

## Optimalisasi Manajemen Strategi BUMDes Untuk Mewujudkan Produk Unggulan Kawasan Perdesaan Desa Langonsari

Andhika Ligar Hardika<sup>1</sup>, Ivan Gumilar Sambas Putra<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Akuntansi; Universitas Widyatama; Jalan Cikutra No. 204A Bandung 40125 Telp. 022-7275855; andhika.ligar@widyatama.ac.id

<sup>2</sup>Manajemen; Universitas Widyatama; Jalan Cikutra No. 204A Bandung 40125 Telp. 022-7275855; ivan.gumilar@widyatama.ac.id

\*Korespondensi: andhika.ligar@widyatama.ac.id

Diterima: 11 September 2020; Review: 24 September 2020; Disetujui: 02 Oktober 2020

Cara sitasi: Hardika AL, Putra IGS. 2020. Optimalisasi Manajemen Strategi BUMDes Untuk Mewujudkan Produk Unggulan Kawasan Perdesaan Desa Langonsari. Jurnal Online Insan Akuntan. Vol.5 (2): 257-270

---

**Abstrak:** Pembangunan desa dapat dijadikan kekuatan pembangunan tingkat nasional. Hal ini dapat terwujud apabila desa mampu melaksanakan pembangunan secara mandiri, sehingga kesejahteraan masyarakat desa dapat terlaksana dengan baik. Tujuan dari penelitian ini adalah menetapkan produk unggulan desa Langonsari dan menetapkan manajemen strategi badan usaha milik desa dalam mewujudkan produk unggulan kawasan perdesaan di Desa Langonsari. Jenis penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif, metode yang digunakan dalam penelitian ini dengan survey, wawancara serta pelatihan mengenai manajemen bisnis yaitu memanfaatkan peluang potensi yang dimiliki. Dalam mewujudkan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode AHP dan Analisis SWOT. Hasil penelitian ini yang menjadi produk unggulan di desa Langonsari adalah produk peci berdasarkan identifikasi peluang dan kekuatan dengan skor 2,62 lebih besar dibandingkan ancaman dan kelemahannya dengan skor 2,38. Analisis internal eksternal, menunjukkan badan usaha milik desa di Desa Langonsari berada pada kuadran V yaitu strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Program yang dapat dilakukan antara lain, meningkatkan pemasaran di daerah wisata dan komunitas daerah sekitar, promosi visual melalui video, melakukan pemasaran melalui media sosial, membuat variasi produk, bermitra dengan pengrajin aksesoris khas sunda dan menjalin dengan masyarakat sekitar membentuk kemitraan.

**Kata kunci:** AHP, Bonus Demografi, Manajemen Strategi, Produk Unggulan, SWOT

**Abstract:** Village development can be used as a force for national development. This can be done by the village being able to carry out independent development, so that the welfare of the village community can be carried out properly. The purpose of this research is to determine the superior products of Langonsari village and to determine the management strategy of village-owned enterprises in realizing superior products in rural areas in Langonsari Village. This type of research uses descriptive qualitative, the method used in this study with surveys, interviews and training on business management that is to take advantage of potential opportunities. In a descriptive qualitative approach using the AHP method and SWOT analysis. The results of the research which became the superior product in Langonsari village were products based on opportunities and strengths, a score of 2.62 was greater than the threats and weaknesses with a score of 2.38. Internal external analysis, shows that village-owned enterprises in Langonsari Village are in quadrant V, namely the market penetration strategy and product development. Programs that can be carried out include increasing marketing in tourist areas and local communities,

*visual promotion through video, marketing through social media, making product variations, partnering with Sundanese accessories craftsmen and establishing partnerships with the surrounding community.*

**Keywords:** *AHP, Demographic Bonus, Strategy Management, Featured Products, SWOT*

## **1. Pendahuluan**

Permasalahan tentang perekonomian sangatlah penting. Hal ini menandakan bahwa dengan meningkatnya perekonomian suatu daerah maka tingkat taraf kesejahteraan juga meningkat. Hal ini juga berhubungan dengan pembangunan ekonomi. Menurut (Chuzaimah & Mabrurroh, 2008) menyatakan bahwa pembangunan ekonomi adalah suatu proses dimana suatu masyarakat menciptakan suatu lingkungan yang mempengaruhi hasil-hasil indikator ekonomi seperti kenaikan kesempatan kerja, peningkatan pendapatan dan perbaikan taraf hidup. Dalam menghadapi permasalahan tersebut maka diperlukan pengoptimalan potensi wilayah baik dari sumber daya alam, sumber daya manusia serta sumber dana lainnya untuk pembangunan ekonomi daerahnya. Salah satu cara dalam pembangunan ekonomi ini dengan mengoptimalkan produk unggulan atau komoditas unggulan. Komoditas unggulan merupakan komoditas andalan yang memiliki posisi strategis untuk dikembangkan di suatu wilayah (Hidayah, 2010).

