

PERUMUSAN STRATEGI BUMDES TARUMAJAYA KAWASAN HULU SUNGAI CITARUM KABUPATEN BANDUNG

Ellen Rusliati

ellenrusliati44@gmail.com

Mulyaningrum

mulyaningrum.unpas@gmail.com

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan

ABSTRAK

Pengabdian ini dimaksudkan agar BUMDES Tarumajaya menjadi outlet bagi produk yang dihasilkan penduduk setempat dan memiliki kinerja yang baik, sehingga dapat berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan penduduk. Program normalisasi dan rehabilitasi kawasan hulu sungai Citarum menuntut peran masyarakat agar memberi kontribusi pada normalisasi dan rehabilitasinya. Metode yang dilakukan dengan survey, wawancara, serta pelatihan mengenai manajemen bisnis yaitu memanfaatkan peluang dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki. Hasil identifikasi menunjukkan peluang dan kekuatan lebih banyak daripada ancaman dan kelemahannya. Matriks eksternal menunjukkan total skor 2,36 dan matriks internal 2,31. Berdasarkan analisis eksternal internal, menunjukkan BUMDES Tarumajaya berada pada kuadran V, yaitu ditahan dan dijaga, serta strategi yang tepat adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Program yang dapat dilakukan, antara lain melakukan aktivitas pemasaran dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi termasuk di dalamnya penelusuran alternatif pengembangan produk baru, sehingga dapat meningkatkan keragaman dan kualitas produk yang dijual serta memahami perkembangan selera konsumen dan pesaing.

Kata Kunci: perumusan strategi; matriks eksternal internal; penetrasi pasar; pengembangan produk

PENDAHULUAN

Situ Cisanti terletak di kawasan Kampung Pejaten, Desa Tarumajaya, Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung. Lokasinya 60 km dari kota Bandung. Situ Cisanti merupakan kawasan hulu sungai Citarum. Situ Cisanti dikelilingi oleh beberapa gunung, diantaranya Gunung Malabar, Gunung Rakutak, Gunung Wayang, dan Gunung Bedil. Situ Cisanti adalah danau buatan yang menampung air dari 7 mata air utama Sungai Citarum, yakni mata air Pangsiraman, Cikoleberes, Cikawedukan, Cikahuripan, Cisadane, Cihaniwung, dan Cisanti. Kawasan hulu sungai Citarum merupakan sumber air bagi warga Jawa Barat. Keberadaannya sempat terabaikan, tidak terurus dan

dipenuhi oleh eceng gondok. Sampai akhirnya Pangdam III melakukan pembersihan kawasan situ sebagai kawasan terbatas dan senantiasa dijaga oleh TNI AD sampai dengan saat ini (Gambar 1).

Mata pencaharian utama masyarakat desa Tarumajaya adalah di sektor pertanian sebanyak 417 orang, sektor jasa yaitu sebagai buruh tani 4.282 orang, sektor industri sebanyak 431 orang. Permasalahannya adalah masyarakat menanam sayur mayur, seperti kol, bawang daun, kentang, wortel, cabe dan tomat (Kecamatan Kertasari Dalam Angka, 2018) sampai ke lahan kritis dengan kemiringan lebih dari 45⁰ sehingga rawan longsor.

Tabel 1 menunjukkan luas dan produksi hasil pertanian desa Tarumajaya pada tahun 2017.

Tabel 1

Luas dan Produksi Sayuran Desa Tarumajaya tahun 2017

Produk	Luas Area (Hektar)	Produksi (Kwintal)
Cabe	2,24	280
Tomat	120	27.480
Sawi	120	26.400
Bawang Daun	44,77	17.236,45
Kentang	220,72	43.040,40
Kubis	164,77	42.016,35

Sumber: Kecamatan Kertasari dalam Angka, 2018

Adanya intervensi dari TNI AD, baik di Situ Cisanti dan di lahan kritis sempat mendatangkan penolakan dari penduduk setempat, yang terganggu mata pencahariannya. TNI AD melarang masyarakat melakukan penduduk untuk membuang sampah dan mencari ikan di situ Cisanti juga penanaman sayur mayur di lahan kritis dan menggantinya dengan tanaman keras. Bekerja sama dengan Universitas Pasundan yang konsisten dengan pemeliharaan kawasan hulu sungai Citarum sudah mewajibkan mahasiswa baru untuk membawa biji alpukat sejak 5 tahun lalu untuk ditanam di lahan kritis di sekitar Situ Cisanti (Gambar 2).

