Pasar, Sungai Jerat, Plangki.
2.	Kurangnya prasarana UKM bagi pemuda	Tengah, Pasar, Sungai Jerat, Plangki.
3.	Pendapatan warga terpaku pada hasil pertanian.	Tengah, Pasar, Sungai Jerat, Plangki.

Sumber: (Pemerintah Desa Sungai Landai, 2020)

Dari tabel diatas terlihat bahwa informasi yang disajikan masih bersifat umum dan belum terperinci. Dalam RPJM Desa Sungai Landai juga belum tersedia informasi tentang apa saja faktor pendukung dan masalah dari masing-masing potensi untuk dikembangkan. Selain itu juga, berdasarkan hasil dokumentasi, bahwa hasil dari pendataan aset desa hanya menyajikan data inventaris yang dimiliki oleh desa, dan belum menghasilkan informasi yang menggambarkan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki yang dapat memberikan pengaruh terhadap penyelesaian masalah dan potensi desa. Dengan demikian, pengkajian keadaan

lingkungan belum menggali informasi secara mendalam agar menghasilkan informasi tentang peluang dan hambatan serta kekuatan dan kelemahan seperti pada tabel 5. Maka hal ini dapat menyebabkan ide-ide untuk penyusunan rencana strategis menjadi sangat terbatas pada rencana kegiatan yang biasa dilakukan atau berasal dari usulan masyarakat.

Identifikasi Isu Strategis yang Dihadapi Organisasi

Tahapan kelima dari proses perencanaan strategis yaitu *Identify the strategic issues facing the organization*. Tahapan ini dilakukan untuk mengidentifikasi isu-isu strategis atau

isu-isu yang sangat penting dihadapi oleh organisasi. Isu-isu strategis adalah pertanyaan-pertanyaan kebijakan mendasar atau tantangan-tantangan kritis yang dapat mempengaruhi mandat dan misi organisasi, produk, layanan, pembiayaan, struktur, proses dan manajemen (J. M. Bryson, 2004). Melalui identifikasi isu-isu strategis juga dapat mengarahkan kepada penentuan prioritas dalam perencanaan pembangunan desa secara berkelanjutan (Alam & Mamu, 2016). Agar sebuah isu dapat dinilai sebagai sebuah isu strategis, maka isu tersebut harus

memiliki kejelasan hubungan atau kaitan dengan tahapan sebelumnya yaitu mandat, misi dan SWOT. Apabila sebuah isu belum memiliki kaitan dengan faktor atau tahapan sebelumnya, maka isu tersebut bukanlah sebuah isu strategis (J. M. Bryson, 2004).

Berdasarkan hasil pembahasan dari tahapan pertama sampai tahapan keempat yaitu mengenai identifikasi mandat, perumusan misi, dan analisis SWOT, maka dapat dirumuskan contoh identifikasi isu strategis di Desa Sungai Landai seperti pada tabel berikut.

Tabel 7.

Perumusan Isu Strategis di Desa Sungai Landai

Rumusan Isu Strategis	Mandat dan Misi	Kondisi Internal	Kondisi Eksternal
Bagaimana meningkatkan pendapatan masyarakat melalui pengolahan tanaman resam sebagai produk unggulan desa?	Mandat: a. Meningkatnya pendapatan masyarakat. b. Terdapatnya produk unggulan desa.	Kekuatan (Strenghts) a. Tersedianya anggaran (prioritas dana desa). b. Desa memiliki kewenangan melaksanakan kegiatan pengadaan bibit, pelatihan, pemasaran dan lain-lain. c. Tersedia BUMDes untuk dijadikan mitra.	Peluang (<i>Opportunities</i>) a. Tanaman resam dapat dijual sebagai bahan baku dengan kisaran 20.000/kg. b. Resam dapat diolah menjadi berbagai bentuk kerajinan dengan nilai 50 ribu s.d 100 ribu/produk. c. Permintaan kerajinan resam sampai ke pasar internasional. d. Modal dan penjualan dapat bermitra atau kerjasama dengan BUMDes
	Misi: Meningkatkan pendapatan masyarakat melalui pengembangan dan kerajinan sebagai produk unggulan desa.	Kelemahan (Weakness) a. Terbatasnya anggaran. b. PADes masih sedikit. c. Kegiatan terbatas pada pelatihan, perlu rangkaian kegiatan yang komprehensif. d. BUMDes kurang aktif dan belum ada unit usaha perdagangan atau usaha	Tantangan/Hambatan (<i>Threat/Challenges</i>) a. Masyarakat belum mengenal nilai tanaman resam dan kerajinannya. b. Butuh proses waktu belajar dan pengalaman praktek 6 s.d 8 bulan untuk menjadi menjadi

