



Model Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa pada Era Pandemi Covid-19 di Kabupaten Malang

Yuntawati Fristin^{1*}, Akbar Pandu Dwinugraha²

^{1,2}Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Merdeka Malang, Indonesia

*Email: yuntawati.fristin@unmer.ac.id

Abstract: Most Village-Owned Enterprises (BUMDesa) in Malang Regency, East Java Province, are still experiencing the remnants of the difficulties they faced when the Covid-19 pandemic was rampant in Indonesia to remote villages. The existence of a management model has a very important role in helping the development of BUMDesa. This research uses a combination type of research (mix method). The time for collecting research data is in the period June - September 2022. Research data collection techniques use interviews and open electronic questionnaires. Data analysis uses Process Hierarchy Analytics (PHA) combined with SWOT analysis. Village-owned enterprises in this case are no exception from BUMDesa thanks to the category of Developing and Advanced Stubs. the three BUMDesa experienced problems related to the existence of PPKM which was regulated by the government. Fortunately, the existing BUMDesa still have strengths that can be used to overcome the challenges that arise. Diversification is one of the efforts that can be done to further encourage the strength possessed to overcome incoming challenges.

Abstraksi: Sebagian besar Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) di Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur, masih mengalami sisa-sisa kesulitan yang mereka hadapi ketika pandemi Covid-19 merajalela di Indonesia yang merambah hingga desa-desa terpencil. Adanya model manajemen memiliki peran yang sangat penting dalam membantu pengembangan BUMDesa. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kombinasi (*mix method*). Waktu pengumpulan data penelitian adalah pada periode Juni - September 2022. Teknik pengumpulan data penelitian menggunakan wawancara dan kuesioner elektronik terbuka. Analisis data menggunakan *Process Hierarchy Analytics* (PHA) yang dikombinasikan dengan analisis SWOT. Badan usaha milik desa dalam hal ini tidak terkecuali dari BUMDesa berkat kategori Rintisan Berkembang dan Maju. Ketiga BUMDesa tersebut mengalami permasalahan terkait keberadaan PPKM yang diatur oleh pemerintah. BUMDesa yang ada masih memiliki kekuatan yang bisa dimanfaatkan untuk mengatasi tantangan. Hasil penelitian menunjukkan lemahnya upaya pengembangan yang perlu dilakukan dalam menghadapi pandemi Covid-19. Berdasarkan hal tersebut diversifikasi menjadi salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk lebih mendorong kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi tantangan yang masuk akibat pandemic Covid-19.

Keywords: *Diversifikasi; Manajemen; Model Pengembangan Badan Usaha Milik Desa; Strategis*

Pendahuluan

Kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia merupakan pengertian dari desa menurut undang-undang tentang desa. Dalam pemerintahan desa terdapat pembangunan yang bermula dari aspirasi masyarakat desa. Dengan pembangunan berdasarkan aspirasi tersebut, desa bisa mengeksplorasi kebutuhan daerah menyesuaikan dengan potensinya. Salah satu upaya pemerintah desa dalam mengembangkan

potensi yang dimilikinya adalah dengan melakukan pengelolaan terhadap Badan Usaha Milik Desa atau menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 disingkat dengan istilah BUMDesa.

Pendirian BUMDesa pada awalnya dimaksudkan untuk mengurangi peran para tengkulak yang seringkali menyebabkan meningkatnya biaya transaksi antara harga produk dari produsen kepada konsumen akhir. Melalui lembaga ini diharapkan setiap produsen di pedesaan dapat menikmati selisih harga jual produk dengan biaya produksi yang layak dan konsumen tidak harus menanggung harga pembelian yang mahal. BUMDes membantu kebutuhan dana masyarakat yang bersifat konsumtif dan produktif, menjadi

distributor utama untuk memenuhi kebutuhan sembilan bahan pokok (sembako) dan berfungsi menumbuhsuburkan kegiatan pelaku ekonomi di pedesaan. Pendirian BUMDes tersebut harus disertai dengan upaya penguatan kapasitas dan didukung oleh kebijakan daerah yang memfasilitasi dan melindungi usaha ini dari ancaman persaingan para pemodal besar. Sebab, sebagai salah satu lembaga bisnis yang beroperasi di pedesaan, BUMDesa memiliki perbedaan dengan lembaga ekonomi pada umumnya yakni mereka diharapkan mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan warga desa setempat. Di samping memiliki potensi besar untuk menggerakkan perekonomian masyarakat desa, BUMDesa berfungsi sebagai wadah masyarakat untuk melatih skill untuk menambah kreatifitas dan inovasi yang harapannya bisa menghasilkan karya dan menciptakan lapangan kerja untuk masyarakat yang tidak memiliki penghasilan.