Sampai saat ini kawasan Situ Cisanti senantiasa dijaga oleh TNI AD dengan harapan timbulnya kesadaran masyarakat untuk menjaga kelestarian dan kebersihan situ, sebagai sumber air warga Jawa Barat juga penduduk dilarang untuk menanam di lahan kritis. Pengalihan fungsi lahan kritis diperlukan sebagai upaya menjaga lingkungan sebagai serapan air juga mencegah terjadinya musibah longsor.

Alih fungsi lahan ini mengakibatkan adanya penduduk yang harus mengganti mata pencahariannya. Upaya yang dilakukan adalah mencoba bedagang di kawasan Situ. Hal ini juga dilarang oleh TNI AD, karena mengganggu keasrian dan keindahan lingkungan. Masyarakat hanya diberikan beberapa lokasi untuk berdagang dan dimanfaatkan oleh BUMDes Tarumajaya.

BUMDes adalah sebuah perusahaan yang dikelola oleh masyarakat desa, yang kepengurusannya terpisah dari pemerintah desa. BUMDes dibentuk untuk menggali potensi wirausaha yang ada di desa dan dikelola oleh warga masyarakat yang mempunyai jiwa wirausaha, diharapkan akan menghasilkan pendapatan asli besar yang diperoleh dari hasil perputaran usaha (Sulaksana dan Nuryanti, 2019). Pengelolaan BUMDes yang dilakukan secara profesional sehingga menghasilkan keuntungan dan dapat menjadi sumber tambahan dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Sembiring, 2017). BUMDes merupakan satu alternatif meningkatkan ekonomi di pedesaan (Dewi, 2014; Goma, 2015).





Gambar 1 Situ Cisanti



Gambar 2 Kawasan Sekitar Situ Cisanti



Gambar 3 Produk Olahan Penduduk Sekitar Situ Cisanti

Produk desa Tarumajaya Kecamatan Kertasari antara lain permen susu caramel, wayang golek, kerajinan lukisan, dan iket. Kunjungan wisatawan yang rendah mengakibatkan masyarakat belum mengembangkan produk olahan berbasis dasar lokal, walaupun kemampuan untuk menghasilkan produk seperti keripik kentang, wortel sudah dimiliki, namun hanya dijual berdasarkan pesanan dan untuk keperluan rumah tangga. Belum adanya produk olahan unggulan yang dihasilkan penduduk, menjadikan BUMDES

Tarumajaya belum dapat beroperasi dan menghasilkan keuntungan sesuai dengan harapan.

METODE

Metode yang digunakan dalam kegiatan pengabdian masyarakat ini adalah pelatihan, bimbingan teknis, dan pendampingan. Seleksi dilakukan oleh pemerintah desa untuk membatasi peserta yaitu sebanyak 25 orang dengan harapan tujuan pengabdian masyarakat tercapai. Kriteria peserta adalah pengusaha atau calon pengusaha yang beminat untuk mengembangkan usaha atau mewujudkan ide bisnis. Kepala dan sekretaris desa

serta ketua BUMDes Tarumajaya diikutsertakan sebagai pemangku kebijakan dan pengambil keputusan. Kegiatan dilakukan sebanyak 3 kali kunjungan ke lokasi ditambah komunikasi melalui WA Group sebagai sarana komunikasi untuk mengatasi permasalahan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

BUMDes Tarumajaya sudah memiliki bangunan yang layak dengan lokasi di samping kantor pemerintah desa, telah memiliki usaha foto copy dengan jaringan internet yang baik, juga warung makan di lokasi wisata Situ Cisanti. David and David dialih-bahasakan oleh Puspasari dan

