



Manajemen Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) Desa Tegal Harum, Kecamatan Denpasar Barat, Kota Denpasar

Kadek Chandra Cahyani^{*a}, Komang Adi Sastra Wijaya^a, I Putu Dharmanu Yudartha^a

^a Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

* Correspondence: kadekachandracahyani@gmail.com

Abstract

This research aims to assess the strategic management of BUMDes Puspa Harum Sejahtera in enhancing the PADes of Tegal Harum Village. The research methodology involves descriptive qualitative analysis through interviews and documentation. Findings are analyzed using the Wheelen and Hunger theory as well as SWOT analysis. Results indicate that BUMDes' management strategy to improve PADes of Tegal Harum Village is very effective, as seen from the increased contribution based on the percentage distribution of remaining BUMDes Business Results for PADes of Tegal Harum Village. However, BUMDes needs to refine its strategies. Looking at the SWOT matrix, several recommendations can be made, such as imposing sanctions on street vendors, increasing the number of parking spots, promoting service utilization, and hiring more workers to enhance payment intensity.

Keywords: Strategic management, Village-Owned Enterprises, Village Original Income

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen strategi BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum dalam meningkatkan PADes Desa Tegal Harum. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan mengumpulkan data melalui wawancara dan dokumentasi. Analisis hasil temuan menggunakan teori Wheelen dan Hunger serta analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategi BUMDes untuk meningkatkan PADes Desa Tegal Harum sangat baik, terlihat dari peningkatan kontribusi berdasarkan persentase pembagian Sisa Hasil Usaha BUMDes untuk PADes Desa Tegal Harum. Namun, BUMDes perlu melakukan beberapa penyempurnaan strategi. Apabila dilihat dari matriks SWOT, adapun beberapa rekomendasi yang dapat diberikan seperti memberlakukan sanksi bagi pedagang asongan, meningkatkan jumlah titik parkir, mengencakan pemanfaatan jasa, dan menyerap tenaga kerja lebih banyak untuk intensifitas pembayaran.

Kata kunci: Manajemen strategi, Badan Usaha Milik Desa, Pendapatan Asli Desa

1. Pendahuluan

Manajemen strategi dapat diberikan arti sebagai sebuah seni dan sains ketika memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya (Fred R. David dan Forest R. David, 2016). Menciptakan dan menghasilkan peluang dan kesempatan baru yang bervariasi dikemudian hari merupakan tujuan manajemen strategi. Manajemen strategi dapat diterapkan dalam setiap pengembangan. Termasuk dalam pengembangan ekonomi. Dalam rangka mencapai kemajuan ekonomi di tingkat manapun, terdapat iklim perekonomian yang menjadi salah satu faktornya. Sebagai contoh, kemajuan ekonomi nasional hanya akan tercapai apabila terdapat iklim perekonomian yang baik di tingkat provinsi. Kemajuan perekonomian provinsi akan tercapai apabila terdapat perekonomian yang baik di tingkat kabupaten. Begitu seterusnya hingga berada pada tingkat pedesaan. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa kemajuan ekonomi nasional dapat dicapai apabila dari tingkat atau skala terkecil suatu wilayah memiliki kegiatan perekonomian yang baik dan sehat (Fred R. David dan Forest R. David, 2016).

Pengembangan ekonomi di tingkat desa memiliki cukup urgensi untuk diperhatikan. Pengembangan ekonomi pedesaan ini sebenarnya memiliki banyak program sebagai upayanya. Salah satunya adalah pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di masing-masing desa. Berdasarkan UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, BUMDes adalah badan usaha yang sebagian besar atau bahkan keseluruhan modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan langsung yang sumbernya berasal dari dana kekayaan desa yang sudah dipisahkan tersendiri dalam rangka pengelolaan aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk dapat digunakan sebesar-besarnya dalam kesejahteraan masyarakat.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa menjelaskan bahwa Badan Usaha Milik Desa adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama lebih dari satu desa untuk melakukan pengelolaan usaha, pemanfaatan aset, menciptakan peningkatan investasi dan produktivitas, memenuhi penyediaan jasa pelayanan, dan/atau jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya demi kesejahteraan masyarakat Desa.

BUMDes adalah sebuah lembaga yang dibentuk oleh desa dan dapat ditugaskan untuk memberikan dan mendukung kesejahteraan masyarakat, mampu memenuhi kebutuhan masyarakat, dan memberikan manfaat bagi masyarakat. BUMDes dapat digunakan sebagai media bagi masyarakat desa untuk berproses dalam rangka membentuk kemandirian dan pemberdayaan desanya masing-masing melalui berbagai potensi desa yang dapat dimanfaatkan. Pembentukan suatu BUMDes diharapkan dapat menjadi penggerak ekonomi lokal yang didasarkan pada pemenuhan kebutuhan, pengembangan potensi, dan kapasitas desa, agar mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat di lingkup desa.

BUMDes adalah metode baru untuk meningkatkan ekonomi desa dengan mempertimbangkan kebutuhan dan potensi desa. Masyarakat desa sepenuhnya bertanggung jawab atas pengelolaan BUMDes, yaitu dari desa, oleh desa, dan untuk desa. BUMDes menjalankan usaha ekonomi masyarakat dalam bentuk badan usaha yang dikelola secara profesional, tetap berpegang pada potensi asli desa. Hal ini dapat meningkatkan hasil dan efektivitas bisnis desa. BUMDes akan menjadi pilar kemandirian bangsa di masa depan dan juga akan berfungsi sebagai lembaga yang menampung kegiatan ekonomi masyarakat yang berkembang sesuai dengan karakteristik desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa (Siti Rahayu dan Rury Febrina, 2021).