Hal yang menarik adalah meskipun pandemi Covid-19 saat ini telah mereda, sebagian besar BUMDesa di Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur masih mengalami sisa-sisa kesulitan yang mereka hadapi saat pandemi Covid-19 merajalela. Dampak paling parah yang dirasakan sebagian besar masyarakat termasuk masyarakat pedesaan adalah penurunan ekonomi yang diakibatkan oleh pembatasan sosial berskala besar hingga Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) darurat oleh pemerintah dalam rangka membatasi kegiatan individu dari daerah satu ke daerah lainnya sebagai upaya pemerintah mencegah penyebaran virus. Tentunya hal ini mempengaruhi kesejahteraan masyarakat desa secara umum tanpa kecuali usaha yang dilakukan melalui pengelolaan badan usaha milik desa.

Kabupaten Malang memiliki luas wilayah 3.530,65 km² dan menjadi kabupaten terluas kedua setelah Kabupaten Banyuwangi. Kabupaten ini memiliki 33 kecamatan, 12 kelurahan, dan 378 desa. Berdasarkan luas wilayah, jumlah penduduk, jumlah kecamatan, dan desa, Kabupaten Malang memiliki potensi sumber daya alam dan manusia yang sangat

potensial. Optimalisasi potensi di Kabupaten Malang salah satunya dengan mengelola pemerintahan desa dengan baik. Saat ini Kabupaten Malang memiliki sekitar 339 BUMDesa dengan rincian 79 BUMDesa berkategori mandiri, 127 di kategori berkembang, dan 94 BUMDesa masuk dalam kategori rintisan.

Meskipun pemerintah belum mencabut status pandemi Covid-19 yang mulai mereda, manajemen pengelolaan BUMDesa yang dilakukan saat ini diawali dengan keterpurukan mereka saat mendapati pendapatan usaha yang sangat berkurang akibat dampak pandemi di tahun sebelumnya karena tidak semua BUMDesa mendapatkan penyertaan modal tambahan dari pemerintah desa untuk membangun kembali pengelolaan BUMDesa. Perkembangan perekonomian di Indonesia yang sulit diprediksi dan tuntutan akan kesejahteraan di seluruh lapisan masyarakat masih menjadi agenda dalam penyelesaian permasalahan tersebut. Untuk mencapai tujuan pembangunan nasional, desa merupakan agen pemerintah yang dapat menjangkau kelompok sasaran masyarakat yang hendak disejahterakan. Salah satunya yaitu adanya Badan Usaha Milik Desa. Sebagian besar BUMDesa mengalami penurunan omset per tahun yang diterima pada masa pandemi Covid-19 hingga 60%. Selain itu, unit usaha yang mereka miliki diminta untuk ditutup dengan adanya kebijakan PPKM. Akibatnya, banyak program dari BUMDesa yang terbengkalai, terhentinya perputaran ekonomi karena minim pendapatan sehingga berakibat pada keberlanjutan pengelolaan BUMDesa. Pada lain hal pergerakan inovasi cenderung lamban dan tidak siap terhadap terpaan pandemi karena sebagian besar BUMDesa memiliki sumber daya manusia berusia lebih dari 40 tahun dan rendahnya partisipasi dari para anggota BUMDesa

Kajian Pustaka

Pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Menurut Athapaththu (2016) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka

panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Selanjutnya Gupta (2020) mengartikan strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan, dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan (Suriyankietkaew & Petison, 2020). Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh mata-mata musuh. Dari ketiga pendapat tersebut, maka strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Lebih lanjut diungkapkan Duçi (2021) bahwa strategi bisnis, dalam suatu kata adalah mengenai keunggulan kompetitif. Satu-satunya tujuan dari perencanaan strategis adalah memungkinkan perusahaan memperoleh seefisien mungkin keunggulan yang dapat mempertahankan atas saingan mereka. Strategi kooperasi dengan demikian mencerminkan usaha untuk mengubah kekuatan perusahaan relatif terhadap saingan dengan seefisien mungkin. Setiap perusahaan atau organisasi, khususnya jasa, bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggannya (Ketchen & Craighead, 2020). Oleh karena itu, setiap strategi perusahaan atau organisasi harus diarahkan bagi para pelanggan. Hal ini seperti yang dijelaskan Effendi et al. (2022) bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

Petera et al. (2020) mengusulkan tujuh aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi yang mana ia harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya masa sekarang. Arah strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya.

Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan. Ia harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas. Strategi harus mempunyai orientasi eksternal. Fleksibilitas adalah sangat esensial. Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang. Suatu strategi hendaknya mampu memberi informasi kepada pembacanya sekaligus berarti mudah diperbarui oleh setiap anggota manajemen puncak dan setiap karyawan organisasi. Maka oleh Varelas & Apostolopoulos (2020) ditemukan enam informasi yang tidak boleh dilupakan dalam suatu strategi, yaitu (1) Apa, apa yang akan dilaksanakan; (2) Mengapa demikian, suatu uraian tentang alasan yang akan dipakai dalam menentukan apa pada poin sebelumnya; (3) Siapa yang akan bertanggungjawab untuk atau mengoperasionalkan strategi; (4) Berapa banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk menyukseskan strategi; (5) Berapa lama waktu yang diperlukan untuk operasional strategi tersebut; dan (6) Hasil apa yang akan diperoleh dari strategi tersebut untuk menjamin agar strategi dapat berhasil baik dengan meyakinkan bukan saja dipercaya oleh orang lain, tetapi memang dapat dilaksanakan, Keding (2021) memberikan beberapa petunjuk bahwa strategi harus konsisten dengan lingkungan, strategi dibuat mengikuti arus perkembangan masyarakat, dalam lingkungan yang memberi peluang untuk bergerak maju.

Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi, tergantung pada ruang lingkup kegiatannya. Apabila ada banyak strategi yang dibuat maka strategi yang satu haruslah konsisten dengan strategi yang lain (Charles et al., 2015). Jangan bertentangan atau bertolak belakang, semua strategi senantiasa diserasikan satu dengan yang lain. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumberdaya dan tidak menceraiberaikan satu dengan yang lain. Persaingan tidak sehat antara berbagai unit kerja dalam suatu organisasi seringkali mengklaim sumberdayanya, membiarkannya terpisah dari unit kerja lain sehingga kekuatan-kekuatan yang tidak menyatu itulah yang justru merugikan posisi organisasi. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa

yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru adalah kelemahannya (Barbosa et al., 2020). Selain itu, hendaknya juga memanfaatkan kelemahan pesaing dan membuat langkah-langkah yang tepat untuk menempati posisi kompetitif yang lebih kuat. Sumber daya adalah sesuatu yang kritis mengingat strategi adalah sesuatu yang mungkin, hendaknya dibuat sesuatu yang memang layak dapat dilaksanakan. Strategi hendaknya memperhitungkan risiko yang tidak terlalu besar. Memang setiap strategi mengandung risiko, tetapi haruslah berhati-hati sehingga tidak menjerumuskan organisasi ke lubang yang lebih besar. Oleh karena itu, strategi hendaknya selalu dapat dikontrol (Engert et al., 2016). Strategi disusun berdasarkan landasan keberhasilan yang telah dicapai. Tanda-tanda sukses dari sebuah strategi ditampakan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait dari para eksekutif dan dari semua pimpinan unit dalam organisasi. Sementara itu, menurut Agustine & Dwinugraha (2021), strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kombinasi (*mix method*). Jenis ini menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif (Creswell, 2003). Lokasi penelitian adalah Kabupaten Malang. Berdasarkan data statistik bahwa Kabupaten Malang 339 jumlah BUMDesa, jumlah sampel yang ditentukan adalah 38 BUMDesa atau 10% dari jumlah BUMDesa tersebut (Sugiyono, 2015). Waktu pengumpulan data penelitian adalah pada periode bulan Juni - September 2022. Teknik pengumpulan data penelitian menggunakan wawancara dan angket elektronik terbuka. Analisis data menggunakan Proses Hirarki Analitik (PHA) yang dikombinasi dengan analisis SWOT. Proses Analisis data dibagi menjadi beberapa tahap. Pertama, data responden yang masuk akan dilakukan pengelompokan (*grouping*) ke dalam kalimat kunci faktor eksternal maupun internal berdasarkan kesamaan jenis jawaban

responden. Hal tersebut dilakukan hingga seluruh data jawaban responden tidak tersisa dan dikelompokkan secara keseluruhan. Data tersebut kemudian dipadukan dengan hasil informan kunci yang meliputi para direktur, pegawai BUMDesa, pihak Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Malang serta Kepala Desa di Kabupaten Malang. Kedua, hasil *grouping* kemudian dilakukan pembobotan berdasarkan seberapa banyak responden dan informan yang menjawab dengan jawaban sejenis. Ketiga, dilakukan identifikasi nilai x dan y berdasarkan hasil pembobotan dan perhitungan skoring untuk menghasilkan matrik analisis, diagram, ataupun rekomendasi strategi melalui SWOT serta perumusan model pengembangan.