Puspitasari (2015) mengemukakan bahwa model strategi meliputi 3 aktivitas, yaitu perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi diawali dengan penyusunan matriks faktor ekstrnal dan internal untuk mengetahui peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan suatu bisnis, selanjutnya dibuatkan matrik internal eksternal untuk menentukan strategi yang tepat untuk bisnis dimaksud berdasarkan total faktor internal dan eksternal yang diperoleh. Tabel 2 adalah matriks faktor ekstrnal dan internal yang disusun berdasarkan analisis penulis berdasarkan hasil observasi dan wawancara kemudian dikonfirmasi ke pengurus BUMDes.

Tabel 2
Matriks Faktor Ekstrnal BUMDES Tarumajaya

No	Faktor-faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor x Bobot	Keterangan
PELUANG					
1	Lokasi yang tidak dimiliki desa lain	0.08	1	0.08	Desa Tarumajaya sebagai Km 0 Sungai Citarum belum dipahami orang banyak
2	Komitmen pemerintah untuk memanfaatkan sumber daya lokal	0.18	3	0.54	Pemanfaatan sumber daya lokal akan meningkatkan kemampuan ekonomi masyarakat setempat.
3	Komitmen pemerintah untuk memberdayakan masyarakat setempat	0.11	3	0.33	Masyarakat yang mampu menciptakan pekerjaan sendiri
4	Menciptakan lapangan kerja	0.10	3	0.30	Tenaga kerja produktif cenderung berangkat ke kota
5	Panganan khas desa berupa permen susu karamel belum diupayakan secara bisnis	0.10	3	0.30	Potensi belum dioptimalkan
6	Akses ke daerah wisata menjadi tantangan dan kebanggaan	0.05	3	0.15	Lokasi yang tidak terlalu jauh dari Kota Bandung

7	Persiapan desa yang beralih fungsi dan budaya	0.10	3	0.30	Masyarakat sebelumnya mengalih fungsikan hutan menjadi sawah yang mengakibatkan daerah hulu tidak dapat menyimpan air.
ANCAMAN					
1	Usaha berbahan dasar bahan baku yang tergantung musim, termasuk usaha berisiko tinggi	0.08	2	0.16	Budidaya belum dilakukan\
2	Selera konsumen yang belum teridentifikasi	0.20	1	0.2	Belum ada riset pasar tentang selera konsumen produk setempat
TOTAL		1.00		2.36	

TABEL 2
MATRIKS FAKTOR INTERNAL BUMDES TARUMAJAYA

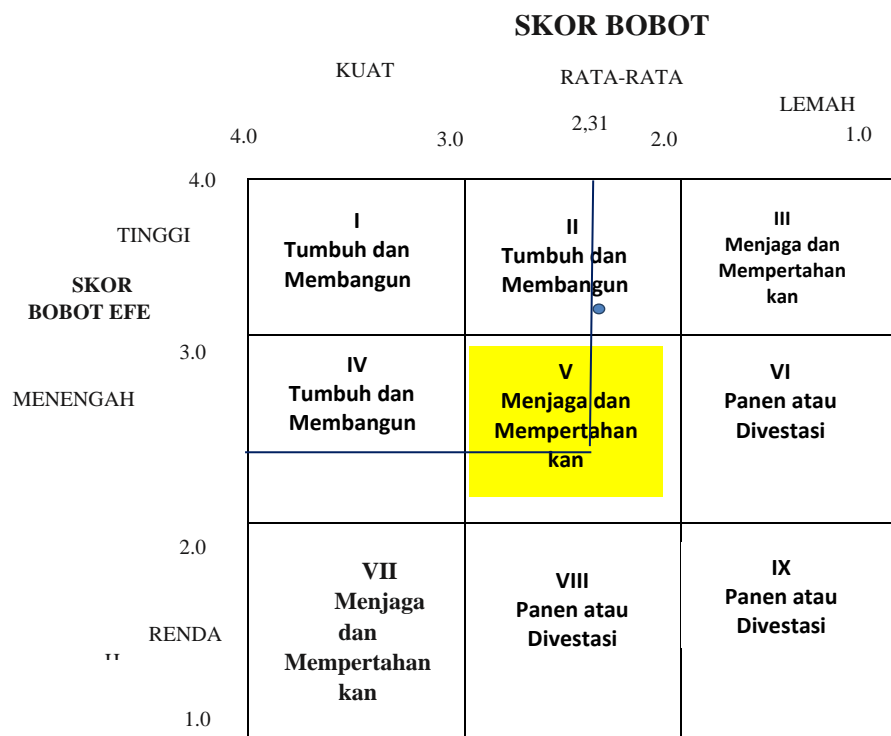
No	Faktor-faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Skor x Bobot	Keterangan
KEKUATAN					
1	Pengenalan produk berbahan dasar lokal sudah dilakukan	0.04	3	0.12	Masyarakat setempat memperkenalkan produk olahan berbahan dasar lokal
2	Keragaman produk dapat ditelusuri dengan mudah melalui internet	0.04	3	0.12	Akses Internet masuk desa
3	Semangat wirausaha yang kuat	0.04	4	0.16	Memproduksi sesuai dengan kemampuan
4	Pentingnya perempuan memberikan kontribusi kesejahteraan pada keluarga sudah diperkenalkan	0.04	3	0.12	Perempuan berperan dalam kesejahteraan keluarga
5	Pentingnya pencatatan keuangan BUMDES	0.04	3	0.12	PPM periode I memperkenalkan pencatatan keuangan pada usaha mikro