Desa dapat dijadikan kekuatan pembangunan tingkat nasional, apabila desa melaksanakan pembangunan secara mandiri, sehingga kesejahteraan masyarakat desa dapat terlaksana dengan baik (Pradigda, 2016). Dalam mewujudkannya, pemerintah desa mengajak segenap lembaga masyarakat maupun tokoh di desa untuk mengenali potensi yang ada di desa. Jika desa telah menemukan komoditas unggulan untuk dikembangkan maka lebih mudah untuk desa mengembangkan dalam skala besar sehingga lebih menguntungkan. Dalam Membangun komoditas unggulan memerlukan juga kemampuan mengatasi permasalahan atas kebutuhan masyarakat di desa, sehingga strategi yang dirumuskan dan upaya untuk mengembangkan potensi desa sesuai dengan kondisi riil di masyarakat. Tujuan utama pembangunan desa yaitu mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat dan meningkatnya daya saing daerah.

Dalam rangka meningkatkan efektivitas maupun efisiensi perencanaan pembangunan desa, pemerintah desa diharapkan fokus pada potensi sektor/subsektor unggulan yang ada di daerah tersebut. Dikarenakan sektor yang memiliki keunggulan memiliki prospek yang lebih baik untuk dikembangkan dan diharapkan dapat

mendorong sektor-sektor lain untuk berkembang. Produk unggulan kawasan perdesaan diharapkan dapat menjadi perekonomian desa, mengingat kekayaan sumber daya alam yang dimiliki kemudian diolah menjadi produk untuk mendapatkan nilai tambah yang lebih tinggi, sehingga dapat mewujudkan industri yang tangguh dan berdaya saing baik yang mampu mendorong pertumbuhan ekonomi desa, terciptanya lapangan pekerjaan, membantu meningkatnya pendapatan masyarakat dan mengurangi kemiskinan.

### 1.1 Produk Unggulan Kawasan Perdesaan

Produk unggulan kawasan perdesaan merupakan produk unggulan desa guna menggerakkan dan mengembangkan perekonomian desa dalam pengembangan ekonomi lokal dan kewirausahaan baik pada ranah pengembangan usaha masyarakat maupun usaha yang diprakarsai Desa (Kepmendes PD TT No. 83 Tahun 2017). Program Produk unggulan kawasan perdesaan merupakan upaya membentuk, memperkuat, dan memperluas usaha-usaha ekonomi yang difokuskan pada satu produk unggulan di wilayah desa atau di wilayah antar-desa yang dikelola melalui kerjasama antar desa (Permendes PD TT No. 16 Tahun 2018). Produk unggulan kawasan perdesaan merupakan suatu produk yang dimiliki dan dikuasai oleh suatu daerah, yang mempunyai nilai ekonomis, berdayasaing tinggi, menyerap tenaga kerja, diproduksi sesuai kelayakan teknis (bahan baku dan pasar) serta talenta masyarakat dan kelembagaan. Penentuan kriteria produk unggulan kawasan perdesaan meliputi: produk unik; berkontribusi terhadap perekonomian daerah; pasar; kondisi input (modal, infrastruktur dan SDM); Mitra; dukungan kebijakan pemerintah daerah; dampak terhadap lingkungan; dan daya saing (Sandriana, 2014; Pradigda, 2016). Urgensi pengembangan produk unggulan kawasan perdesaan menurut (Yustika, 2017; Laraswati, Kagungan, & Sumanjoyo, 2020) adalah:

- a). Daerah perlu mengetahui komoditi yang mempunyai potensi besar untuk dikembangkan dengan cepat, baik itu dikarenakan mempunyai potensi sumber daya alam maupun dikarenakan memiliki keunggulan kompetitif.
- b). Memberikan implikasi keterkaitan ke depan (*forward linkage*) dan kebelakang (*backward linkage*) terhadap sektor atau komoditi lainnya.
- c). Memperluas penyerapan tenaga kerja dan mengurangi jumlah pengangguran.
- d). Meningkatkan pendapatan masyarakat dan mengurangi angka kemiskinan.

- e). Meningkatkan nilai tambah dan daya saing produk yang dihasilkan oleh komunitas masyarakat kawasan perdesaan

## 1.2 Badan Usaha Milik Desa

Badan usaha milik desa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola asset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk kesejahteraan masyarakat desa (UU No.6 Tahun 2014). Badan usaha milik desa sebagai institusi ekonomi rakyat Lembaga komersial, berpihak pada pemenuhan kebutuhan masyarakat melalui pelayanan distribusi penyediaan barang dan jasa. Dalam hal ini badan usaha milik desa sebagai institusi komersil dengan memperhatikan efisiensi serta efektifitas dalam kegiatan sektor keuangan (Rahardjo & Ludigdo, 2006; Ramadana, Ribawanto, & Suwondo, 2013). Seperti yang telah diamanatkan, badan usaha milik desa merupakan institusi sosial ekonomi desa yang mampu berkompetisi ke luar desa (Ramadana, Ribawanto, & Suwondo, 2013).