		kerajinan.	pengrajin ahli agar menghasilkan produk yang berkualitas. c. Warga belum memiliki modal pengembangan. d. BUMDes kurang aktif untuk bisa menjadi mitra
--	--	------------	---

Sumber: Analisis Peneliti, 2021

Dari tabel diatas tergambar hubungan antara mandat, misi, dan SWOT. Dari hubungan tersebut, maka dapat disusun sebuah pertanyaan kebijakan mendasar yang dapat dilakukan oleh pemerintah desa. Dalam hubungan tersebut dapat memberikan jawaban terhadap pertanyaan berupa strategi potensial yang dapat dilakukan. Apabila sebuah isu belum memiliki kaitan dengan tahapan mandat, misi dan SWOT, maka isu tersebut bukanlah sebuah isu strategis atau isu paling penting untuk diatasi. Apabila sebuah isu belum memiliki hubungan dengan tahapan sebelumnya, maka rencana

strategis yang disusun menjadi kurang relevan atau kurang efektif dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Pada proses penyusunan RPJM Desa Sungai Landai, Tim Penyusun telah berupaya mengumpulkan informasi tentang potensi dan masalah dari masyarakat melalui musyawarah dusun. Kemudian informasi tersebut disusun dalam sebuah daftar permasalahan dan potensi seperti pada tabel 6. Selanjutnya Tim Penyusun RPJM Desa merangkum berbagai permasalahan yang ada menjadi beberapa pokok permasalahan seperti pada tabel berikut.

http://journal.unismuh.ac.id/index.php/kolaborasi

Tabel 8.

Pokok Permasalahan Bidang Ekonomi di Desa Sungai Landai

No	Pokok Permasalahan	Penyebab
1.	Masih kurangnya penghasilan masyarakat.	Masyarakat masih banyak yang masih mengandalkan hasil perkebunan karet.
2.	Kurangnya pengetahuan masyarakat dalam mengolah hasil kebun.	Rendahnya pengetahuan masyarakat.

Sumber: (Pemerintah Desa Sungai Landai, 2020)

Dari tabel diatas terlihat bahwa, uraian pada pokok permasalahan belum memiliki kejelasan apa yang perlu dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut, sehingga belum jelas arah

tindakan yang bisa dilakukan oleh pemerintah desa. Selanjutnya pada tabel diatas baru membahas hubungan antara pokok permasalahan dengan penyebabnya, dan belum membahas

hubungannya dengan mandat, misi, dan SWOT seperti pada tabel 7 untuk menilai suatu isu menjadi strategis. Maka dari itu, dari hubungan tersebut belum terlihat garis besar strategi potensial untuk menyelesaikannya. Dengan demikian uraian pada pokok permasalahan diatas belum dapat dikatakan sebagai isu strategis yang menjadi isu paling penting untuk ditangani, karena masih bersifat umum. Hal ini dapat menyebabkan rencana pembangunan desa menjadi melebar dan kurang terarah.

Perumusan Strategi untuk mengatasi isu strategis

Tahapan keenam dari proses perencanaan strategis yaitu *Formulate strategies to manage the issues*. Strategi dapat diartikan sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, dan alokasi sumber daya yang memberi gambaran apa yang dilakukan dan mengapa melakukannya (J. M. Bryson, 2004). Tahapan ini dilakukan dalam rangka merespon atau menangani isu strategis yang telah diidentifikasi untuk digunakan atau dilaksanakan dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil dari tahapan ini adalah tersusunnya draf atau rancangan dari rencana strategis yang menggambarkan

apa yang dilakukan untuk menangani isu strategis dan sekaligus mencapai tujuan organisasi. Agar strategi yang dirumuskan dapat berjalan efektif, maka strategi tersebut harus dibangun diatas kekuatan yang ada dan mengambil keuntungan dari peluang ketika strategi itu meminimalisir atau mengatasi kelemahan dan tantangan (J. M. Bryson, 2004).