6	Pentingnya kemasan dan pendaftaran produk ke PIRT, BPOM dan MUI	0.04	3	0.12	PPM periode I memperkenalkan pentingnya pendaftaran produk ke Dinas Perdagangan untuk memperoleh PIRT
7	Adanya perhatian dari Pemerintah Pusat, khususnya Presiden RI	0.06	3	0.18	PPM periode I memberikan bantuan mesin untuk pengolahan tepung
8	Adanya komitmen untuk menjadikan KM 0 Citarum, sebagai daerah wisata dan kembali ke fungsi awal	0.05	3	0.15	PPM periode I menghasilkan kerja sama FE UNPAS dengan PemKab Majalengka
9	Kebersamaan penduduk setempat	0.05	4	0.2	Sikap gotong royong mendukung untuk usaha bersama
10	Sifat kekeluargaan dan keramahan penduduk setempat	0.05	4	0.2	Mendukung untuk melakukan kerjasama bisnis
11	Produk olahan manual sudah diproduksi, namun belum dijual secara bisnis	0.06	4	0.24	Ada kemauan untuk menghasilkan produk
12	Gerai penjualan produk IRT dan mikro tersedia namun belum dioptimalkan	0.03	4	0.12	Gerai hanya buka ketika musim libur, karena tidak ada pembeli
KELEMAHAN					
1	Pengalaman berusaha belum ada	0.07	1	0.07	BUMDES baru berdiri
2	Proses produksi manual dan belum optimal	0.06	1	0.06	Produk tidak memiliki standar
3	Kesulitan bahan baku ketika perubahan musim	0.02	1	0.02	Bahan lokal tergantung musim
4	Standar operasi yang harus dilalui	0.03	1	0.03	Belum ada SOP
5	Modal kerja terbatas	0.03	1	0.03	Belum mengelola modal kerja
6	Pencatatan yang harus dilakukan	0.06	1	0.06	Pencatatan sederhana
7	Pasar belum terbentuk	0.06	1	0.06	Belum ada survey pasar
8	Produk seperti apa yang diperlukan pasar	0.04	1	0.04	Belum ada survey pasar

9	Segmen pasar yang harus dituju	0.06	1	0.06	Belum ada survey pasar
10	Program promosi yang harus dilakukan	0.03	1	0.03	Belum ada survey pasar
TOTAL		1.00		2.31	

Berdasarkan matriks faktor eksternal diperoleh nilai total 2,36 dan internal 2,31 dapat dibuatkan gambar berikut untuk menentukan

strategi yang tepat bagi BUMDes Tarumajaya dapat dilihat pada Gambar 4.