Salah satu desa di Indonesia, tepatnya di Provinsi Bali yang memiliki BUMDes sebagai media peningkatan bidang ekonominya adalah Desa Tegal Harum. Desa Tegal Harum adalah salah satu desa termuda di Kota Denpasar. Desa ini terletak di Kecamatan Denpasar Barat, Kota Denpasar. Sebelum menjadi sebuah desa, wilayah ini adalah persawahan yang struktur kondisi tanahnya kerap terjadi banjir, sehingga dari penilaian lahan tidak sesuai untuk pertanian. Dalam rangka menyiasati kekurangan fisiografis Desa Tegal Harum, dibentuklah sebuah badan usaha yang bernama Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum. Badan usaha ini memiliki fungsi untuk menyediakan jasa pelayanan bagi masyarakat, mengelola usaha dan aset desa yang dapat dimanfaatkan untuk membantu perkembangan Pendapatan Asli Desa (PADes) Desa Tegal Harum (Pemerintah Desa Tegal Harum, n.d.).

Pemerintah Desa Tegal Harum mendirikan BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum pada 24 Agustus 2018 dan menetapkan Motto “Utsaha ta Larapana” yang berarti tidak pernah berhenti bekerja dan berusaha. Pada Tahun 2021, Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum mengalami perubahan, sesuai PP 11 tahun 2021, dan telah ditetapkan dengan PERDES Tegal Harum No. 7 Tahun 2021 dan Peraturan Perbekel No. 8 tahun 2021. Selanjutnya pada 15 Desember 2021, BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum telah mendapatkan Sertifikat Badan Hukum dari Kemenkum HAM RI, No. AHU-01170.AH.01.33 Tahun 2021 (BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum, n.d.).

BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum mulai beroperasi sejak 1 Januari 2019 dengan modal awal BUMDes berasal dari penyertaan modal Desa Tegal Harum sebesar Rp. 143.462.463. Adapun unit usaha yang pertama dibangun dengan menyesuaikan potensi desa, yaitu: Unit Pengelolaan Pasar Desa Tegal Harum (sebagai aset Desa Tegal Harum), Unit Pengelolaan Jasa Parkir, dan Unit Pelayanan Jasa Makanan & Minuman untuk kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan Pemerintah Desa. Namun, hingga saat ini BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum telah mengembangkan potensi usahanya, diantaranya menjadi:

1. Unit Usaha Pengelolaan Pasar Desa
2. Unit Usaha Pelayanan Jasa Parkir
3. Unit Usaha Simpan Pinjam
4. Unit Usaha Perdagangan dan Jasa (*Payment Point Online Banking* atau PPOB)

BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum hingga saat ini menjadi salah satu BUMDes yang memiliki jejak prestasi yang cemerlang dan membanggakan. BUMDes ini juga telah menorehkan prestasi di tingkat kota, provinsi, hingga ke tingkat nasional (BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum, n.d.).

Sebagai wadah pengelolaan aset desa dalam kegiatan perekonomian, tentunya BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum memiliki kontribusi terhadap PADes Desa Tegal Harum. Segala upaya yang diusahakan oleh pemerintah desa dilakukan guna mendukung operasi pelaksanaan otonomi desa yang dilaksanakan oleh pemerintahan desa dan disebut sebagai Pendapatan Asli Desa (Pasal 71 Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa). PADes yang sah berasal dari hasil usaha desa, hasil pengelolaan kekayaan desa, hasil swadaya dan partisipasi masyarakat, hasil gotong royong, dan hasil lainnya (Nurcholis, 2016).

Pendapatan Desa Tegal Harum berasal dari beberapa sumber. Diantaranya adalah: Pendapatan Asli Desa yang termasuk di dalamnya adalah pembagian Sisa Hasil Usaha Desa dari BUMDes; Pendapatan Transfer yang termasuk di dalamnya adalah Dana Desa, Bagi Hasil Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten/Kota, dan Alokasi Dana Desa, Bantuan Keuangan Provinsi, Kabupaten/Kota; dan Pendapatan Lain-lain yaitu bunga bank (Pemerintah Desa Tegal Harum, n.d.).

Tabel 1. 1 Data Pendapatan Desa Tegal Harum tahun 2021 dan 2022

No	Tahun	PADes	PT	PL	Total
1.	2021	Rp 250.781.309	Rp 5.287.224.293	Rp 25.701.587,42	Rp 5.563.707.188,42
2.	2022	Rp 356.071.140	Rp 5.203.475.716	Rp 22.936.250,42	Rp 5.582.483.106,42

Sumber: Website Pemerintah Desa Tegal Harum

Tabel di atas memaparkan data bahwa sumber – sumber pendapatan Desa Tegal Harum mengalami perubahan. Perubahan pada PADes mengalami kenaikan di tahun 2022, sedangkan pada Pendapatan Transfer (PT) dan Pendapatan Lain – lain (PL) mengalami penurunan di tahun 2022. Namun, apabila dilihat dari total keseluruhan pendapatan Desa Tegal Harum mengalami peningkatan di tahun 2022. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan PADes Desa Tegal Harum yang bersumber dari BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum berkontribusi dalam peningkatan keseluruhan pendapatan Desa Tegal Harum.