## 1.3 Manajemen Strategis

Manajemen yang baik akan memudahkan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Asvi, 2017). Strategi memiliki keterkaitan yang erat dengan perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga strategi akan berkembang menjadi manajemen strategi (Yudiardi, 2015). Manajemen strategi merupakan serangkaian tindakan dalam merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan manajemen untuk sasaran perusahaan (Hunger & Wheelen, 2007; Yudiardi, 2015).

Macam-macam bentuk perencanaan manajemen strategik menurut Taufiqurokhman (2016) menjelaskan bahwa ada Dua elemen utama dalam manajemen strategik yakni perencanaan dan implementasi strategi. Salah satu alat analisis yang dapat digunakan dalam manajemen strategis adalah analisis SWOT. Analisis SWOT dilakukan dengan mencermati keadaan lingkungan organisasi internal maupun eksternal. Lingkungan internal meliputi pemasaran, keuangan, produksi, sumberdaya manusia dan organisasi, sedangkan lingkungan eksternal meliputi lingkungan jauh (ekonomi, sosial, politik, teknologi) dan lingkungan industri (pendatang baru, organisasi lain, produk pengganti) (Umar, 2003; Pradigda, 2016). Dalam melakukan analisis

lingkungan strategis internal dan eksternal memberikan nilai kuantitatif berdasarkan bobot dan peringkat lingkungan strategis tersebut. Setelah diketahui skor total untuk masing-masing faktor lingkungan strategis, dilakukan pengkriteriaan ke dalam matriks internal eksternal. dapat dilakukan tahapan manajemen strategik sebagai berikut:

1. Perumusan strategi:
  - a). kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi
  - b). mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi
  - c). menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi
  - d). menetapkan tujuan jangka panjang organisasi
  - e). membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi
  - f). serta memilih strategi tertentu untuk digunakan
2. Pelaksanaan strategi:
  - a). Mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan
  - b). Membuat kebijakan
  - c). Memotivasi karyawan
  - d). Mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan.

## 2. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Untuk menghasilkan produk unggulan kawasan perdesaaan Desa Langonsari menggunakan metode AHP dan analisis SWOT untuk menentukan strategi manajemen badan usaha milik desa. Analisis AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki (Pradigda, 2016).

Setelah ditentukan produk unggulan kawasan perdesaan melalui AHP, selanjutnya disusun strategi perencanaan menggunakan SWOT untuk menganalisis keadaan organisasi baik internal maupun eksternal. Identifikasi dilakukan melalui wawancara kepada informan terkait dengan produk unggulan yang telah ditentukan. Setelah ditentukan faktor-faktor kunci tersebut, kemudian disusun kuesioner berdasarkan faktor-faktor kunci tersebut. Kuesioner berisi faktor-faktor kunci, bobot dan peringkat disebar kepada responden yang mewakili pemerintah daerah, pihak swasta, masyarakat.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1 Hasil

Dalam penentuan produk unggulan kawasan perdesaaan dilakukan melalui forum *group discussion* dengan kelompok pemerintah, pihak swasta dan masyarakat. Dari hasil forum *group discussion* tersebut menghasilkan alternatif produk unggulan meliputi: 1) naratas (pakaian dan aksesoris khas sunda); 2) peci eksklusif; 3) mixroba studio; 4) kotaloka (panah tradisional); 5) cau bolokot (pisang crispy). Dalam penentuan produk unggulan kawasan perdesaaan prioritas, menggunakan persepsi ahli melalui forum *group discussion* hasil tersebut kemudian diolah menggunakan AHP. Sebelum dilakukan penentuan produk unggulan kawasan perdesaaan, terlebih dahulu dilakukan pembobotan kriteria untuk mengetahui persepsi para pakar mengenai kriteria paling penting dalam penentuan produk unggulan kawasan perdesaaan.

Tabel 1. Hasil Pembobotan Kriteria

Kriteria	Label	Bobot
1	Produk khas	20,3
2	Berdaya saing tinggi	18,4
7	Sumbangan terhadap perekonomian daerah	17
4	Pasar	16,5
3	Kondisi lapangan (Infrastruktur, SDM dan Modal)	14,8
9	Dukungan Kebijakan pemerintah daerah	7,5
2	Kemitraan	5,5

Rasio konsistensi = 0,04

Keterangan hasil AHP, 2020

Hasil pembobotan kriteria mempunyai nilai rasio konsistensi sebesar 0,04, menunjukkan telah memenuhi standar dimana nilai  $CR < 0,1$ . Selanjutnya, akan disampaikan hasil pembobotan produk unggulan kawasan perdesaaan Desa Langonsari berdasarkan hasil AHP.

