

BAB V

PEMBAHASAN

Hasil dari pemaparan data pada bab sebelumnya, diperoleh data bahwa peneliti mengkaji mengenai Peran BUMDes Mitra Sejati dalam Perekonomian Masyarakat Desa Sukorejo Gandusari Tranggalek dalam menghadapi situasi covid 19. Adapun hasil temuan yang didukung oleh pendapat yang sudah ada sesuai dengan peran BUMDes terhadap perekonomian masyarakat dalam menghadapi situasi covid 19.

A. Pengelolaan BUMDes Mitra Sejati dalam Mengembangkan Perekonomian Masyarakat di Era Pandemi Covid-19

Berdasarkan temuan yang diperoleh peneliti menunjukkan bahwa masyarakat Desa Sukorejo secara global terdampak adanya pandemi ini, terutama pada bidang ekonomi. Desa sukorejo tergolong sebagai kawasan industri genteng, setelah munculnya pembatasan aktivitas maka secara tidak langsung berimbas pada penurunan kegiatan produksi yang berakibat pada tenaga kerjanya serta daya beli masyarakat menurun. Pengelolaan BUMDes dalam mengembangkan perekonomian masyarakat di Desa Sukorejo Gandusari Trenggalek dilakukan dengan cara melanjutkan progam progam sebelumnya dan juga melakukan inovasi tentunya hal tersebut dengan mengikuti aturan dari pemerintah, lalu BUMDes memanfaatkan sarana media sosial untuk media promosi, mengusahakan kebutuhan yang dibutuhkan masyarakat khususnya APD, melakukan kerjasama dengan UMKM setempat dan memanfaatkan suplay dari pemerintah untuk disalurkan pada masyarakat dengan bijak. Tak hanya itu,

BUMDes turut serta melibatkan peran masyarakat dalam berbagai kegiatannya dan dari hal tersebut dapat dilihat bahwa adanya BUMDes turut berpengaruh terhadap pemberdayaan masyarakat sekitar.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Maulida Putri Rahmawati, Suwarji yang menyatakan bahwa pengelolaan BUMDes dituntut untuk lebih kreatif agar mempertahankan eksistensinya serta melakukan kerjasama dengan berbagai pihak.⁹⁶

Dalam menghadapi situasi covid 19 BUMDes Mitra Sejati tak berhenti berkembang, adanya upaya dari BUMDes untuk tetap memberdayakan masyarakat sekitar. Walaupun pandemi ini beberapa bidang usaha BUMDes sedang dalam kondisi lesu maka diputuskan untuk mengembangkan pada bidang jasa perdagangan. Adapun upaya yang dilakukan yaitu tetap menjalankan kegiatan ekonomi yang melibatkan peran masyarakat. BUMDes senantiasa bekerja sama dengan banyak pihak salah satunya UMKM setempat dan juga membantu memberi arahan untuk menemukan pasar, arah usaha kedepannya serta memberikan ide usaha untuk dikembangkan. Hal ini sesuai dengan pengertian pemberdayaan masyarakat yang merupakan tahap untuk membangun masyarakat agar berkeinginan untuk melakukan kegiatan sosial.⁹⁷

Selain itu, keberhasilan dalam memberdayakan masyarakat menurut UNICEF terdapat lima dimensi, diantaranya kesejahteraan, kesadaran kritis,

⁹⁶ Maulida Putri Rahmawati dan Suwarji, Implementasi Kebijakan Pengelolaan BUMDes Pada Masa Pandemi Di Desa Protomulyo Kaliwungu Selatan Kabupaten Kendal, *JSPG: Journal of Social Politics and Governance* E-ISSN 2685-8096 | P-ISSN 2686-0279 Vol. 3 No. 1, 2021, hal. 28

⁹⁷ Dedeh Maryani dan Ruth Roselin E Nainggolan, *Pemberdayaan Masyarakat*, (Yogyakarta: CV Budiutama, 2019), hal. 8

akses, partisipasi serta kontrol. Adapun hal lain yang turut mencakup keberhasilan program pemberdayaan yaitu:

1. Menurunnya kemiskinan
2. Berkembangnya usaha masyarakat untuk meningkatkan pendapatan
3. Mensosialisasikan kepada masyarakat mengenai kesejahteraan keluarga miskin yang terdapat di lingkungan sekitar
4. Bertambahnya kesadaran kelompok yang ditandai dengan adanya perkembangan usaha hingga interaksi kelompok.
5. Menambah jumlah masyarakat yang mengalami pemerataan pendapatan pada keluarga kurang mampu sehingga terpenuhinya kebutuhan pokok maupun kebutuhan sosial dasar.⁹⁸

Menurut Rahmawati, pengelolaan BUMDes dinyatakan berhasil apabila dilakukan dengan efisien. Keberhasilan pengelolaan juga dapat dinyatakan berhasil apabila dilakukan secara efektif. Tanggung jawab manajemen dapat dilakukan dengan melakukan koordinasi sumberdaya untuk mencapai tujuan BUMDes. Dengan begitu pengelolaan BUMDes akan mampu memberikan dampak yang baik untuk perekonomian masyarakat.⁹⁹

Dari temuan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa BUMDes Mitra Sejati berhasil menjalankan perannya pada ekonomi masyarakat Desa Sukorejo Gandusari Trenggalek. Adapun peran BUMDes diantaranya:

⁹⁸ Devy Novitasari, *Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pemberdayaan Perekonomian Masyarakat Desa Sukorejo Gandusari Trenggalek*, (Skripsi: IAIN Tulungagung, 2019), hal. 31

⁹⁹ Emma Rahmawati, Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kabupaten Bandung Barat, *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis* Vol 25 No. 1 April 2020.

1. Membantu pemerintah desa dalam dalam rangka mengembangkan sumber sumber potensi alam dan manusia di desa untuk dikembangkan menjadi sumber-sumber ekonomi
2. Membantu melakukann pengawasan terhadap pelaksanaan penyelenggaraan kegiatan ekonomi desa
3. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan BUMDes pemerintah desa
4. Menjadi media pemerintah desa untuk mewujudkan rencana pembangunan pada khususnya.¹⁰⁰

Dalam hal ini, BUMDes Mitra Sejati Sukorejo telah berhasil melakukan pengelolaan dengan baik dan sebagian masyarakat juga turut berperan aktif dalam pengelolaan BUMDes. Oleh sebab itu, meskipun terjadi pandemi masyarakat tetap bisa melakukan rencana yang dijalankan BUMDes melalui cara melihat potensi masyarakat dan desa sehingga dapat membantu perekonomian masyarakat.

B. Hambatan dan Upaya BUMDes Mitra Sejati dalam Mengembangkan Perekonomian Masyarakat di Era Pandemi Covid-19

Dalam mengembangkan perekonomian masyarakat tak luput dari kendala yang dihadapi BUMDes Mitra Sejati. Kendala tersebut akan menghambat BUMDes dalam upaya untuk meningkatkan perekonomian masyarakat Sukorejo. Berdasarkan temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor yang menjadi hambatan BUMDes Mitra Sejati dalam mengembangkan usahanya adalah karena

¹⁰⁰ Adiestya Dwi Astari, *Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Ekonomi melalui Pemberdayaan Masyarakat*, (Skripsi: IAIN Purwokerto, 2020), hal. 18

penurunan daya beli masyarakat yang berdampak pada penghasilan karena pandemi, sehingga masyarakat perlu adaptasi/penyesuaian dengan kondisi baru. Selain itu, terdapat kendala yang dihadapi BUMDes Mitra Sejati secara internal dan eksternal sebagai berikut:

1. Hambatan Internal

a. Sumber Daya Manusia

Di tahun 2021 ini, BUMDes Mitra Sejati Sukorejo telah melibatkan kurang lebih 30 orang dalam pengelolaannya dengan 7 unit usaha yang dijalankan. Namun hal ini juga menjadi hambatan BUMDes Mitra Sejati Sukorejo dikarenakan 30 orang pengelola ini memiliki latar belakang berbeda dan banyak diantaranya yang tidak memiliki pengalaman dalam pengelolaan usaha.