Jika melihat perkiraan rumusan misi, tujuan dan isu strategis khususnya yang berkaitan dengan pengembangan ekonomi lokal sebagaimana pada pembahasan sebelumnya, maka dapat dirumuskan perkiraan strategi atau rencana kegiatan pembangunan desa untuk menjawab isu strategis dengan memperhatikan kondisi lingkungan (SWOT), tujuan dan misi pembangunan desa sebagaimana pada tabel berikut.

Tabel 9.
Perkiraan Perumusan Strategi di Desa Sungai Landai

Rumusan Misi	Tujuan	Isu Strategis	Strategi berdasarkan SWOT
Meningkatkan pendapatan masyarakat melalui pengembangan produk olahan atau kerajinan sebagai produk unggulan desa.	Meningkatkan pendapatan masyarakat melalui produk unggulan desa.	Bagaimana meningkatkan pendapatan masyarakat melalui pengolahan tanaman resam sebagai produk unggulan desa?	a. Kebijakan prioritas anggaran untuk pemanfaatan dan pengolahan tanaman resam sebagai produk unggulan desa. b. Sosialisasi pemanfaatan dan pengolahan tanaman resam. c. Pelatihan pemanfaatan dan teknik kerajinan resam. d. Fasilitasi pemasaran bahan mentah dan produk kerajinan resam melalui BUMDes. e. Peningkatan Kapasitas BUMDes f. Promosi produk kerajinan resam. g. Monitoring.

Sumber: Analisis Peneliti, 2021

Dari tabel diatas terlihat bahwa setiap strategi atau rencana pembangunan dirumuskan untuk menjawab isu strategis berdasarkan kondisi lingkungan atau analisis SWOT. Oleh karena itu, strategi tersebut memiliki hubungan yang mendukung pencapaian tujuan dan misi pembangunan desa. Dengan demikian rencana pembangunan desa menjadi

fokus dalam mengatasi isu strategis dan mencapai tujuan pembangunan desa. Selain itu juga setiap rencana kegiatan tersebut memiliki peran strategis dalam mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Berdasarkan dokumen RPJM Desa Sungai Landai, maka proses perumusan strategi pengembangan potensi ekonomi lokal di desa Sungai Landai seperti pada tabel berikut.

Tabel 10.

Proses Perumusan Strategi di Desa Sungai Landai

No.	Uraian Masalah	Penyebab	Alternatif Tindakan	Tindakan Yang Layak
1.	Masih kurangnya penghasilan masyarakat.	Masyarakat masih banyak yang masih mengandalkan hasil perkebunan karet.	Pemberian bantuan peningkatan ekonomi masyarakat.	Pemberian bantuan stimulus.
2.	Kurangnya pengetahuan masyarakat dalam mengolah hasil kebun.	Rendahnya pengetahuan masyarakat.	Mengadakan pelatihan peningkatan ekonomi	Melaksanakan penyuluhan/pelatihan.

Sumber : (Pemerintah Desa Sungai Landai, 2020)

http://journal.unismuh.ac.id/index.php/kolaborasi

Dari tabel diatas terlihat bahwa strategi atau rencana kegiatan yang dirumuskan masih bersifat mendasar dan belum memiliki arah yang diprioritaskan. Hal ini dapat menyebabkan rencana kegiatan pembangunan desa bisa menjadi beraneka ragam bentuk dan kurang terarah pada potensi ekonomi tertentu yang akan dikembangkan. Jika melihat pembahasan sebelumnya, bahwa pokok masalah diatas belum dapat dikatakan sebagai isu strategis, maka dari itu strategi yang dirumuskan belum menjawab isu yang paling penting. Selanjutnya strategi tersebut juga belum dibangun atas kekuatan dan peluang serta mengatasi kelemahan dan tantangan, sehingga belum menggambarkan pola hubungan untuk memenuhi mandat dan misi pembangunan desa sebagaimana pada tabel 9. Dengan demikian, pada strategi tersebut belum memiliki gambaran yang efektif untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan desa.