Tabel 1. 2 Data kontribusi terhadap PADes Desa Tegal Harum

NO	URAIAN	2019 (Rp)	2020 (Rp)	2021 (Rp)	TOTAL
1.	Laba bersih / Hasil usaha BUMDes	Rp 313.638.850	Rp 501.562.617	Rp 730.402.338	Rp 1.545.603.805
2.	Kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) Desa Tegal Harum	Rp 78.409.712	Rp 250.781.309	Rp 356.071.140	Rp 685.262.161

Sumber: Website Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum

Berdasarkan data yang diperoleh dari sistem informasi BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum, terdapat informasi mengenai kontribusi yang diberikan BUMDes terhadap PADes Desa Tegal Harum. Data tersebut menjelaskan bahwa dari tahun 2019 hingga tahun 2021, BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum telah memberikan beberapa bagian dari laba bersih atau hasil usaha BUMDes dalam rangka peningkatan PADes Desa Tegal Harum. Dimana setiap tahunnya kontribusi yang diberikan BUMDes semakin meningkat seiring dengan peningkatan laba bersih atau hasil usaha BUMDes.

Hingga tahun 2021, kontribusi yang diberikan BUMDes untuk peningkatan PADes Desa Tegal Harum mencapai total Rp 685.262.161. Sebagai sebuah media penggerak perekonomian desa, dalam rangka memberikan kontribusi terhadap PADes Desa Tegal Harum, BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum

tentunya memiliki manajemen strategi tersendiri yang dapat disesuaikan dengan indikator manajemen strategi.

Wheelen dan Hunger (2012) menjelaskan bahwa terdapat empat unsur dalam manajemen strategi yang dapat dijadikan indikator penilaian, yaitu: (a) analisis lingkungan; (b) formulasi strategi; (c) implementasi strategi; dan (d) evaluasi. Adapun manajemen strategi yang diterapkan oleh BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum perlu dianalisis pula menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Hal ini bertujuan untuk melihat keseimbangan elemen-elemen yang menjadi faktor utama dalam peningkatan PADes melalui kontribusi BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum.

Kendati telah dapat menyumbangkan bagian hasil usaha BUMDes, manajemen strategi dalam pengelolaan BUMDes tidak terlepas dari berbagai permasalahan. Berdasarkan observasi yang dilakukan, penulis menemukan beberapa permasalahan yang dialami oleh BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum. Pertama, pada unit pasar yaitu adanya pedagang asongan yang tidak memiliki kontrak dengan unit pasar tetapi melakukan kegiatan berdagang di area Pasar Desa Tegal Harum. Kedua, pada unit parkir yaitu masih adanya pemilik lahan parkir yang apatis atau kurang peduli terhadap mekanisme parkir. Ketiga, pada unit perdagangan dan jasa (PPOB) yaitu persaingan dengan perusahaan dagang besar, serta belum memiliki produk unggulan. Keempat, pada unit simpan pinjam yaitu kurang taatnya nasabah dalam memenuhi kewajibannya. Kondisi tersebut menjadikan penelitian ini penting untuk diteliti mengingat berbagai permasalahan yang perlu dicarikan jalan keluarnya oleh pengurus BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum dan Pemerintah Desa Tegal Harum.

Penelitian ini akan melihat bagaimana manajemen strategi sebuah BUMDes yang berada pada naungan pemerintahan desa dalam meningkatkan PADes. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi contoh bagi BUMDes yang ada di desa lainnya dalam menerapkan manajemen strategi yang tepat untuk membantu peningkatan PADes masing-masing desa. Berdasarkan penjabaran sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) Desa Tegal Harum, Kecamatan Denpasar Barat, Kota Denpasar.

2. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Moleong (2017) memberikan pendapat terkait penelitian kualitatif yang didefinisikan bahwa penelitian kualitatif berkamsud untuk memberikan pemahaman atau gambaran terkait fenomena apa yang terjadi pada subjek penelitian. Fenomena yang dimaksud adalah seperti perilaku, sudut pandang, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dituangkan dalam bentuk kombinasi kata dan bahasa dengan memberikan konteks tertentu serta pemanfaatan berbagai metode ilmiah didalamnya. Penelitian kualitatif disajikan secara sistematis serta naratif (Yusuf, 2017). Penelitian kualitatif memiliki fokus pada makna serta deskripsi yang sering disampaikan dengan kata-kata daripada angka. Jenis penelitian deskriptif kualitatif adalah metode penelitian yang menggunakan data kualitatif dan dijabarkan secara deskriptif. Jenis penelitian deskriptif kualitatif ini sering digunakan untuk menganalisis peristiwa, fenomena, atau keadaan sosial. Alasan peneliti memilih desain penelitian deskriptif kualitatif adalah karena peneliti ingin menggambarkan situasi yang akan diamati di lapangan secara lebih spesifik, transparan dan mendalam. Dalam penelitian ini, penulis tidak memanipulasi kondisi sosial di lapangan serta membiarkan objek penelitian berjalan apa adanya dan sebagaimana mestinya. Metode penelitian deskriptif kualitatif menjadi penting dalam penelitian ini karena dapat menggambarkan secara spesifik dan sistematis mengenai manajemen strategi BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum dalam meningkatkan PADes Desa Tegal Harum, Kecamatan Denpasar Barat, Kota Denpasar.