Tabel 2. Hasil AHP Produk Unggulan Kawasan Perdesaaan

No	Produk	Bobot
1	Peci Langonsari	26,6
2	Naratas (pakaian dan aksesoris khas sunda)	21,6
3	Kotaloka (panah tradisional)	19,8
4	Cau Bolokot	16,7
5	Mixroba Studio	15,3
Rasio Konsistensi		0,02

Keterangan: Hasil AHP, 2020

Pembobotan alternatif produk unggulan kawasan perdesaaan berdasarkan AHP didapatkan nilai  $CR < 0,1$ , menunjukkan telah sesuai prinsip perhitungan. Produk unggulan kawasan perdesaaan prioritas Desa langonsari berdasarkan persepsi kelompok

pakar adalah adalah peci langonsari dengan total bobot 26,6. Selanjutnya akan disusun strategi pengembangan produk tersebut berdasarkan analisis SWOT.

Tabel 3. Matrik Analisis SWOT Desa Langonsari

Evaluasi Faktor	Strenght	Weakness
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peci langonsari berdiri tahun 1948, merupakan produk Desa Langonsari</li> <li>2. Kemudahan mendapatkan bahan baku</li> <li>3. Diversifikasi produk</li> <li>4. Memberdayakan masyarakat sekitar tempat produksi</li> <li>5. Pengrajin mempunyai jaringan kepada pasar di luar negeri</li> <li>6. Pengrajin memahami kondisi pasar, termasuk permintaan dan kemauan konsumen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pola pikir pengusaha dan pengrajin masih tradisional</li> <li>2. Kepengurusan manajemen masih tradisional</li> <li>3. Bentuk produk termasuk desain tidak banyak berubah</li> <li>4. Masih rendahnya kemitraan dengan pemasok bahan dan distributor pemasaran</li> <li>5. Teknologi sederhana dan produk mudah ditiru</li> <li>6. Saluran distribusi tidak efektif, mengandalkan pesanan</li> <li>7. Ketidakmauan pengusaha terikat kontrak dengan pelanggan luar negeri</li> <li>8. Mutu masih berorientasi kuantitas bukan kualitas</li> <li>9. Hanya mengandalkan pemilik dalam hal kreativitas dan inovasi</li> </ol>
Opportunity	Strategi S – O	Strategi W – O
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potensi tempat wisata dan komunitas di daerah sekitar</li> <li>2. Terbukanya akses teknologi informasi untuk pemasaran online</li> <li>3. Dukungan pemerintah untuk menggunakan peci pada saat upacara atau dinas</li> <li>4. Dukungan pemerintah dalam pengembangan SDM maupun fasilitas teknologi</li> <li>5. Kemitraan dengan produk kerajinan lainnya misalnya dengan pengrajin aksesoris</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan pemasaran di daerah wisata dan komunitas daerah sekitar melalui penyusunan leaflet atau poster mengenai sejarah peci Langonsari</li> <li>2. Promosi visual melalui video sejarah serta proses produksi peci Langonsari dengan penekanan pada bahan ramah lingkungan, pemberdayaan masyarakat sekitar serta potensi kemitraan</li> <li>3. Memanfaatkan pemasaran melalui media sosial</li> <li>4. Membuat variasi produk baru dengan memanfaatkan informasi dari kondisi pasar serta kemauan pelanggan</li> <li>5. Bermitra dengan pengrajin aksesoris sunda dalam pemasaran produk</li> <li>6. Menjadikan pola kemitraan dengan masyarakat sekitar sebagai pilot project produk lain</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kapasitas SDM melalui pelatihan manajemen organisasi, manajemen strategis, pemasaran dan keuangan</li> <li>2. Peningkatan kualitas produk melalui dukungan teknologi dan inovasi</li> <li>3. Penyelenggaraan pertemuan rutin pengrajin dengan mitra pemasok bahan baku, distributor dan produk kerajinan lain</li> <li>4. Pelatihan Achievement Motivation Training (AMT) serta pendampingan terus menerus untuk merubah mind set pelaku usaha</li> <li>5. Membentuk kemitraan dengan produk kerajinan lain yang mempunyai karakteristik pasar sama dalam mengurangi ketergantungan dengan pengepul</li> </ol>
Threat	Strategi S – T	Strategi W – T
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyak pesaing dengan produk sama dari daerah lain (Kudus)</li> <li>2. Permintaan atas produk peci mulai jenuh</li> <li>3. Pesaing dari daerah lain mempunyai modal dan teknologi yang menunjang, sehingga dapat memproduksi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan efisiensi produksi sehingga harga produk lebih kompetitif</li> <li>2. Membuat desain maupun variasi bahkan produk baru (lampu hias, taplak) dalam rangka diversifikasi produk berdasarkan permintaan pelanggan</li> <li>3. Menggali kreatifitas dan penggunaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membentuk asosiasi perajin/ pengusaha peci Langonsari</li> <li>2. Memberdayakan para perajin untuk modifikasi dan inovasi produk dengan memanfaatkan teknologi</li> <li>3. Pelatihan eksportir</li> <li>4. Membentuk tim / divisi khusus pemasaran dan inovasi produk</li> </ol>