Peninjauan Ulang dan Pengesahan Rencana Strategis

Tahapan ketujuh proses perencanaan strategis yaitu *Review and adopt the strategies or strategic plan* adalah upaya untuk mendapatkan

keputusan atau pengesahan secara resmi dari rencana strategis yang telah dirumuskan, agar kemudian dapat dilanjutkan dengan tahapan pelaksanaan (J. M. Bryson, 2004). Keputusan atau pengesahan tersebut harus disetujui oleh stakeholder dan pelaksana kegiatan dengan memperhatikan pencapaian tujuan. Untuk itu stakeholder dan pelaksana kegiatan perlu diyakinkan bahwa rencana strategis yang dirumuskan adalah upaya untuk mengatasi isu strategis atau isu yang paling penting dan merupakan solusi yang efektif atau yang nampak akan berhasil. Dengan demikian, mereka dapat memberikan tanggapan dan dukungan terhadap rencana strategis tersebut.

Proses pengesahan pada penyusunan RPJM Desa Sungai Landai dilakukan pertama kali melalui musyawarah perencanaan pembangunan desa untuk membahas prioritas kegiatan dalam jangka waktu enam tahun berdasarkan hasil dari pengkajian tindakan pemecahan masalah atau perumusan rencana kegiatan seperti pada tabel 10. Kemudian hasil dari musyawarah perencanaan pembangunan desa tersebut dilanjutkan dengan musyawarah desa untuk membahas dan menyepakati draf final RPJM Desa. Selanjutnya yang terakhir, berdasarkan

hasil kesepakatan musyawarah desa, pemerintah desa menyusun rancangan peraturan desa tentang penetapan RPJM Desa. Rancangan peraturan desa tersebut dibahas dan disepakati bersama antara pemerintah desa dan BPD untuk ditetapkan sebagai peraturan desa tentang RPJM Desa.

Dalam proses pengesahan di atas Pemerintah Desa Sungai Landai telah berupaya melaksanakannya dengan baik dan sesuai peraturan. Hanya saja dalam proses pengesahan yang dilaksanakan belum terlihat pengulangan kembali yang menjelaskan dan membahas tentang strategi atau rencana kegiatan yang ada merupakan upaya untuk mengatasi isu yang paling penting yang sesuai dengan mandat atau kebutuhan dan harapan masyarakat, serta mendukung pencapaian misi pembangunan desa. Hal ini dikarenakan Tim Penyusun RPJM Desa belum mengetahui dan melaksanakan proses tahapan perencanaan strategis sebagaimana pembahasan sebelumnya. Sehingga penjelasan dalam musyawarah masih bersifat umum. Terkait pengembangan potensi ekonomi lokal secara khusus, perlu ada penjelasan secara lengkap dan terperinci karena membutuhkan pelaksanaan yang berkesinambungan. Dengan demikian, pengesahan RPJM Desa Sungai Landai baru berdasarkan

persetujuan bersama dan belum dilandaskan pada keyakinan dan dukungan bahwa rencana strategis atau rencana kegiatan pembangunan desa akan mengatasi isu atau permasalahan yang paling penting dalam pengembangan potensi ekonomi lokal.