Otonomi desa merupakan peluang bagi desa dalam mengembangkan desa sesuai dengan potensi yang dimiliki. Keberadaan BUMDes sebagai instrumen dalam meningkatkan kesejahteraan dengan melibatkan masyarakat dalam pengelolaan memiliki keterbatasan dalam mengembangkan usaha. Keberadaan BUMDes masih membutuhkan dukungan semua pihak dalam meningkatkan sumber manusia pengelola.

b. Kondisi Keuangan

Dalam sebuah badan usaha diwajibkan melakukan pencatatan keuangan yang tertib, begitu pula dengan BUMDes Mitra Sejati Sukorejo yang berusaha untuk tertib administrasi keuangan. Masalahnya pembukuan yang dilakukan masih menggunakan dasar yang lama

sehingga dianggap kurang *update*. Namun pencatatan keuangan tetap dilakukan dengan tertib dan bisa dibaca.

Selain itu, BUMDes Mitra Sejati Sukorejo tidak bisa mengajukan pinjaman ke lembaga keuangan karena terkendala status badan hukum sehingga hal ini juga menjadi salah satu hambatan yang dialami BUMDes Mitra Sejati Sukorejo untuk mengembangkan usahanya.

Menurut Ibrahim, keberadaan BUMDes dalam melaksanakan program dan usaha tidak lepas dari anggaran yang dimiliki. Sebagai lembaga usaha, keberadaan modal usaha digunakan untuk pengembangan BUMDes. Kesiapan dana usaha yang terbatas dan tingkat kemampuan pengelola yang buruk akan menyebabkan kemunduran suatu usaha.¹⁰¹

Namun, hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian Efendi, yang menyatakan bahwa hambatan yang terjadi pada BUMDes Rajadesa yang diteliti adalah kurangnya kemampuan manajemen yang dimiliki oleh BUMDes. Selain itu hambatan yang terjadi juga disebabkan oleh keterbatasan anggaran yang ada, belum adanya kewenangan yang diberikan dalam mengelola potensi eko wisata, kurangnya kemampuan

¹⁰¹ Ibrahim, dkk. Faktor Penghambat dan Pendukung Badan Usaha Milik Desa Pada Kawasan Pertambangan Emas di Sumbawa Barat, *Sosiohumaniora – Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Humaniora*, Vol. 21 No. 3 November 2019, hal. 351.

anggota untuk mengoperasikan teknologi dan kurangnya kemampuan dalam melayani pembeli dan pelanggan.¹⁰²

2. Hambatan Eksternal

- a. Kurangnya pengetahuan masyarakat tentang BUMDes menyebabkan terhambatnya pengembangan BUMDes Mitra Sejati Sukorejo.
- b. Kurangnya kesadaran masyarakat akan pentingnya unit usaha yang dijalankan BUMDes Mitra Sejati Sukorejo yang bisa saja menjadi ladang pencaharian masyarakat desa.

Hasil ini sama dengan Novianty bahwa faktor penghambat berdirinya BUMDes terdiri dari aspek kelembagaan, modal dan sumber daya manusia yang rendah. Kelembagaan menjadi penghambat karena status hukum BUMDes yang didirikan berdasarkan perdes sehingga BUMDes hanya bisa melakukan kerjasama dengan lembaga yang ada di desa saja. Kemudian terbatasnya modal yang dimiliki BUMDes disebabkan oleh modal utama BUMDes yang tidak selalu ada setiap tahunnya dan juga kesulitan mencari pinjaman modal atau investasi kepada pihak ketiga karena tidak memiliki akta notaris.¹⁰³

Hasil ini sesuai dengan Zandri, yaitu BUMDes memiliki hambatan dalam pengelolaannya berupa pemilihan program yang sesuai dengan masyarakat, minimnya kesadaran masyarakat terhadap adanya BUMDes, kurang

¹⁰² Syahrul Efendi, Strategi Pengembangan Usaha Milik Desa Oleh Pemerintah Desa Rajadesa Kecamatan Rajadesa Kabupaten Ciamis, *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, Vol 6 No. 4 Desember 2019.