4. Lebih dan berkekrativitas kebijakan khusus tentang pengembangan produk unggulan khususnya produk kerajinan	teknologi masyarakat yang ikut memproduksi kerajinan 4. Mengembangkan dan meningkatkan pola kemitraan masyarakat sekitar serta dengan jaringan backward dan forward linkage	
---	--	--

Berdasarkan hasil identifikasi, pembobotan dan pemberian peringkat terhadap faktor kunci lingkungan internal dan eksternal didapatkan hasil sebagai berikut.

Tabel 4. Hasil Perhitungan IFAS dan EFAS Peci Langonsari

Faktor Strategis Internal dan Eksternal		Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan</b>				
1	Peci langonsari merupakan produk Desa Langonsari	0,09	3,38	0,30
2	Kemudahan mendapatkan bahan baku	0,09	3,13	0,28
3	Diversifikasi produk	0,09	3,50	0,32
4	Memberdayakan masyarakat sekitar tempat produksi	0,09	3,38	0,30
5	Pengrajin mempunyai jaringan kepada pasar di luar negeri	0,09	2,88	0,26
6	Pengrajin memahami kondisi pasar, termasuk permintaan dan kemauan konsumen	0,09	3,00	0,27
Total Kekuatan		0,54		1,73
<b>Kelemahan</b>				
1	Pola pikir pengusaha dan pengrajin masih tradisional	0,06	1,50	0,09
2	Kepengurusan manajemen masih tradisional	0,06	1,80	0,11
3	Bentuk produk termasuk desain tidak banyak berubah	0,05	1,75	0,09
4	Masih rendahnya kemitraan dengan pemasok bahan dan distributor pemasaran	0,05	2,00	0,10
5	Teknologi sederhana dan produk mudah ditiru	0,06	2,00	0,12
6	Saluran distribusi tidak efektif, mengandalkan pesanan	0,06	1,50	0,09
7	Ketidakmauan pengusaha terikat kontrak dengan pelanggan luar negeri	0,06	1,50	0,09
8	Mutu masih berorientasi kuantitas bukan kualitas	0,06	1,88	0,11
9	Hanya mengandalkan pemilik dalam hal kreativitas dan inovasi	0,05	1,75	0,09
Total Kekuatan		0,51		0,89
<b>Peluang</b>				
1	Potensi tempat wisata dan komunitas di daerah sekitar	0,10	2,75	0,28
2	Terbukanya akses teknologi informasi untuk pemasaran online	0,13	2,25	0,29
3	Dukungan pemerintah untuk menggunakan peci pada saat upacara atau dinas	0,09	2,88	0,26
4	Dukungan pemerintah dalam pengembangan SDM maupun fasilitas teknologi	0,13	2,89	0,38
5	Kemitraan dengan produk kerajinan lainnya misalnya dengan pengrajin aksesoris	0,10	3,13	0,31
Total Peluang		0,55		1,52
<b>Ancaman</b>				
1	Banyak pesaing dengan produk sama dari daerah lain (Kudus)	0,10	2,00	0,2
2	Permintaan atas produk peci mulai jenuh	0,10	2,38	0,24
3	Pesaing dari daerah lain mempunyai modal dan teknologi yang menunjang, sehingga dapat memproduksi lebih dan berkekrativitas	0,10	1,75	0,18
4	Belum ada dukungan kebijakan khusus tentang pengembangan produk unggulan khususnya produk kerajinan	0,10	2,38	0,24
Total Ancaman		0,40		0,86

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan IFAS dan EFAS sesuai tabel 4, dimana total *internal factors evaluation* atau IFAS adalah 2,62, sedangkan nilai total *external factors*

*evaluation* atau EFAS sebesar 2,38 maka posisi peci langonsari di Desa Langonsari menempati sel ke V sebagaimana gambar 1. Dengan posisi peci langonsari yang menempati sel ke V, satu kelompok dengan sel III dan VII, maka dapat digambarkan produk ini pada posisi jaga dan bertahan (*hold and maintain*), dan umumnya strategi yang digunakan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