KESIMPULAN

Terdapat beberapa alasan pada tahapan penyusunan RPJM Desa yang menyebabkan perencanaan strategis dalam rangka pengembangan potensi ekonomi lokal di Desa Sungai Landai menjadi belum optimal, yaitu: 1) belum membahas dan menyepakati tuntutan dan harapan masyarakat pada saat musyawarah desa, 2) belum mengidentifikasi mandat formal dan informal secara terperinci sebagai batasan apa yang perlu dilakukan, 3) perumusan misi pembangunan desa terkait pengembangan potensi ekonomi lokal belum memperhatikan kebutuhan dasar yang terkandung dalam mandat, 4) pada saat pengkajian keadaan desa belum menggali informasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan secara mendalam dan terarah pada potensi yang akan dikembangkan, 5) belum menentukan isu strategis yang memiliki hubungan dengan mandat, misi, dan penilaian lingkungan, sebagai isu yang paling penting untuk ditangani

dalam rangka pengembangan potensi ekonomi lokal, 6) perumusan strategi bergantung pada usulan atau masukan dari masyarakat dan belum memperhatikan isu strategis atau isu yang paling penting, 7) pada saat penentuan prioritas dan pengesahan RPJM Desa, belum menjelaskan hubungan strategi atau rencana kegiatan dengan isu strategis dan tujuan pembangunan desa, sehingga belum terlihat peranan suatu rencana kegiatan dalam mencapai tujuan pengembangan potensi ekonomi lokal.

Penulis memiliki saran sebagai rekomendasi terhadap penyusunan RPJM Desa terkait pengembangan potensi ekonomi lokal yaitu:

1. Pemerintah Kabupaten Muaro Jambi melakukan pembinaan dan pendampingan secara rutin dan berkala terutama pada saat melaksanakan penyusunan perencanaan pembangunan desa di setiap proses tahapan. Pembinaan dan pendampingan hendaknya memperhatikan substansi dari setiap proses tahapan serta membuat petunjuk teknis yang lengkap dan detail agar pedoman penyusunan rencana pembangunan desa menjadi lebih jelas.

2. Pada saat penyusunan RPJM Desa khususnya dalam rangka pengembangan potensi ekonomi lokal, hendaknya rencana kegiatan tidak hanya mengandalkan usulan dari unsur masyarakat sehingga rencana pembangunan desa menjadi tidak fokus dan bersifat umum. Tim Penyusun RPJM Desa sebaiknya menggali informasi sebanyak mungkin dari berbagai pihak untuk melihat peluang dan tantangan serta kekuatan dan kelemahan, sehingga dapat melahirkan ide-ide tentang kebutuhan atau tahapan untuk mengembangkan potensi ekonomi lokal menjadi produk unggulan desa.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada Pemerintah Kabupaten Muaro Jambi, Kecamatan Mestong, dan Desa Sungai Landai atas informasi dan data yang diberikan, serta terima kasih kepada Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) sebagai sponsor yang memberikan beasiswa sehingga penelitian ini dapat terlaksana.

REFERENSI

- Akbar, M. F., Suprpto, S., & Surati, S. (2018). Partisipasi Masyarakat Dalam Perencanaan Pembangunan di Desa Jatimulya Kabupaten Boalemo. *Publik : (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 6(2), 135. <https://doi.org/10.31314/pjia.6.2.135-142.2017>
- Alam, A. S., & Mamu, A. (2016). Isu-Isu Strategis dalam Pembangunan Desa di Kecamatan Pitumpanua Kabupaten Wajo. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 9(114), 95–102. Retrieved from <https://journal.unhas.ac.id/index.php/government/article/view/1095>
- Bryant, J. (2003). *The six dilemmas of collaboration: interorganizational relationships as drama*. Wiley.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations : a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (3rd ed)*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Bryson, JOHN M., Crosby, B. C., & Bryson, J. K. (2009). Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory. *International Public Management Journal*, 12(2), 172–207. <https://doi.org/10.1080/10967490902873473>
- Bryson, John M, & Alston, F. K. (2010). *Creating and implementing your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran*. Terjemahan Achmad Fawaid dan Rianayati Kusmini Pancasari. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dandekar, H. C. (2015). *Rural Planning: General* (J. D. B. T.-I. E. of the S. & B. S. (Second E. Wright, ed.). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.74039-6>
- Eko, S. (2014). *Buku “Desa Membangun Indonesia.”* Sleman, Yogyakarta: Forum Pengembangan Pembaharuan Desa (FPPD).
- Johnsen, Å. (2018). Impacts of strategic planning and management in municipal government: an analysis of subjective survey and objective production and efficiency measures in Norway. *Public Management Review*, 20(3), 397–420. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285115>
- Light, P. C. (1998). *Sustaining innovation: Creating nonprofit and government organizations that innovate naturally*. Jossey-Bass.
- M. Zulkarnaen, R. (2017). Pengembangan Potensi Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Pondok Salam Kabupaten Purwakarta. *Dharmakarya*, 5(1). <https://doi.org/10.24198/dharmakarya.v5i1.11430>
- Martati, I., . S., & Syarifuddin, A. (2013). Model Penciptaan Lapangan Kerja Melalui Pengembangan Ekonomi Lokal Pada Kecamatan Samarinda Ilir. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 15(2), 123–130. <https://doi.org/10.9744/jmk.15.2.123-130>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, California: Sage.