¹⁰³ Monika Balqis Pratiwi dan Ira Novianty, Strategi Bertahan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pandemi COVID-19 pada Desa Cibodas Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat, *Prosiding the 11th Industrial Research Workshop and National Seminar*, Agustus 2020.

terorganisirnya manajemen pengelolaan, kredit macet, akses pemasaran produk masyarakat, permodalan yang terbatas dan SDM yang tidak kompeten.¹⁰⁴

Hasil ini sesuai dengan teori Suharyanto dalam bukunya yang menjelaskan bahwa pengembangan BUMDes sebagai basis ekonomi warga desa masih menghadapi banyak kendala. Kendala yang umum terjadi yaitu ketidakpahaman warga akan BUMDes, pemilihan unit usaha yang kurang tepat, pembentukan pengelola BUMDes, dan keterlibatan *stakeholders* dalam BUMDes.¹⁰⁵

Dengan adanya kendala yang dihadapi BUMDes Mitra Sejati Sukorejo, pihak BUMDes telah mempunyai upaya-upaya atau solusi yang bisa dilakukan untuk mengatasinya, yaitu sebagai berikut:

1. Solusi Internal

- a. Untuk mengatasi sumber daya manusia yang kurang kompeten, pihak BUMDes berkomitmen untuk bersama-sama belajar untuk mengerti dan memahami bagaimana mengelola BUMDes yang baik.
- b. Permodalan BUMDes Mitra Sejati Sukorejo masih bertumpu pada penyertaan modal dari Pemerintah Desa. Namun hal ini tidak mengurangi kinerja BUMDes dan tetap berusaha untuk melakukan inovasi dalam mengembangkan permodalan, baik secara mandiri maupun melalui lembaga pemerintahan resmi.

¹⁰⁴ Latifvah Permata Zandri, dkk, Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dharma Utama, *Working Paper Keuangan Publik Islam* No 9 Seri 1 Tahun 2018, hal. 9

¹⁰⁵ Hastowiyono Suharyanto, *Pelembagaan BUMDes, Forum Pengembangan Pembaharuan Desa (FPPD)*, hal. 5

2. Solusi Eksternal

- a. Memberi keyakinan pada masyarakat bahwa dengan adanya BUMDes Mitra Sejati Sukorejo akan mampu meningkatkan ekonomi masyarakat. Selain itu pihak BUMDes juga memberikan arahan terkait unit usaha yang ada sehingga masyarakat bisa menentukan usaha yang akan dikembangkan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.
- b. Memberikan pendampingan dan pelatihan kepada masyarakat sehingga akan terlihat potensi yang dimiliki masyarakat. Kemudian akan dilakukan pembinaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Dalam upaya menanggulangi kendala yang ada, bantuan dana dari pemerintah kabupaten tidak cukup untuk pengembangan BUMDes. Hal ini terjadi karena ketertarikan masyarakat untuk melakukan pinjaman besar, namun dana yang dimiliki tidak cukup. Selain itu, terbatasnya SDM juga merupakan kelemahan dalam mengembangkan BUMDes. Beberapa pengurus rangkap jabatan sehingga lebih fokus ke pekerjaan utamanya.

Rendahnya pengetahuan masyarakat merupakan salah satu hambatan untuk memulai kelompok usaha. Melimpahnya potensi yang dimiliki desa seharusnya dapat diurus dengan baik namun diabaikan sebab masyarakat enggan memulai menjalankan usaha.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Edy Yusuf Agunggunanto, dkk, Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), JDBE Vol 13 No. 1 Maret 2016, hal. 75.