Hasil dan Pembahasan

Berikut ini akan disajikan hasil analisis strategi berdasarkan faktor eksternal dan internal yang mendukung maupun menghambat pengelolaan BUMDesa di Kabupaten Malang. Data keunggulan yang dimiliki oleh BUMDesa meliputi adanya partisipasi pegawai dalam bentuk kehadiran, gagasan dan tenaga. BUMDesa telah menggunakan media sosial dalam pemasaran produk. BUMDesa memiliki omset pendapatan yang cukup tinggi, memiliki wadah atau forum untuk menampung aspirasi dan gagasan pegawai maupun anggota, memiliki produk unggulan desa yang sejalan dengan komoditas unggulan desa, sering mendapatkannya pembinaan dan pelatihan dari dinas terkait, serta telah memberikan upah yang cukup dan memuaskan termasuk kepada para pegawai dan memiliki mitra kerjasama yang kompeten. Sementara itu, kelemahan yang dimiliki oleh BUMDesa meliputi permodalan yang masih terbatas, pemasaran masih dengan cara tradisional dari mulut ke mulut, sebagian besar BUMDesa mengalami penurunan pendapatan di masa pandemi, jumlah dan produk unggulan desa Sebagian besar tidak sejalan dengan komoditas unggulan desa, jarang mendapatkan pembinaan, manajemen organisasi yang masih bermasalah, minimnya unit untuk memberdayakan pemuda di desa, upah, kemampuan sumber daya manusia, belum memiliki wadah atau

forum untuk menampung aspirasi dan gagasan, serta unit usaha belum mampu menampung semua pegawai. Berdasarkan hal tersebut data dilakukan pembobotan melalui analisis PHA dan disajikan dalam Tabel 1 mengenai analisis internal berdasarkan keunggulan dan kelemahan BUMDesa.

Tabel 1. Analisis Internal

No	Keunggulan	Skor	Bobot	Total
1	Adanya partisipasi anggota dalam bentuk kehadiran, gagasan, tenaga	5,2	0,5	2,70
2	Telah menggunakan media sosial dalam pemasaran produk	7,8	0,8	6,08
3	Memiliki omset pendapatan yang cukup tinggi	3,0	0,3	0,90
4	Memiliki wadah atau forum untuk menampung aspirasi dan gagasan anggota	5,2	0,5	2,70
5	Produk unggulan desa telah sejalan dengan komoditas unggulan desa	1,6	0,2	0,26
6	Sering mendapatkan pembinaan dan pelatihan dari dinas	5,4	0,5	2,92
7	Telah memberikan upah yang cukup dan memuaskan termasuk kepada para anggota	5,0	0,5	2,50
8	Memiliki mitra kerjasama yang kompeten	5,0	0,5	2,50
Total Keunggulan				20,56
No	Kelemahan	Skor	Bobot	Total
1	Permodalan masih terbatas	-4,0	-0,4	1,60
2	Pemasaran masih dengan cara tradisional dari mulut ke mulut	-2,0	-0,2	0,40
3	Sebagian besar BUMDesa mengalami penurunan pendapatan dimasa pandemi	-9,0	-0,9	8,10
4	Jumlah mitra kerjasama terbatas	-5,0	-0,5	2,50
5	Produk unggulan desa kebanyakan tidak sejalan dengan komoditas unggulan desa	-3,8	-0,4	1,44
6	Jarang Mendapatkan pembinaan	-4,6	-0,5	2,12
7	Manajemen organisasi patronasi tradisional	-0,4	0,0	0,02
8	Minimnya unit untuk memberdayakan pemuda desa	-0,4	0,0	0,02
9	upah yang diberikan kepada anggota masih terbilang kurang	-5,0	-0,5	2,50

10	Kemampuan sumberdaya manusia yang tidak cekatan	-0,4	0,0	0,02
11	Belum memiliki wadah/ forum untuk menampung aspirasi dan gagasan pemuda	-2,2	-0,2	0,48
12	Unit usaha belum mampu menampung semua pemuda/ pengurus	-0,4	0,0	0,02
Total Kelemahan				19,21