Sumber: David and David alih bahasa Puspasari dan Puspitasari (2016)

Gambar 4 Matriks Internal – Eksternal

Berdasarkan matriks internal eksternal yang disusun nampak BUMDes Tarumajaya berada pada Kuadran V, dan strategi yang tepat adalah menjaga dan mempertahankan. Dua strategi yang dapat dipilih adalah Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk (David and David alih bahasa Puspasari dan Puspitasari, 2015). Strategi penetrasi pasar adalah mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk saat ini di pasar yang ada sekarang melalui upaya-upaya pemasaran yang

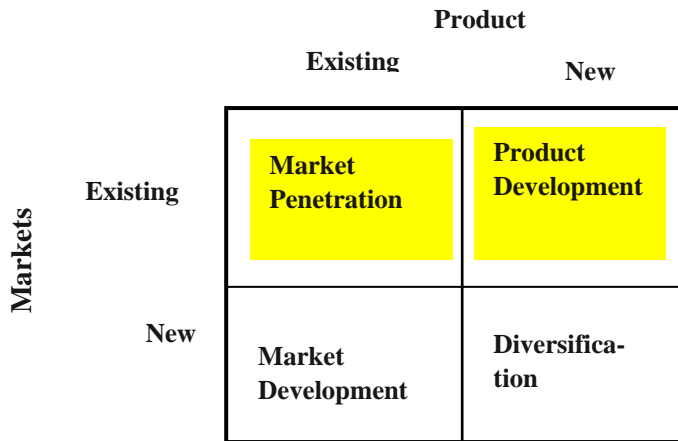
lebih baik. Strategi ini berisiko rendah. Pendekatan yang dapat dilakukan untuk strategi penetrasi pasar meliputi: (1) mempertahankan/meningkatkan pangsa pasar, (2) mendominasi pertumbuhan pasar, (3) menghilangkan pesaing, (4) Meningkatkan penggunaan pelanggan. Wainana dan Oloko (2015) mengemukakan bahwa strategi penetrasi berpengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan.

Strategi pengembangan produk adalah mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk saat ini atau pengembangan

produk baru. Strategi ini memiliki risiko menengah. Strategi ini memerlukan perubahan operasi bisnis, meliputi: (1) riset dan pengembangan, (2) penilaian kebutuhan pelanggan, (3) kejelasan merk.

Matrix Ansoff sangat bermanfaat untuk perumusan strategi pemasaran. Perancangan meliputi program manajemen fungsional

(pemasaran, keuangan, produksi, dan SDM) yang terintegrasi, dimulai permintaan pasar, pembuatan produk, sumber dan penggunaan dana, sampai dengan SDM yang memahami proses bisnis secara profesional.



Sumber: Team FME. 2013

Gambar 5 Strategi Pemasaran Alternatif

Berdasarkan analisis Gambar 5, penetrasi pasar adalah memasarkan produk yang ada untuk pasar yang ada saat ini. Hal ini berarti BUMDesa Tarumajaya dapat lebih agresif untuk menawarkan produk yang ada saat ini di kawasan wisata Situ Cisanti dan di kantor BUMDes, karena lokasinya terletak di arah jalan pulang dari kawasan wisata. Kebiasaan wisatawan nusantara adalah senantiasa mencari oleh-oleh khas setempat sebagai buah tangan keluarga dan sarana promosi lokasi wisata.

Pengembangan produk baru dapat dilakukan dengan bekerja sama dengan warga setempat terutama ibu PKK untuk senantiasa mengembangkan produk baru dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk *benchmarking* produk yang dikembangkan di desa lain. Ide-ide yang muncul melalui program pengabdian yang telah dilakukan adalah membuat kripik kentang, wortel, manisan cabe, kaos bergambar situ Cisanti, gunung Wayang, dan sebagainya.

Ide-ide yang muncul harus dikembangkan dalam bentuk model kanvas bisnis, yang meliputi segmen pelanggan, proposisi nilai perusahaan, hubungan pelanggan, saluran distribusi produk, kegiatan utama, sumber daya kunci, aliran

pendapatan dan struktur biaya. Pelatihan cara pengisian sudah diberikan, namun semangat wirausaha masih perlu diuji apalagi menjalankan bisnis dalam tahap pengenalan.