Penelitian mengenai manajemen strategi BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum dalam meningkatkan PADes Desa Tegal Harum, Kecamatan Denpasar Barat, Kota Denpasar berdasarkan dua sumber data; data primer dan data Sekunder.

Unit analisis adalah satuan yang diteliti. Unit analisis dapat berupa individu, kelompok, benda atau suatu latar peristiwa sosial seperti misalnya aktivitas individu atau kelompok sebagai subjek penelitian” (Hamidi, 2010). Dalam penelitian ini, unit analisis yang dimaksud adalah individu. Adapun yang termasuk unit analisis individu

dalam penelitian ini terdiri dari Direktur BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum, Sekretaris BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum, Manajer Unit-unit Usaha (Manajer Unit Pasar, Manajer Unit Parkir, Manajer Unit Perdagangan dan Jasa, dan Manajer Unit Simpan Pinjam), serta Dewan Pengawas BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum. Unit analisis tersebut dipilih karena perannya yang terjun secara langsung pada pengelolaan BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum.

Analisis data adalah proses mengurutkan dan mengorganisasikan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Tujuan analisis data adalah untuk menemukan tema dan membuat hipotesis kerja berdasarkan informasi yang diberikan (Moleong, 2017). Penelitian ini menggunakan metode analisis model Miles dan Huberman (1994), yang menunjukkan tiga proses analisis data. Adapun penjabaran analisis data dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut; reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Penyajian data adalah proses dalam penyelesaian hasil penelitian. Penyajian data adalah rangkaian tindakan yang dilakukan dengan menggunakan metode analisis sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Menurut Miles and Huberman dalam Sugiyono (2018), penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dalam bentuk bagan, uraian singkat, flowchart, hubungan antar kategori, dan metode lainnya. Kesimpulan penelitian juga dapat digambarkan dengan menggunakan teknik penyajian data. Teknik ini digunakan agar data yang telah diperoleh dan dianalisis dapat dipresentasikan dengan cara yang lebih jelas dan lebih mudah dipahami.

3. Pembahasan

Analisis SWOT berdasarkan matriks

Tabel 4. 1 Analisis Matriks SWOT

	KEKUATAN (<i>Strength (S)</i>)	KELEMAHAN (<i>Weakness (W)</i>)
	1. Unit Pasar: menjadi pasar yang teratur, nyaman, dan maju 2. Unit Parkir: legalitas yang terpercaya karena bekerja sama dengan perumda parkir 3. Unit Perdagangan dan Jasa (PPOB): penyediaan pelayanan jasa ppob 4. Unit Simpan Pinjam: membantu masyarakat khususnya pedagang pasar untuk terlepas dari utang rentenir	1. Unit Pasar: belum bisa sepenuhnya beradaptasi dengan digitalisasi 2. Unit Parkir: titik parkir yang terbatas 3. Unit Perdagangan dan Jasa (PPOB): tidak memiliki produk unggulan 4. Unit Simpan Pinjam: kekurangan tenaga kerja
PELUANG (<i>Opportunity (O)</i>)	STRATEGI SO (<i>Strength-Opportunity</i>)	STRATEGI WO (<i>Weakness-Opportunity</i>)
1. Unit Pasar: menjadi pelopor pasar digital 2. Unit Parkir: mengurangi resiko buruk berkendara 3. Unit Perdagangan dan Jasa (PPOB): peningkatan pendapatan unit dari kerja sama dengan Pemerintah Desa Tegal Harum	1. Unit Pasar: membuat regulasi terkait digitalisasi pasar 2. Unit Parkir: memberikan sosialisasi menghindari resiko buruk dengan pemanfaatan jasa parkir oleh instansi terkait 3. Unit Perdagangan dan Jasa (PPOB): mengencangkan	1. Unit Pasar: memberikan pelatihan atau bimbingan terkait digitalisasi pasar 2. Unit Parkir: melakukan perluasan titik parkir untuk meningkatkan pendapatan 3. Unit Perdagangan dan Jasa (PPOB): mencari produk

4. Unit Simpan Pinjam: melaksanakan kegiatan simpan pinjam secara keseluruhan	masyarakat untuk pemanfaatan jasa yang tersedia 4. Unit Simpan Pinjam: menjalin kerja sama dengan OJK	unggulan sebagai potensi baru 4. Unit Simpan Pinjam: Menyerap tenaga kerja untuk menguatkan internal dan berpeluang untuk melakukan kegiatan simpan pinjam seutuhnya
ANCAMAN (<i>Threat (T)</i>)	STRATEGI ST (<i>Strength-Threat</i>)	STRATEGI WT (<i>Weakness-Threat</i>)
1. Unit Pasar: ada pedagang asongan 2. Unit Parkir: pemilik toko yang apatis 3. Unit Perdagangan dan Jasa (PPOB): ketergantungan dengan mitra kerja sama 4. Unit Simpan Pinjam: ada nasabah bermasalah	1. Unit Pasar: membuat dan melegalkan sanksi untuk pedagang asongan 2. Unit Parkir: membangun kesepakatan kontrak yang saling menguntungkan 3. Unit Perdagangan dan Jasa (PPOB): melakukan inovasi dalam penawaran layanan agar tetap relevan dan menarik bagi pelanggan 4. Unit Simpan Pinjam: Terapkan proses seleksi yang ketat dalam pemberian pinjaman	1. Unit Pasar: memberikan sanksi sosial seperti menyebarkan informasi melalui media digital untuk memberikan efek jera 2. Unit Parkir: melakukan pendekatan dan memberikan penjelasan kepada pemilik toko 3. Unit Perdagangan dan Jasa: mengembangkan atau mengakuisisi produk atau layanan tambahan yang dapat menambah nilai bagi pelanggan untuk membantu mengurangi ketergantungan dengan mitra kerja sama 4. Unit Simpan Pinjam: menempatkan petugas untuk memastikan intensifitas pembayaran untuk mengatasi nasabah yang bermasalah