C. Strategi Pengembangan Usaha BUMDes Mitra Sejati

1. Kekuatan (*Strenght*) dan Kelemahan (*Weakness*)

Dalam menjalankan usahanya, BUMDes Mitra Sejati memiliki kekuatan di tengah pandemi covid-19 ini. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan yang menjadi kekuatan BUMDes Mitra Sejati adalah bantuan dari pemerintah provinsi untuk mengembangkan usaha demi meningkatkan perekonomian masyarakat. Hal ini merupakan keuntungan tersendiri yang diterima oleh BUMDes Mitra Sejati mengingat hanya beberapa desa saja yang menerima bantuan ini.

Faktor lain yang menjadi kekuatan BUMDes Mitra Sejati yaitu masyarakat mampu membuat usaha dari program simpan pinjam dari BUMDes dan adanya pendampingan UKM dalam pengawasan, produksi, dan pemasaran. Perkembangan unit usaha BUMDes Mitra Sejati Sukorejo juga merupakan kekuatan yang dimiliki BUMDes. Hal ini dibuktikan dengan adanya penambahan unit usaha dan sumber daya manusia, dimana pada tahun 2017 lalu BUMDes hanya memiliki 1 unit usaha yaitu simpan pinjam dengan 4 orang pengelola. Hingga 2021 ini unit usaha yang ada di BUMDes Mitra Sejati Sukorejo sudah ada 7 unit usaha yaitu simpan pinjam, persewaan mesin, *leveransir*, jasa dan perdagangan, pengelolaan air bersih, pengelolaan sampah dan bank sampah dengan total 29 orang pengelola.

Pearce dan Robinson berpendapat bahwa kekuatan ialah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komperatif bagi suatu usaha. Kekuatan ini dapat terkandung dalam sumber daya

keuangan, citra, kepemimpinan, hubungan dengan relasi dan faktor lainnya.¹⁰⁷

Progres kerjasama yang dilakukan BUMDes Mitra Sejati Sukorejo sendiri meliputi kerjasama usaha dan non usaha juga menjadikan kekuatan tersendiri. Dalam hal kerjasama usaha, BUMDes Mitra Sejati Sukorejo telah melakukan kerjasama yaitu: (a) Bagi hasil dengan Madrasah Diniyah pemilik lahan, hal ini dilakukan pada usaha pengelolaan air bersih karena letak rumah produksi berada pada tanah milik Yayasan Madrasah Diniyah, sehingga dilakukan bagi hasil yang diberikan kepada Yayasan pemilik lahan; (b) Dengan Dinas PKPLH Kabupaten Trenggalek, pada usaha pengelolaan sampah dengan melakukan pengambilan sampah yang terkumpul pada TPS Desa, dan dari usaha ini BUMDes membayar retribusi setiap bulannya; (c) Agen BNI; dan (d) Agen PT. POS.

Untuk kerjasama non-usaha, BUMDes Mitra Sejati Sukorejo telah melakukan kerjasama dengan:

- a. Lembaga Pendidikan (SD/MI). Kerjasama ini dilakukan oleh usaha bank sampah untuk memberikan edukasi sampah sejak dini kepada anak-anak usia PAUD-SD di Desa Sukorejo.
- b. Pegadaian. Kerjasama ini dilakukan oleh usaha Bank Sampah untuk mengalihkan tabungan masyarakat di Bank Sampah menjadi tabungan emas.

¹⁰⁷ John A. Pearce dan Richard Robinson, *Manajemen Strategis 10*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hal. 229.

- c. Puskesmas dan Bidan Desa. Kerjasama ini dilakukan oleh Bank Sampah untuk mengetahui masyarakat yang sedang hamil dan mengalami keadaan ekonomi lemah, sehingga kegiatan donasi sampah bisa berjalan.
- d. Lembaga bumdes.id
- e. Universitas. Saat ini BUMDes Mitra Sejati Sukorejo telah menjalin kerjasama dalam pengembangan BUMDes dengan Universitas Tulungagung melalui program *Scale-Up* BUMDes dan Institut Teknologi Sepuluh November (ITS) Surabaya.