Sumber: Olah Data Penulis

Poin keunggulan yang berada dalam analisis internal akan dilakukan perhitungan skor dan bobot untuk dapat menghasilkan total dari masing-masing variabel yang masuk di dalam keunggulan. Skor dihasilkan dari jumlah responden yang telah menentukan jawaban tersebut sebagai pilihan mereka dibagi dengan jumlah nilai dari seluruh variabel yang mempengaruhi keunggulan dikurangi dengan jumlah variabel yang mempengaruhi kelemahan. Adapun bobot dihasilkan dari jumlah nilai yang dimiliki dari masing-masing variabel yang mendukung keunggulan maupun kelemahan dibagi dengan total responden.

Tabel 2. Analisis Eksternal

Analisis Eksternal				
No	Peluang	Skor	Bobot	Total
1	Sering mendapatkan pembinaan dan pelatihan dari dinas terkait	-0,67	0,08	-0,05
2	Memiliki stakeholder yang mendukung dalam upaya pemulihan ekonomi akibat Covid-19	-3,00	0,36	-1,08
3	Adanya hubungan baik antara BUMDesa dengan pemuda karang taruna desa dan kelompok sadar wisata	-5,33	0,64	-3,41
Total Peluang				-4,55
No	Tantangan	Skor	Bobot	Total
1	Perekonomian masyarakat menurun mengakibatkan daya beli turun	1,67	-0,2	-0,33
2	Harga panen hasil pertanian menurun bagi BUMDesa dengan unit usaha yang menjual hasil pertanian	0,33	-0,04	-0,01
3	Hubungan belum harmonis antara BUMDesa dengan pemuda karangtaruna desa dan kelompok sadar wisata	3,00	-0,36	-1,08
4	Aturan terkait PPKM mengakibatkan beberapa unit usaha tutup	5,00	-0,6	-3,00
Total Kelemahan				-4,43

Sumber: Olah Data Penulis

Total merupakan perkalian antara bobot dengan skor yang nantinya akan menghasilkan

total dari seluruh variabel analisis internal yaitu keunggulan maupun kelemahan. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan total nilai analisis internal keunggulan adalah 20,506 sedangkan total dari analisis internal kelemahan adalah 19,21.

Selanjutnya adalah identifikasi terkait dengan faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan BUMDesa. Berdasarkan pengumpulan data teridentifikasi sejumlah peluang dan tantangan yang dihadapi oleh BUMDesa sebagaimana Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2 total analisis faktor eksternal yaitu peluang adalah -4,55 sedangkan jumlah analisis eksternal tantangan adalah -4,43. Setelah itu akan dilakukan identifikasi terhadap masing-masing jumlah faktor internal dan eksternal yang akan disajikan melalui Tabel 3.

Tabel 3 Penentuan Jumlah Variabel SWOT

Analisis Faktor	Jumlah
Internal	
Keunggulan	20,56
Kelemahan	19,21
Eksternal	
Peluang	-4,55
Tantangan	-4,43

Sumber: Olah Data Penulis

Berdasarkan Tabel 3 terlihat bahwa jumlah analisis internal SWOT yang meliputi kekuatan berada pada angka 20,506 sedangkan kelemahan berada pada 19,21. Adapun analisis eksternal peluang berada pada angka -4,55 dan tantangan berada pada angka -4,43. Selanjutnya berdasarkan hasil dari pada masing-masing analisis eksternal dan internal dilakukan identifikasi untuk menemukan sumbu x dan y yang mana sumbu x dihasilkan dari jumlah total keunggulan dikurangi dengan kelemahan dan dan sumbu y dihasilkan dari jumlah peluang dikurangi dengan jumlah tantangan. perhitungan tersebut dapat disajikan pada Tabel 4.

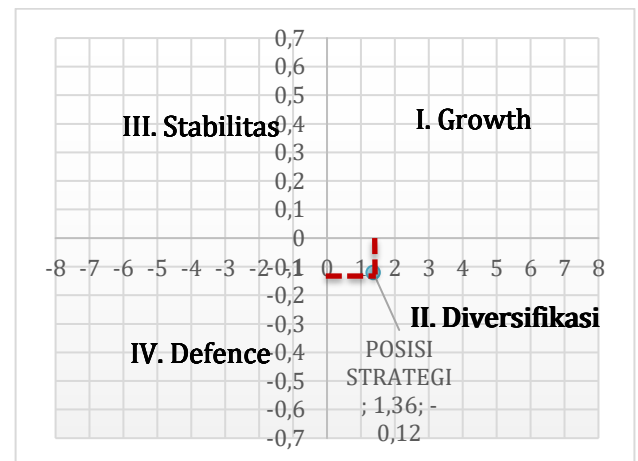
Tabel 4 Penentuan Koordinat Diagram Kartesius