Sumber: diolah oleh penulis

Rekomendasi Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes)

Rekomendasi strategi SO (*Strength-Opportunity*)

1. Unit Pasar yaitu membuat regulasi terkait digitalisasi pasar. Dalam menghadapi digitalisasi pasar, strategi regulasi yang efektif memerlukan pemahaman mendalam dari tren dan tantangan digital melalui kolaborasi dengan pakar industri. regulasi yang dibuat harus mengedepankan lingkungan bisnis yang adil dan teratur, sambil mendorong insentif untuk inovasi yang berkelanjutan tanpa mengorbankan keamanan dan kelayakan. Dengan demikian, regulasi pasar yang tepat dapat merangsang inovasi, mendorong persaingan yang sehat, dan melindungi kepentingan konsumen dalam era digitalisasi.
2. Unit Parkir yaitu memberikan sosialisasi menghindari resiko buruk dengan pemanfaatan jasa parkir oleh instansi terkait. Dengan memanfaatkan jasa parkir yang disertai dengan kampanye penyuluhan tentang pentingnya parkir yang aman dan legal, pengemudi dapat diberikan pemahaman yang lebih baik tentang kepatuhan terhadap aturan lalu lintas, peraturan parkir, dan bahaya yang terkait dengan parkir sembarangan. Melalui pendekatan ini, tidak hanya keamanan berkendara dapat ditingkatkan, tetapi juga kesadaran akan pentingnya perilaku parkir yang bertanggung jawab dapat tersebar luas dalam masyarakat, menciptakan lingkungan lalu lintas yang lebih aman dan tertib secara keseluruhan.

3. Unit Perdagangan dan Jasa (PPOB) yaitu menggencarkan masyarakat untuk pemanfaatan jasa yang tersedia. Melalui kampanye edukasi yang terarah dan program insentif yang menarik, masyarakat didorong untuk memanfaatkan layanan jasa PPOB untuk kebutuhan pembayaran transaksi keuangan lainnya secara lebih efisien dan aman. Dengan memperluas aksesibilitas dan meningkatkan kesadaran akan manfaat yang ditawarkan oleh layanan ini, unit perdagangan dan jasa dapat memainkan peran yang lebih besar dalam mendukung inklusi keuangan, meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan, serta meningkatkan kontribusi untuk PADes Desa Tegal Harum
4. Unit Simpan Pinjam yaitu menjalin kerja sama dengan OJK. Melalui kemitraan yang erat dengan OJK, unit simpan pinjam dapat memastikan bahwa kegiatan mereka berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan, meningkatkan kepercayaan masyarakat, dan memperkuat posisi mereka dalam industri keuangan yang teratur dan berkelanjutan. Untuk itu, maka diperlukan jalinan kerja sama dengan OJK untuk memberikan izin dan pengawasan terhadap kegiatan simpan pinjam secara keseluruhan.

Mengacu pada semua strategi SO yang telah direkomendasikan, penulis memilih strategi pada Unit Perdagangan dan Jasa (PPOB) yaitu menggencarkan masyarakat untuk pemanfaatan jasa yang tersedia. Strategi ini dipilih karena merupakan strategi SO yang paling ideal untuk meningkatkan PADes Desa Tegal Harum.

Rekomendasi strategi WO (*Weakness-Opportunity*):

1. Unit Pasar yaitu memberikan pelatihan atau bimbingan terkait digitalisasi pasar. Penyediaan pelatihan atau bimbingan terkait digitalisasi pasar kepada pelaku bisnis dan pemangku kepentingan lainnya dapat dilakukan melalui workshop, seminar, dan program pelatihan yang diselenggarakan secara teratur. Peserta diajak untuk memahami tren terkini dalam teknologi, strategi pemasaran digital, dan penggunaan platform online untuk memperluas jangkauan pasar. Dengan menyediakan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan digital, strategi ini bertujuan untuk membantu pelaku bisnis menyesuaikan diri dengan perubahan pasar, meningkatkan daya saing mereka, dan memanfaatkan peluang yang ada dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang.
2. Unit Parkir yaitu melakukan perluasan dan memperbanyak titik parkir yang ada di area Desa Tegal Harum. Perluasan titik parkir dilakukan dengan pendekatan yang berkelanjutan dan berbasis komunitas. Selain itu, pendekatan partisipatif melibatkan partisipasi aktif dari masyarakat dalam pemilihan lokasi dan desain titik parkir baru, memastikan bahwa solusi yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka. Dengan memperluas infrastruktur parkir di area Desa Tegal Harum, strategi ini bertujuan untuk mengurangi kemacetan lalu lintas, meningkatkan kenyamanan pengguna jalan, dan mendukung pembangunan yang berkelanjutan di daerah Desa Tegal Harum sehingga dapat memberikan pendapatan lebih bagi unit parkir dan kontribusi untuk PADes Desa Tegal Harum.
3. Unit Perdagangan dan Jasa (PPOB) yaitu mencari produk unggulan sebagai potensi baru. Melalui pemahaman mendalam tentang kebutuhan konsumen, unit dapat mengidentifikasi produk atau layanan yang memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi atau memiliki keunggulan kompetitif di pasaran. Dengan memanfaatkan produk unggulan ini sebagai fokus utama, strategi pemasaran dan pengembangan bisnis dapat difokuskan untuk memperkuat citra merek unit perdagangan dan jasa dalam persaingan yang semakin ketat. Apabila bagian perdagangan unit ini memiliki produk unggulan, pendapatan dari unit perdagangan dan jasa pun dapat meningkat. Kontribusi untuk PAD pun bisa meningkat pula.
4. Unit Simpan Pinjam yaitu mempercepat proses penyerapan tenaga kerja tambahan untuk unit simpan pinjam agar kedepannya unit simpan pinjam dapat memperluas jangkauan masyarakat. Melalui program pelatihan dan rekrutmen yang terencana dengan baik, unit dapat mengidentifikasi potensi dalam anggota masyarakat setempat serta memberikan kesempatan bagi mereka untuk bergabung dalam operasi unit. Ketika unit simpan pinjam telah mampu berdiri sendiri, alangkah baiknya jika kegiatan simpan pinjam dapat dilaksanakan secara lengkap