Hal lain selain kekuatan, BUMDes Mitra Sejati Sukorejo juga memiliki kelemahan. Kelemahan ialah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran. Di BUMDes Mitra Sejati Sukorejo, kelemahan yang dimiliki yaitu sulit meyakinkan masyarakat dan menjalankan rencana pengembangan usaha. Banyak program yang *ter-delay* akibat covid-19 ini, sehingga hal ini mempengaruhi pengembangan BUMDes.

Faktor lain yang menjadi kelemahan BUMDes Mitra Sejati Sukorejo adalah sulitnya merubah persepsi masyarakat terhadap BUMDes, kurangnya pengetahuan masyarakat dengan adanya BUMDes, dan sulitnya perputaran modal karena kredit macet.

2. Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threads*)

Peluang merupakan keadaan penting yang menguntungkan dalam lingkungan usaha. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok.¹⁰⁸ Tak jauh berbeda dengan BUMDes Mitra Sejati Sukorejo yang menyadari segala potensi yang ada di desa akan menciptakan peluang. BUMDes memiliki rencana untuk membantu desa menyusun database terkait potensi desa. Dengan kekuatan yang dimiliki akan memudahkan dalam menyusun perencanaan dalam mengembangkan pendapatan masyarakat. Peluang yang dimiliki BUMDes Mitra Sejati Sukorejo yaitu:

- a. Hasil UMKM. Dengan peluang ini BUMDes Mitra Sejati Sukorejo berharap UMKM dapat berkembang dan bisa meningkatkan penghasilan masyarakat.
- b. Desa Wisata Edukasi. Dengan peluang ini BUMDes Mitra Sejati Sukorejo berharap banyak aktivitas masyarakat yang berpotensi ke arah edukasi.
- c. Pusat Kuliner. Dengan peluang ini BUMDes Mitra Sejati Sukorejo berharap Desa Sukorejo menjadi pusat kuliner yang menjadi salah satu tujuan wisata kuliner.
- d. Produksi. Dengan peluang ini BUMDes Mitra Sejati Sukorejo berharap banyak masyarakat yang melakukan produksi dan langsung tersedia pasarnya.

¹⁰⁸ Fred R. David, *Manajemen Strategis Edisi 12*, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), hal 47.

- e. Pertanian Organik. Dengan peluang ini BUMDes Mitra Sejati Sukorejo berharap Desa Sukorejo menjadi pusat pertanian organik.
- f. Pusat Pelayanan Jasa. Dengan peluang ini BUMDes Mitra Sejati Sukorejo berharap dapat melayani banyak kebutuhan masyarakat dalam bidang jasa.
- g. Perdagangan. Dengan peluang ini BUMDes Mitra Sejati Sukorejo berharap Desa Sukorejo menjadi pusat perdagangan.

Ancaman yaitu situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkup usaha. Ancaman dapat diwujudkan sebagai pengganggu utama bagi posisi sekarang maupun yang akan datang bagi perusahaan. BUMDes Mitra Sejati Sukorejo juga tidak luput dari ancaman. Faktor yang menjadi ancaman yaitu belum maksimalnya penggunaan teknologi, dan terdapat pesaing dengan jenis usaha yang sama di Desa Sukorejo.