Sumbu	Koordinat
x	1,36
y	-0,12

Sumber: Olah Data Penulis

Berdasarkan Tabel 4 terlihat bahwa nilai dari sumbu x yaitu 1,36 dan sumbu y adalah (-)0,12. Berdasarkan hal tersebut selanjutnya akan dilakukan pembuatan diagram kartesius yang nantinya akan menghasilkan posisi strategi menyesuaikan dengan analisis faktor internal yang meliputi keunggulan dan kelemahan dan analisis faktor eksternal yang meliputi peluang dan tantangan dari pengelolaan BUMDesa dan peran serta pemuda dalam pengelolaan BUMDesa dalam pemulihan ekonomi pada masa pandemi Covid-19.

Penggambaran diagram kartesius yang merujuk kepada penentuan nilai dari sumbu x dan y yang dihasilkan dari perhitungan analisis faktor eksternal dan internal dapat digambarkan melalui Gambar 1.

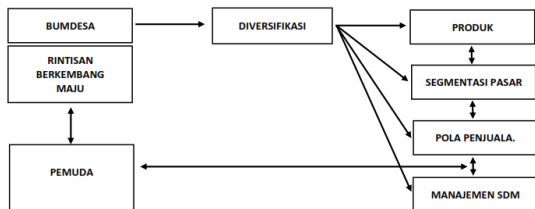


Gambar 1. Kuadran Analisis SWOT

Berdasarkan Gambar 1 terlihat posisi koordinat sumbu x pada titik 1,36 dengan sumbu y pada titik -0,12 menghasilkan titik koordinat pada kuadran 2 diversifikasi. Posisi diversifikasi merupakan keadaan dimana BUMDesa yang ada masih memiliki kekuatan lebih dibandingkan dengan kelemahannya sedangkan menghadapi tantangan yang cukup tinggi dibandingkan dengan peluang yang ada. Berikut ini akan dipaparkan kembali variabel yang mempengaruhi kekuatan dan juga variabel yang mempengaruhi tantangan sebagai bahan untuk dijadikan strategi diversifikasi.

Berdasarkan analisis internal dan eksternal yang menghasilkan posisi diversifikasi dari keadaan badan usaha milik desa di Kabupaten Malang, selanjutnya dirumuskan model pengelolaan BUMDesa yang yang

memperhatikan hasil analisis faktor internal dan eksternal. Model pengelolaan desa berbasis strategi diversifikasi disusun dengan memperhatikan kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan tantangan yang perlu dihadapi serta menyesuaikan kebutuhan akan pengembangan BUMDesa dalam rangka pemulihan ekonomi pada masa pandemi Covid-19. Dalam model tersebut, peneliti mencoba meningkatkan peran pemuda yang mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan dalam memanfaatkan teknologi. Keterampilan pemanfaatan media dan teknologi yang telah menjadi kebiasaan dan mode oleh para pemuda tersebut dapat mengatasi persoalan yang dihadapi oleh BUMDesa saat ini. Penggambaran model tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Model Strategi Diversifikasi Pengelolaan BUMDesa

Badan usaha milik desa dalam hal ini tidak terkecuali dari BUMDesa berkategori rintisan berkembang maupun maju. Ketiga BUMDesa tersebut mengalami persoalan terkait dengan adanya PPKM yang diatur oleh pemerintah. Untungnya, BUMDesa yang ada masih memiliki kekuatan dan keunggulan yang dapat digunakan untuk mengatasi tantangan yang muncul. Diversifikasi menjadi salah satu upaya yang bisa dilakukan untuk lebih mendorong kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi tantangan. Diversifikasi tersebut meliputi diversifikasi produk, segmentasi pasar, pola penjualan, dan manajemen sumber daya manusia.