**THE IFE TOTAL WEIGHTED SCORE**

		Strong 3.0 – 4.0	Average 2.0 – 2.99	Weak 1.0 – 1.99
THE EFE TOTAL WEIGHTED SCORES	High 3.0 – 4.0	I	II	III
	Medium 2.0 – 2.99	IV	V 	VI
	Weak 1.0 – 1.99	VII	VIII	IX

Gambar 1. Hasil Matriks IFE-EFE peci langonsari

Sebagaimana telah disampaikan sebelumnya, bahwa posisi peci langonsari berada pada sel V dengan strategi utama penetrasi pasar dan pengembangan produk. Untuk itu, peran badan usaha milik desa dalam penyusunan strategi akan difokuskan untuk penetrasi pasar dan pengembangan produk. Adapun strategi badan usaha milik desa dalam pengembangan produk peci langonsari di Desa Langonsari sebagai berikut:

Strategi badan usaha milik desa SO (*Strength-Opportunity*)

1. Meningkatkan pemasaran di daerah wisata dan komunitas daerah sekitar melalui penyusunan *leaflet* atau poster mengenai sejarah peci Langonsari.
2. Promosi visual melalui video sejarah serta proses produksi peci Langonsari dengan penekanan pada bahan ramah lingkungan, pemberdayaan masyarakat sekitar serta potensi kemitraan.
3. Memanfaatkan pemasaran melalui media sosial.
4. Membuat variasi produk baru dengan memanfaatkan informasi dari kondisi pasar serta kemauan pelanggan.
5. Bermitra dengan pengrajin aksesoris khas sunda dalam pemasaran produk.
6. Menjadikan pola kemitraan dengan masyarakat sekitar sebagai *pilot project* produk lain.

### 3.2 Pembahasan

Dalam analisis AHP, terlebih dulu dilakukan pembobotan kriteria sebagaimana tabel 1. Dari hasil pembobotan tersebut, bobot kriteria terbesar dalam penentuan produk unggulan kawasan perdesaan adalah sebuah produk unggulan harus unik/khas daerah dengan bobot 20,3; Berdaya saing dengan bobot 18,4; Sumbangan terhadap perekonomian daerah dengan bobot 17; Pasar dengan bobot 15,5; Kondisi lapangan dengan bobot 14,8; dukungan kebijakan pemerintah daerah dengan bobot 7,5; kemitraan dengan bobot 5,5. Yang menarik dari pemilihan kriteria bahwa kriteria dukungan kebijakan dan kemitraan menempati peringkat bawah, dengan kata lain dalam penentuan produk unggulan kawasan perdesaan, dukungan kebijakan dan kemitraan tidak efektif.

#### Kriteria Produk Unik/Khas

Keunggulan bersaing dapat diraih jika produk yang dihasilkan memiliki keunikan atau kekhasan dan akan semakin tinggi pengaruhnya jika produk tersebut sulit ditiru oleh pesaing (Sandriana, 2014; Pradigda, 2016). Keunikan atau kekhasan produk menunjukkan faktor yang paling penting sebagai kriteria penentu produk unggulan kawasan perdesaan dan memiliki pembeda produk terhadap produk-produk yang berasal dari daerah lain, dan menjadi karakter daerah dalam menghadapi persaingan. Keunikan yang sulit ditiru oleh pesaing akan menjadi kekuatan agar produk tersebut dapat bertahan di pasar baik lokal maupun global.

#### Berdaya Saing

Daya saing daerah dapat juga mengacu kepada kemampuan dalam memasarkan produk tersebut relatif lebih unggul dibandingkan daerah lain. Dalam persaingan, upaya yang harus terus ditekuni oleh pelaku usaha/pengrajin untuk selalu tetap eksis dalam menjalankan kegiatannya. Indonesia dihadapkan dengan implementasi Masyarakat Ekonomi ASEAN, memberikan dampak integrasi ekonomi regional kawasan Asia Tenggara dan akan terjadi arus bebas (*free flow*): barang, jasa, investasi, tenaga kerja, dan modal. Persoalan-persoalan yang muncul akibat globalisasi terhadap ekonomi lokal merupakan tantangan yang harus dihadapi pemerintah, baik nasional maupun daerah (Tarigan, 2014; Pradigda, 2016). Sikap yang perlu dibangun, umumnya oleh pemerintah daerah adalah membangun keunggulan dan perluasan basis ekonomi lokal agar mampu

memenangkan persaingan lokal dan global, sehingga perekonomian lokal mampu meraih keuntungan semaksimal mungkin (Hunger & Wheelen, 2007; Yudiardi, 2017).

### **Sumbangan Terhadap Perekonomian Daerah**

Kriteria sumbangan terhadap perekonomian daerah dalam penentuan produk unggulan daerah cukup penting, hal ini dikarenakan produk industri sebagai produk dari sektor riil yang diharapkan dapat memberikan manfaat nyata terhadap masyarakat. Hal senada pengembangan industri kecil akan membantu mengatasi masalah pengangguran mengingat yang digunakan adalah padat karya sehingga bisa memperbesar lapangan kerja dan kesempatan usaha, yang pada gilirannya akan mendorong pembangunan kawasan perdesaan (Pradigda, 2016).