Mengacu pada semua strategi WO yang telah direkomendasikan, penulis memilih strategi pada Unit Parkir yaitu melakukan perluasan titik parkir untuk meningkatkan pendapatan. Strategi ini dipilih karena merupakan strategi WO yang paling ideal untuk meningkatkan PADes Desa Tegal Harum.

Rekomendasi strategi ST (*Strength-Threat*)

1. Unit Pasar yaitu melegalkan sanksi untuk pedagang asongan di sekitar area Pasar Desa Tegal Harum bersama Pemerintahan Desa. Melalui konsultasi dengan pemangku kepentingan dan penegakan peraturan yang konsisten, pemerintah atau pihak BUMDes dapat mengimplementasikan kebijakan yang mendorong pedagang asongan untuk menjalankan usaha mereka dengan cara yang sah dan berdasarkan kontrak resmi. Dengan memastikan kepatuhan terhadap peraturan, strategi ini bertujuan untuk meningkatkan perlindungan terhadap hak-hak pedagang, meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pasar, serta menciptakan lingkungan usaha yang lebih stabil dan teratur bagi semua pihak yang terlibat.
2. Unit Parkir yaitu membangun kesepakatan kontrak yang saling menguntungkan dengan pemilik lahan parkir. Melalui negosiasi yang cermat dan transparan, pihak parkir dapat menawarkan pemilik lahan manfaat yang jelas, seperti pembayaran sewa yang adil atau pengelolaan parkir yang efisien, sementara sekaligus memastikan keberlanjutan bisnis mereka. Dengan membangun hubungan kemitraan yang kuat dan saling menguntungkan, strategi ini tidak hanya memungkinkan pihak parkir untuk memperluas operasi mereka, tetapi juga menciptakan lingkungan parkir yang lebih teratur, aman, dan berkelanjutan bagi masyarakat.
3. Unit Perdagangan dan Jasa (PPOB) yaitu melakukan inovasi dalam penawaran layanan agar tetap relevan dan menarik bagi pelanggan. Dengan mendengarkan umpan balik dari pelanggan, unit perdagangan dan jasa (PPOB) dapat mengidentifikasi peluang untuk mengembangkan layanan baru yang relevan dan berdaya tarik. Melalui penerapan teknologi terbaru, pengembangan fitur-fitur yang meningkatkan kenyamanan dan penawaran promosi yang menarik, strategi ini bertujuan untuk tidak hanya memperluas basis pelanggan, tetapi juga memperkuat citra merek unit perdagangan dan jasa (PPOB) sebagai penyedia layanan yang inovatif dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan.
4. Unit Simpan Pinjam yaitu menerapkan proses seleksi yang ketat dalam pemberian pinjaman. Dengan mengadopsi pendekatan yang cermat dan teliti dalam menilai kelayakan pinjaman, unit simpan pinjam dapat memastikan bahwa hanya peminjam yang memiliki kemampuan dan keandalan untuk membayar kembali yang diberikan pinjaman. Melalui analisis kredit yang menyeluruh, verifikasi data yang akurat, dan penilaian risiko yang komprehensif, strategi ini bertujuan untuk tidak hanya melindungi kepentingan unit simpan pinjam dalam menjaga kesehatan keuangan dan meminimalkan risiko kredit, tetapi juga memastikan kesejahteraan finansial bagi nasabah serta kelangsungan bisnis yang berkelanjutan.

Mengacu pada semua strategi ST yang telah direkomendasikan, penulis memilih strategi pada Unit Pasar yaitu membuat dan melegalkan sanksi untuk pedagang asongan yang tidak terdaftar. Strategi ini dipilih karena merupakan strategi ST yang paling ideal untuk meningkatkan PADes Desa Tegal Harum.