Diversifikasi memiliki makna pengembangan dan inovasi. Pengembangan tersebut menyesuaikan kemampuan dan kebutuhan masing-masing BUMDesa. Di sisi lain, terdapat BUMDesa yang tidak mampu melakukan diversifikasi produk karena terkendala modal. Merujuk pada hal tersebut, proses diversifikasi yang dilakukan bisa beralih kepada diversifikasi pola penjualan. Pada masa

pandemi Covid-19 seluruh masyarakat melakukan perubahan cara hidup, maka otomatis hal tersebut juga mempengaruhi budaya transaksi yang dilakukan oleh masyarakat. Diversifikasi dalam hal pola penjualan merupakan bagian dari proses BUMDesa untuk menyesuaikan kondisi dengan segmentasi pasar akibat dari *new normal style*. Pola hidup masyarakat di masa pandemi otomatis akan mengubah pola transaksi jual-beli yang dilakukan oleh masyarakat menyesuaikan dengan kebiasaan pada saat menghadapi pandemi. Maka diversifikasi pola penjualan oleh BUMDesa perlu untuk disesuaikan dengan pola transaksi yang ada. Pola penjualan yang dilakukan berdasarkan teknik promosi yang didukung dengan cara dari mulut ke mulut maupun media sosial belum mampu untuk bisa mengatasi persoalan. Kondisi tersebut terbukti bahwa sebagian besar responden merasakan penurunan omset dan penjualan produk. Diversifikasi pola penjualan perlu dilakukan dengan cara melakukan inovasi terkait dengan pola penjualan masif berbasis digitalisasi. Salah satu contoh diversifikasi pola penjualan adalah penggunaan platform *e-commerce* yang masif untuk menjual produk BUMDesa.

Diversifikasi produk merupakan kondisi saat BUMDesa dapat menyesuaikan pola penjualan yang secara tidak langsung nantinya akan merubah segmentasi pasar. Keuntungan dari penjualan yang dihasilkan dari pola penjualan yang baru dapat digunakan untuk melakukan diversifikasi produk. Diversifikasi produk dapat langsung dilakukan ketika BUMDesa tersebut memiliki modal. Jika diversifikasi produk tidak mampu untuk dijalankan, peluang yang bisa dilakukan adalah melakukan diversifikasi pola penjualan.

Diversifikasi segmentasi pasar merupakan kondisi pada saat BUMDesa telah melakukan diversifikasi pola penjualan. Pola penjualan berbasis *e-commerce* atau *platform* penjualan berbasis digitalisasi akan mampu merubah segmentasi pasar dari BUMDesa yang awalnya didominasi oleh masyarakat sekitar merambah ke segmentasi pasar yang lebih luas. Secara tidak langsung diversifikasi segmentasi pasar

merupakan dampak positif ketika telah dilakukan diversifikasi pola penjualan.

Diversifikasi pola penjualan merupakan penyesuaian cara baru kegiatan jual-beli yang mencoba untuk meninggalkan cara lama. Berbasis pada tantangan yang dihadapi oleh BUMDesa bahwa dengan adanya aturan pemerintah terkait dengan PPKM, maka sebagian besar unit BUMDesa mengalami penurunan pemasukan. Kondisi ini berdampak pada unit usaha BUMDesa yang mengelola pariwisata. Diversifikasi pola penjualan menjadi penting karena seluruh produk dapat dijual secara luas. Kesesuaian antara produk yang dijual dengan komoditas unggulan desa menjadi kekuatan tersendiri. Akan tetapi, hal tersebut perlu didukung dengan diversifikasi pola penjualan yang masif. Diversifikasi pola penjualan dapat dilakukan dengan inovasi terkait dengan pola penjualan. Selain itu, diversifikasi pola penjualan dapat dibangun dengan pola kemitraan yang merujuk kepada pihak yang memiliki sarana penjualan yang memungkinkan untuk dijadikan mitra kerja sama penjualan produk BUMDesa.

Diversifikasi manajemen sumber daya manusia merupakan penyesuaian pelaksana dari kegiatan diversifikasi pola penjualan. Pola penjualan yang dilakukan saat ini adalah berbasis digitalisasi atau *e-commerce* didukung dengan platform elektronik. Berdasarkan data, pengelola BUMDesa masih didominasi oleh sumber daya manusia dengan usia lebih dari 40 tahun, BUMDesa berkategori maju didominasi oleh mereka yang berusia lebih dari 50 tahun. Di posisi inilah peran serta pemuda perlu untuk dilibatkan sebagai motor penggerak dalam pelaksanaan diversifikasi pola penjualan yang mana kebiasaan pemuda usia 16 sampai dengan 30 tahun tidak dapat dilepaskan dari gadget. Diversifikasi manajemen sumber daya manusia perlu dilakukan oleh BUMDesa untuk mewujudkan agenda besar diversifikasi pola pengelolaan BUMDesa melalui rekrutmen menyesuaikan dengan spesialisasi. Kondisi ini mendukung ketercapaian dari BUMDesa dalam mengatasi pola penjualan dengan sistem yang baru sekaligus sumber daya dari para pemuda yang terbiasa menggunakan Gadget sebagai sarana melakukan diversifikasi pola