3. Analisis SWOT Model Pengembangan Strategi BUMDes Mitra Sejati Sukorejo dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat

Berdasarkan matriks internal dan eksternal, BUMDes Mitra Sejati Sukorejo mempunyai kekuatan lebih tinggi dibanding kelemahan dan mempunyai peluang lebih tinggi dari ancaman. Hal ini mengindikasikan bahwa dari analisis SWOT dapat diketahui model pengembangan strategi BUMDes Mitra Sejati Sukorejo dalam rangka meningkatkan perekonomian masyarakat Desa Sukorejo Kecamatan Gandusari Trenggalek adalah posisi model pengembangan strategi bersaing dalam wilayah Kuadran 1. Posisi ini menggambarkan bahwa situasi menguntungkan karena BUMDes

mempunyai peluang dan kekuatan sehingga ia dapat memanfaatkan peluang secara maksimal sehingga mampu menerapkan strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Hasil ini sesuai dengan teori Nimran yang menyatakan jika strategi pengembangan merupakan usaha yang sistematis dan berkelanjutan untuk menerapkan ilmu perilaku dengan tujuan pengembangan sistem dengan menggunakan metode refleksi dan analisis diri.¹⁰⁹ Strategi pengembangan merupakan langkah mengambil keputusan dengan pertimbangan pemikiran jangka panjang dan disertai dengan perbaikan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermanfaat baik untuk masyarakat maupun lembaga yang bersangkutan.

Berdasarkan hasil analisis SWOT, BUMDes Mitra Sejati dapat menerapkan strategi S-O (*Strength – Opportunities*) yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dengan strategi berikut:

- a. Mengoptimalkan potensi desa dan sumber daya yang tersedia sebagai pengembangan usaha.
- b. Memanfaatkan kepercayaan pemerintah untuk melakukan distribusi produk dan jasa.
- c. Memanfaatkan kerjasama dengan lembaga lain untuk mengembangkan potensi desa.

Dengan menerapkan strategi tersebut, diharapkan BUMDes Mitra Sejati dapat mengembangkan usahanya dalam bidang wisata, kuliner, perdagangan, jasa

¹⁰⁹ Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya: Citra Media, 1997), hal. 109.

dan pertanian untuk meningkatkan penghasilan desa dan masyarakat di masa pandemi ini.

Menurut Kasmir, ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan suatu usaha, yaitu perencanaan, sumber daya manusia, kepemimpinan, dan permodalan.¹¹⁰ Dari beberapa faktor tersebut, sumber daya manusia ialah bagian terpenting untuk pengembangan usaha. Karena kualitas tenaga kerja yang baik akan meningkatkan kinerja suatu usaha dan akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya pendapatan usaha tersebut.

Budiarta menjelaskan beberapa tahapan pengembangan usaha yang meliputi ide usaha, seleksi ide/konsep usaha, mengembangkan rencana usaha (*business plan*), dan menjalankan rencana usaha serta pengendalian usaha.¹¹¹ Dalam rangka pengembangan usaha, ide usaha merupakan modal awal. Ide usaha ini dapat muncul dari berbagai sumber seperti mengamati keberhasilan bisnis orang lain. Setelah itu, ide ini dituangkan ke dalam suatu konsep usaha kemudian membuat rencana usaha (*business plan*). Rencana usaha yang telah dibuat, kemudian akan diimplementasikan dengan sumber daya seperti modal dan tenaga kerja untuk menjalankan kegiatan usaha.

Dalam mengembangkan usaha, Hendro mengemukakan beberapa strategi yaitu mengembangkan bisnis dengan mengembangkan segmen pasar, kerja sama, sinergisme, dan mengembangkan bisnis yang sedang stabil.¹¹² Dalam mengembangkan pasar, pengelola bisnis perlu memperhatikan produk dan sistem

¹¹⁰ Kasmir, *Kewirausahaan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), hal. 154

¹¹¹ Kustoro Budiarta, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2009), hal. 153

¹¹² Hendro, *Dasar-dasar Kewirausahaan*, (Jakarta: Erlangga, 2011), hal. 515

penjualan. Selain itu, mengadakan perjanjian kerjasama juga penting dilakukan untuk memperkuat usaha dan menambah relasi. Pada bisnis yang sedang stabil memang tidak banyak hal yang perlu dilakukan, namun untuk menjaga bisnis tetap stabil perlu dilakukan efisiensi produk dan strategi pemasaran yang kreatif dan inovatif untuk memperkuat bisnis dan merek dagang.