- Muhammad, M. (2017). Perencanaan Pembangunan. In *Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Al-Gazali Barru*. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Al-Gazali Barru.
- Nugroho, I., & Dahuri, R. (2016). *Pembangunan Wilayah: Perspektif ekonomi, sosial dan lingkungan*. LP3ES.
- Nutt, P. C. (2002). Why decisions fail: Lessons about what works, what doesn't and why from a 20-year study of 400 decisions. *San Francisco, CA.: Berrett-Koehler. Additional Information from Ohio State University*. Retrieved June, 24, 2002.
- Pemerintah Desa Sungai Landai. (2020). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa Sungai Landai Tahun 2019-2025*. Muaro Jambi.
- Ra'is, D. U., & Rini, Y. T. (2018). Analisa Peran Partisipatif Dan Akuntabilitas Perencanaan Pembangunan Desa (Studi Kasus Desa Sumbergepoh Kecamatan Lawang Kabupaten Malang). *Reformasi*, 8(2), 143. <https://doi.org/10.33366/rfr.v8i2.1101>
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Saragih, J. R. (2015). *Perencanaan wilayah dan pengembangan ekonomi lokal berbasis pertanian: teori dan aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Sawhill, J. C., & Williamson, D. (2001). Mission Impossible?: Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 371–386. <https://doi.org/10.1002/nml.11309>
- Sayuti, H. M. (2011). Pelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDs) Sebagai Penggerak Potensi Ekonomi Desa Dalam Upaya Pengentasan Kemiskinan Kabupaten Donggal. *Jurnal ACADEMICA Fisip Untad*, 03(02), 717–728.
- Sidik, F. (2015). Menggali Potensi Lokal Mewujudkan Kemandirian Desa. *JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik)*, 19(2), 115. <https://doi.org/10.22146/jkap.7962>
- Sofianto, A. (2017). Kontribusi Dana Desa terhadap Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat di Kebumen dan Pekalongan. *Matra Pembaruan*, 1(1), 23–32. <https://doi.org/10.21787/mp.1.1.2017.23-32>
- Susanti, E. (2013). Pengembangan Ekonomi Lokal Dalam Sektor Pertanian (Studi Pada Kecamatan Pagelaran Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik Mahasiswa Universitas Brawijaya*, 1(4), 31–40. Retrieved from <https://www.neliti.com/publications/74443/pengembangan-ekonomi-lokal-dalam-sektor-pertanian-studi-pada-kecamatan-pagelaran#cite>
- Syahputra, S., Rusli, Z., & Yuliani, F. (2018). Perencanaan Strategis Pembangunan Kampung (Desa). *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 15(1), 119–127. Retrieved from <https://jiana.ejournal.unri.ac.id/index.php/JIANA/article/view/6788>
- Thomas, J. C., & Thomas, F. D. R. (1995). *Public participation in public decisions: New skills and strategies for public managers*. Jossey-Bass.
- Zuhaidha, S. A., Santoso, S., & Maesaroh, M. (2014). Perencanaan Strategi Pengembangan Ruang Terbuka Hijau Kota Semarang (Studi Kasus : Hutan Wisata

Tinjomoyo). *Journal of Public Policy and Management Review*, 3(2), 390–399. Retrieved from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jppmr/article/view/5168>

<http://journal.unismuh.ac.id/index.php/kolaborasi>