penjualan. Peran pemuda dalam model tersebut adalah sebagai aktor yang mampu menjadi katalisator diversifikasi pola penjualan. Pemuda usia 16 sampai dengan 30 tahun sangat familiar dengan aplikasi dan teknologi. Diversifikasi pola penjualan berbasis aplikasi dan teknologi sangat dapat didukung oleh kemampuan para pemuda tersebut. Maka dari itu, BUMDesa perlu untuk melakukan diversifikasi manajemen sumber daya manusia sebagai bentuk upaya mempercepat proses diversifikasi pola penjualan.

Kesimpulan

Model strategi pengembangan BUMDesa perlu memperhatikan penerapan model diversifikasi. Diversifikasi menjadi salah satu upaya yang bisa dilakukan untuk lebih mendorong kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi tantangan. Diversifikasi tersebut meliputi diversifikasi produk, segmentasi pasar pola penjualan, dan manajemen sumber daya manusia. Diversifikasi memiliki makna pengembangan dan inovasi. Pengembangan tersebut menyesuaikan kemampuan dan kebutuhan masing-masing BUMDesa. Keuntungan hasil penjualan yang dihasilkan dari pola penjualan yang baru secara tidak langsung dapat digunakan untuk melakukan diversifikasi produk. Pola penjualan berbasis *e-commerce* berbasis digitalisasi akan mampu mengubah segmentasi pasar dari BUMDesa ke pasar yang lebih luas. Pemanfaatan pemuda dalam menukseskan hal tersebut merupakan bagian dari rekrutmen yang dilakukan sebagai bentuk dari diversifikasi sumberdaya manusia BUMDesa yang lebih cakap dan terampil

Daftar Referensi

- Agustine, A. D., & Dwinugraha, A. P. (2021). Strategi pengembangan desa wisata osing dalam upaya pemulihan ekonomi pada masa pandemi Covid-19. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6(2). <https://doi.org/10.26905/pjiap.v6i2.6467>
- Athapaththu, H. K. S. H. (2016). An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management. *International*

- Journal of Scientific and Research Publications*, 6(2).
- Barbosa, M., Castañeda -Ayarza, J. A., & Lombardo Ferreira, D. H. (2020). Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*, 258. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120880>
- Charles, N. A., Ojera, P. B., & David, O. (2015). Factors influencing choice of strategic management modes of small enterprises. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-014-0016-y>
- Creswell, J. W. (2003). Creswell, J.W. (2003). Chapter One, "A Framework for Design." *Research Design Qualitative Quantitative and Mixed Methods Approaches*. <https://doi.org/10.3109/08941939.2012.723954>
- Duçi, E. (2021). The relationship between management accounting, strategic management accounting and strategic cost management. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5). <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0146>
- Effendi, M., Rambe, M. T., Ritonga, R. A., & Sitio, R. (2022). Strategi Inovasi Bumdes Meningkatkan Potensi dan Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 6(1). <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v6i1.11479>
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>
- Gupta, A. K. (2020). An Overview of Strategic Management. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 3(9). <https://doi.org/10.47607/ijresm.2020.275>
- Keding, C. (2021). Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management: four decades of research in review. *Management Review Quarterly*, 71(1). <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00181-x>
- Ketchen, D. J., & Craighead, C. W. (2020). Research at the Intersection of Entrepreneurship, Supply Chain Management, and Strategic Management: Opportunities Highlighted by COVID-19. *Journal of Management*, 46(8). <https://doi.org/10.1177/0149206320945028>
- Petera, P., Wagner, J., & Šoljaková, L. (2020). Strategic management accounting and strategic management: The mediating effect of performance evaluation and rewarding. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(2). <https://doi.org/10.24867/IJIEM-2020-2-258>
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D. In *Metode Penelitian dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*.
- Suriyankietkaew, S., & Petison, P. (2020). A retrospective and foresight: Bibliometric review of international research on strategic management for sustainability, 1991-2019. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 12, Issue 1). <https://doi.org/10.3390/SU12010091>
- Varelas, S., & Apostolopoulos, N. (2020). The implementation of strategic management in greek hospitality businesses in times of crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(17). <https://doi.org/10.3390/su12177211>