### **Pasar**

Potensi pasar diikuti dengan peningkatan kualitas produk kerajinan juga diversifikasi produk. Sulitnya produk industri kecil menengah diakibatkan oleh rendahnya daya saing produk mereka jika dibandingkan dengan produk industri besar atau impor. Sebenarnya yang menjadi penyebab rendahnya daya saing adalah rendahnya produktivitas yang disebabkan oleh rendahnya kualitas produk, teknologi dan sumber daya manusia (Sandriana, 2014; Pradigda, 2016).

### **Kondisi Lapangan**

Pengembangan perekonomian baik daerah maupun nasional banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang mengambil peran dalam gerak perekonomian (Tarigan, 2014). Mutu sumber daya manusia dibagi menjadi dua aspek, yaitu aspek keahlian/keterampilan dan aspek moral/mental. Aspek keahlian dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan, tetapi aspek mental sangat terkait dengan lingkungan. Aspek moral/ mental sebenarnya lebih menentukan dalam menjamin pertumbuhan ekonomi. Namun demikian, perbaikan aspek moral ini tidak mudah karena menyangkut motivasi dan nilai untuk itu, diperlukan langkah-langkah strategis dalam memperbaiki mutu sumber daya manusia (Pradigda, 2016).

Selanjutnya, tak bisa dipungkiri, bahwa penggunaan teknologi mengambil peran yang cukup penting dalam hal efisiensi dan efektifitas produksi. Demikian pula pada industri kecil dan menengah, pemanfaatan teknologi tepat guna di dalam proses produksi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas dan mutu produk yang dihasilkan oleh produsen. Selain dapat meningkatkan efisiensi dan

efektivitas produksi serta meningkatkan kualitas produk, teknologi juga diarahkan untuk menciptakan energi alternatif atau mengurangi dampak buruk terhadap lingkungan (Sandriana, 2014; Pradigda, 2016).

### Dukungan Kebijakan Pemerintah Daerah

Kriteria dengan peringkat terakhir dalam menentukan produk unggulan kawasan perdesaan Desa Langonsari menurut hasil AHP adalah dukungan kebijakan dan kelembagaan. Pengertian kriteria ini adalah merupakan dukungan kebijakan dan kelembagaan terhadap industri kecil dan menengah yang memproduksi produk tersebut (Sandriana, 2014; Pradigda, 2016).

### Kemitraan

Kemitraan disini penting dalam rangka menganalisis *backward linkage* maupun *forward linkage* produk unggulan kawasan perdesaan. Sebuah produk unggulan kawasan perdesaan sudah seyogyanya mempunyai keterkaitan ke belakang maupun ke depan yang kuat sehingga akan membentuk kemitraan yang saling menguntungkan (Laraswati, Kagungan & Sumanjoyo, 2020; Pradigda, 2016).

### Manajemen Strategi BUMDes Terhadap Produk Unggulan Kawasan Perdesaan

Berdasarkan hasil skoring terhadap faktor strategis internal dan eksternal sesuai analisis SWOT berada pada posisi “jaga dan bertahan”. Strategi utama pada posisi ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar merupakan strategi untuk berusaha meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha pemasaran yang lebih besar, misalnya menambah unit usaha, sumber daya, promosi, dan lain-lain (David, 2009; Pradigda, 2016). Sedangkan strategi pengembangan produk meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa yang ada agar dapat lebih menarik pelanggan

Tabel 5. Hasil matriks internal dan eksternal hasil pembobotan kuesioner SWOT

		IFAS	
		Strength	Weaknesses
EFAS	Opportunity	$1,73 + 1,52 = 3,25$	$0,89 + 1,52 = 2,41$
	Threat	$1,73 + 0,86 = 2,59$	$0,89 + 0,86 = 1,75$

Berdasarkan rekapitulasi matriks internal eksternal sebagaimana tabel 5, yang mempunyai total bobot paling besar adalah strategi Strength-Opportunity (SO) dengan nilai total 3,25, sehingga prioritas strategi manajemen badan usaha milik desa dalam pengembangan peci langonsari adalah strategi SO, yaitu:

1. Meningkatkan pemasaran di daerah wisata dan komunitas sekitar melalui penyusunan *leaflet* atau poster mengenai sejarah peci Langonsari.
2. Promosi visual melalui video sejarah serta proses produksi peci Langonsari dengan penekanan pada bahan ramah lingkungan, pemberdayaan masyarakat sekitar serta potensi kemitraan.
3. Memanfaatkan pemasaran melalui media sosial, dimaksudkan untuk mengurangi ketergantungan terhadap distribusi pemasaran yang mengandalkan pihak ketiga. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi juga diharapkan dapat menciptakan pasar baru.
4. Membuat variasi produk baru dengan memanfaatkan informasi dari kondisi pasar serta kemauan pelanggan, tentunya diperlukan variasi produk maupun diversifikasi produk dengan memanfaatkan kekuatan pengrajin berinovasi menggabungkan peci dengan iket sunda dan diharapkan mendapat informasi mengenai preferensi jenis dan desain baru yang diinginkan pembeli.
5. Bermitra dengan pengrajin aksesoris khas sunda dalam pemasaran produk, yang mempunyai kemiripan pasar.
6. Menjadikan pola kemitraan dengan masyarakat sekitar sebagai *pilot project* produk lain. Pola kemitraan melalui pemberdayaan masyarakat sekitar, diharapkan dapat diterapkan pada produk maupun kerajinan lain, khususnya yang terkait dengan peci langonsari, sehingga akan memperkuat struktur produk peci langonsari secara keseluruhan.

#### 4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa produk unggulan prioritas Desa Langonsari adalah peci langonsari. Adapun strategi pengembangan prioritas peci langonsari berdasarkan matriks SWOT adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Artinya pengurus badan usaha milik desa harus senantiasa Meningkatkan pemasaran baik di sekitar daerah wisata maupun media sosial; memotivasi pengrajin untuk berinovasi menghasilkan produk dengan memanfaatkan informasi dari kondisi pasar dan kemauan pelanggan serta senantiasa memperhatikan kualitas produk guna menjaga daya saing; Menjadikan pola kemitraan dengan pengrajin aksesoris khas sunda dan masyarakat daerah.

## Referensi

- Asvi, Z. (2017). Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Bina Usaha Desa Kepenuhan Barat Kecamatan Kepenuhan Kabupaten Rokan Hulu. *Jom Fisip*, 4(2), 1–15.
- Chuzaimah, & Mabruroh. (2008). Identifikasi Produk Unggulan Berbasis Ekonomi Lokal Untuk Meningkatkan PAD Di Era Otda. *Seminar Nasional Aplikasi Sains Dan Teknologi 2008 - ISTAKPRIND Yogyakarta*, 28–36.
- David, Fred, R. 2009. Manajemen Strategis, Konsep. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Hidayah, I. (2010). Analisis Prioritas Komoditas Unggulan Perkebunan Daerah Kabupaten Buru. *Agrika*, 4(1), 1–8.
- Hunger, J David & Thomas L. Wheelen. 2007. Strategic Management 5th ed. (Julianto Agung S. SE., S. Kom penerjemah). Andi: Yogyakarta
- Keputusan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi Republik Indonesia nomor 83 tahun 2017 tentang penetapan pedoman umum program inovasi desa.
- Laraswati, A., Kagungan, D., & Sumanjoyo, S. (2020). Efektivitas Program Prukades (Produk Unggulan Kawasan Perdesaan) di Desa Jatibaru Kecamatan Tanjung Bintang Kabupaten Lampung Selatan. *Administrativa*, 2(1), 63–73.
- Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 16 Tahun 2018 Tentang Prioritas Penggunaan Dana Desa.
- Pradigda, E. A. (2016). Strategi Perencanaan Pembangunan Industri Berbasis Produk Unggulan Daerah, Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Blitar. *Jurnal Paradigma*, 5(3), 112–131.
- Rahardjo dan Ludigdo. 2006. BUMDes sebagai institusi Komersil, tetap memperhatikan efesiensi serta efektifitas dalam kegiatan sektor rill dan lembaga keuangan (berlaku sebagai LKM). Malang Fakultas Administrasi Publik.
- Ramadana, C. B., Ribawanto, H., & Suwondo. (2013). Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Sebagai Penguatan Ekonomi Desa. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(6), 1068–1076.
- Sandriana, Niskha. 2014. Perencanaan Pengembangan Produk Unggulan Daerah Berbasis Klaster, Studi pada Sentra IKM Kota Malang. Universitas Brawijaya.
- Tarigan, Robinson. 2014. Ekonomi Regional, Teori dan Aplikasi, Edisi Revisi Cetakan Ketujuh. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Taufiqurochman. 2016. Manajemen Stratejik. Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Undang - Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Umar H. 2003. Metodologi Penelitian. Jakarta: Raja Garfindo.
- Yudiardi, Dodi. 2015. Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan prekonomian masyarakat perdesaan kabupaten Garut. 9<sup>th</sup> International Conference on Malaysia-Indonesia Relations (PAHMI 9). Yogyakarta.
- Yustika, AE. 2017. Pengembangan Kawasan Perdesaan Berbasis Produk Unggulan. Jakarta: Direktorat Pembangunan Kawasan Perdesaan