Rekomendasi strategi WT (*Weakneess-Threat*)

1. Unit Pasar yaitu memberikan sanksi sosial seperti menyebarkan informasi melalui media digital untuk memberikan efek jera. Dengan memanfaatkan kekuatan media sosial untuk menginformasikan masyarakat tentang perilaku tidak etis atau pelanggaran yang dilakukan oleh pelaku pasar, strategi ini bertujuan untuk menimbulkan tekanan sosial yang cukup untuk memaksa perubahan perilaku. Dengan demikian, sanksi sosial bukan hanya berfungsi sebagai peringatan bagi pelaku pasar yang tidak patuh, tetapi juga sebagai alat untuk memperkuat integritas pasar dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap mekanisme pengaturan dan penegakan hukum di dalamnya.
2. Unit Parkir: melakukan pendekatan dan memberikan penjelasan kepada pemilik toko. Melalui dialog terbuka dan kerjasama yang erat, pihak parkir dapat mengidentifikasi kebutuhan pemilik toko, serta menawarkan solusi yang dapat memberikan manfaat bagi kedua belah pihak. Dengan membangun kesepahaman yang kuat dan memperhitungkan kepentingan bersama, strategi ini tidak hanya menciptakan lingkungan parkir yang lebih teratur dan efisien, tetapi juga memperkuat hubungan antara pemilik toko, pihak parkir, dan masyarakat yang mengunjungi area tersebut.

3. Unit Perdagangan dan Jasa (PPOB) yaitu mengembangkan atau mengakuisisi produk atau layanan tambahan yang dapat menambah nilai bagi pelanggan untuk membantu mengurangi ketergantungan dengan mitra kerja sama. Melalui analisis terhadap kebutuhan pelanggan, unit perdagangan dan jasa (PPOB) dapat mengidentifikasi peluang untuk memperluas jangkauan layanan mereka, baik melalui pengembangan produk baru maupun akuisisi perusahaan yang menawarkan layanan yang komplementer. Dengan demikian, strategi ini tidak hanya membantu mengurangi ketergantungan pada mitra kerja sama tertentu, tetapi juga memperluas basis pendapatan dan memperkuat posisi unit perdagangan dan jasa (PPOB) sehingga mampu meningkatkan kontribusi untuk PADes Desa Tegal Harum.
4. Unit Simpan Pinjam yaitu menempatkan petugas untuk memastikan intensifikasi pembayaran untuk mengatasi nasabah yang bermasalah. Dengan mengalokasikan petugas khusus yang bertanggung jawab untuk memonitor dan membantu nasabah yang bermasalah dalam memenuhi kewajiban pembayaran mereka, unit simpan pinjam dapat memberikan pendampingan dan bimbingan yang dibutuhkan. Selain itu, petugas ini juga dapat mengidentifikasi faktor penyebab kesulitan keuangan nasabah dan memberikan solusi yang sesuai, seperti restrukturisasi pinjaman atau pengaturan pembayaran yang lebih fleksibel. Dengan demikian, strategi ini tidak hanya membantu mengurangi risiko kredit, tetapi juga memperkuat hubungan antara unit simpan pinjam dan nasabah, serta meningkatkan peluang untuk pemulihan keuangan yang berkelanjutan. Hal ini juga dapat meningkatkan pendapatan jasa bunga maupun provisi atau administrasi unit simpan pinjam.

Mengacu pada semua strategi WT yang telah direkomendasikan, penulis memilih strategi pada Unit Simpan Pinjam yaitu menempatkan petugas untuk memastikan intensifitas pembayaran untuk mengatasi nasabah yang bermasalah. Strategi ini dipilih karena merupakan strategi WT yang paling ideal untuk meningkatkan PADes Desa Tegal Harum.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai manajemen strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum dalam meningkatkan PADes Desa Tegal Harum, Kecamatan Denpasar Barat, Kota Denpasar, untuk menjawab rumusan masalah penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi BUMDes untuk meningkatkan PADes adalah sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan jumlah kontribusi berdasarkan persentase pembagian Sisa Hasil Usaha BUMDes untuk PADes Desa Tegal Harum. Walaupun sempat mengalami penurunan angka di tahun 2022 karena pasar desa mengalami relokasi ke tempat sementara, tetapi meningkat kembali di tahun 2023 karena pasar telah dipindahkan ke tempat yang baru dan lebih layak. Perpindahan pasar ini sangat berpengaruh pada pendapatan BUMDes karena unit pasar merupakan unit yang paling banyak menyumbang pendapatan untuk BUMDes.

Pada penelitian ini, strategi yang diterapkan BUMDes dianalisis menggunakan indikator manajemen strategi dan analisis SWOT. Berikut adalah kesimpulan dari masing-masing indikator.

1. Indikator analisis lingkungan telah berhasil terpenuhi karena seluruh strategi yang akan diformulasikan telah terlebih dahulu dilakukan analisis lingkungan untuk mengetahui strategi apa yang sesuai dalam pengelolaan BUMDes sebagai bentuk lembaga usaha bidang ekonomi Desa Tegal Harum.
2. Indikator formulasi strategi telah berhasil terpenuhi karena seluruh strategi yang dicanangkan memiliki formulasi yang jelas sebagai konsep pelaksanaan strategi tersebut di BUMDes.
3. Indikator implementasi strategi memperlihatkan bahwa strategi yang dianalisis dan diformulasikan belum semua dapat diimplementasikan oleh unit usaha BUMDes. Strategi yang belum diimplementasikan disebabkan karena pihak BUMDes masih perlu melakukan persiapan yang matang.
4. Indikator evaluasi dan kontrol dapat disimpulkan bahwa sudah dilakukan dengan baik oleh BUMDes Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum. Ditambah lagi kegiatan evaluasi dan kontrol ini dilakukan bersama instansi lain yang terkait sebagai bentuk kerja sama. Namun, untuk strategi yang belum diimplementasikan, penulis tidak dapat menemukan informasi dari pihak BUMDes terkait evaluasi dan kontrol pelaksanaan strategi tersebut.

Pada analisis SWOT, dari 12 strategi yang dianalisis, sebanyak 6 strategi terletak di kuadran I yang merupakan strategi agresif. Sebanyak 3 strategi terletak di kuadran II yang merupakan strategi diversifikasi, sebanyak 3 strategi lainnya terletak di kuadran III yang merupakan strategi turn around. Berdasarkan analisis menggunakan matriks, terdapat 4 strategi dari SO, WO, ST, dan WT yang direkomendasikan penulis untuk meningkatkan PADes Desa Tegal Harum.

Saran

Mengacu pada kesimpulan di atas, adapun beberapa hal yang dapat penulis sarankan terkait penelitian ini, antara lain sebagai berikut.

1. Kepada Pemerintah Desa Tegal Harum diharapkan mampu memberikan sikap yang adil antara pihak BUMDes yang sedang melakukan kegiatan usaha dan pihak pedagang asongan nakal yang melanggar peraturan BUMDes. Karena pedagang asongan yang merupakan masyarakat memiliki hak untuk mencari perlindungan ke pihak pemerintah Desa. Namun, BUMDes pun adalah lembaga dibawah naungan pemerintah desa untuk memberikan PADes untuk Desa Tegal Harum. Dengan demikian, Pemerintah Desa Tegal Harum diharapkan mampu memberikan jalan tengah yang adil bagi kedua belah pihak dalam permasalahan tersebut.
2. Kepada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum diharapkan mampu mengatasi permasalahan dan tantangan yang dihadapi oleh masing-masing unit usaha BUMDes. Permasalahan tersebut perlu segera diatasi karena sangat memengaruhi hasil pendapatan BUMDes. Rekomendasi saran yang diberikan penulis dari strategi SO adalah menggencarkan masyarakat untuk pemanfaatan jasa pada unit perdagangan dan jasa (PPOB), dari strategi WO adalah melakukan perluasan titik parkir pada unit parkir, dari strategi ST adalah membuat dan melegalkan sanksi untuk pedagang asongan yang tidak terdaftar pada unit pasar, dan dari strategi WT adalah menempatkan petugas untuk memastikan intensifitas pembayaran dan mengatasi nasabah yang bermasalah pada unit simpan pinjam.
3. Kepada mitra kerja sama Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), baik instansi pemerintah eksternal maupun pihak swasta. Setiap mitra diharapkan dapat membangun jalinan kerja sama secara baik dan sehat yang dapat dibuktikan dengan tidak melanggar perjanjian dan kesepakatan bersama yang telah dibuat. Mitra kerja sama juga diharapkan dapat semakin aktif untuk menjalin kerja sama. Sebagai contoh, pihak Bank BPD Bali yang menciptakan program Mailaku juga sebisa mungkin membantu promosinya agar masyarakat semakin peka dan percaya terhadap kerja sama layanan pembayaran PPOB melalui Mailaku di agen Mailaku Bank BPD Bali.
4. Kepada peneliti lain diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini sehingga diperoleh temuan yang semakin optimal sesuai dengan perkembangan zaman dan ilmu pengetahuan.

Daftar Pustaka

- Bank Pembangunan Daerah Bali. Website. Tersedia pada: <https://www.bpd Bali.co.id/page/read/140>
- BUM Desa Puspa Harum Sejahtera Tegal Harum. Website. Tersedia pada: [http://Badan Usaha Milik Desa \(BUMDes\).tegalharum.desa.id/profile/](http://Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).tegalharum.desa.id/profile/)
- David Fred, R., & Forest, D. (2016). Manajemen Strategik: Suatu pendekatan Keunggulan Bersaing–Konsep. *Jakarta Selatan. Salemba Empat*.
- Hamidi. 2010. Metode Kualitatif Pendekatan Praktis Penulis Proposal dan Laporan Penelitian. Cetakan pertama. Malang: UU pers.
- Hunger, J.D. dan Wheelen, T.L. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13th Edition). New York: Pearson.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Moleong, L. J. (2017). Metode Penelitian Kualitatif, cetakan ke-36, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 6.

- Nurcholis, H. (2016). Pemerintahan Desa: "Unit Pemerintahan Palsu" dalam Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (Kasus Desa Jabon Mekar, Parung, Kabupaten Bogor). *Jurnal Politica Dinamika Masalah Politik Dalam Negeri dan Hubungan Internasional*, 5(1). Tersedia pada: <https://dprexternal3.dpr.go.id/index.php/politica/article/view/337>
- Pemerintah Desa Tegal Harum. Website. Tersedia pada: <https://tegalharum.desa.id/>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa
- Rahayu, S., & Febrina, R. (2021). Pemberdayaan masyarakat desa melalui BUMDes di Desa Sugai Nibung. *Jurnal Trias Politika*, 5(1), 49-61. Tersedia pada: <https://scholar.archive.org/work/fml462tdgnboxcde6pkghashxy/access/wayback/https://journal.unr-ika.ac.id/index.php/jurnaltriaspolitika/article/download/2905/pdf>
- Sugiyono. (2018). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D.
- Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Yusuf, M. (2017). Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan. Kencana.