Keterlibatan masyarakat dalam kegiatan produksi dimaksudkan untuk menambah pendapatan keluarga dan produk tidak dijual secara individual di lokasi wisata, karena TNI AD atas intruksi PANGDAM III Siliwangi senantiasa menjaga kawasan tersebut dan tidak mengizinkan adanya kaki lima berjualan di lokasi wisata. BUMDes dapat berperan sebagai gerai/outlet atas produk penduduk setempat, namun kualitas, kemasan, pencantuman merk, komponen, masa kadaluarsa (untuk produk makanan) senantiasa diingatkan, untuk menjaga image konsumen atas produk penduduk setempat. Adanya partisipasi masyarakat dapat memberikan kontribusi pada kemajuan BUMDes (Tama dan Yanuardi, 2015).

Kepemimpinan dan kualitas SDM pengelola BUMDes memiliki peran penting dalam menjalankan bisnis di desa. Idealnya memiliki kompetensi dan kapasitas dalam menjalankan aktivitas BUMDes, memiliki jiwa wirausaha yang memadai sehingga bisnis dapat berjalan dengan baik dan mampu meningkatkan perekonomian

masyarakat desa (Syaputra, et. al., 2017). Pengelolaan BUMDes yang tidak baik dapat mengakibatkan semua bidang usaha tidak berjalan dan tidak dapat menyokong pendapatan desa, sehingga eksistensinya sebatas papan nama (Ramadana, et. al., 2013).

BUMDes dan Pemerintah Desa memiliki relasi yang erat, karena Pemerintah Desa menjadi pengawas dari kegiatan yang dilakukan BUMDes (Anggraeni, 2016). Pemerintah Desa sebagai pemilik modal berhak melakukan pengawasan namun tidak serta merta ikut menentukan operasi dan kebijakan perusahaan, sehingga terjadi pendelegasian wewenang kepada pengurus BUMDes secara profesional mengelola bisnis yang menguntungkan. Hal yang menjadi tantangan bagi BUMDes dan Pemerintah Desa adalah menjaga keseimbangan relasi, diman dominasi satu pihak terhadap pihak lainnya perlu dihindari.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang diperoleh dari Pengabdian Kepada Masyarakat di Kawasan hulu sungai Citarum desa Tarumajaya Kabupaten Bandung adalah: (1) BUMDes Tarumajaya dapat diandalkan sebagai outlet/gerai yang menampung hasil produksi penduduk setempat dan menghasilkan keuntungan asalkan dikelola secara profesional dengan memperhatikan model kanvas bisnis yang lebih lengkap. (2) Perumusan strategi yang tepat adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Artinya pengurus BUMDes harus senantiasa melakukan promosi ekowisata melalui media sosial untuk mengundang jumlah kunjungan ke situ Cisanti serta memotivasi penduduk untuk berinovasi menghasilkan produk yang beragam sesuai dengan selera konsumen serta senantiasa memperhatikan kualitas produk yang dihasilkan juga upaya yang dilakukan pesaing.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada DRPM Kemenristekdikti yang telah memberikan kontribusi dana hibah dalam kegiatan Pengabdian Masyarakat (PKM) tahun anggaran 2019, juga kepada Lembaga Pengabdian Masyarakat (LPM) dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan yang telah

memberikan dukungan kegiatan PKM ini. Demikian pula disampaikan terima kasih kepada Kepala Desa beserta jajarannya dan Pengurus BUMDes Tarumajaya atas kerjasamanya yang sangat baik.

REFERENSI

- Anggraeni, Maria Rosa Ratna Sri. 2016. Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan. Studi pada BUMDES di Gunung Kidul, Yogyakarta. *Modus* Vol. 28 (2): 155 -167.
- David, Fred R. and Forest R. David. 2016. *Manajemen Strategik*. Alih bahasa oleh Novita Puspasari dan Liza Nurbani Puspitasari. Salemba Empat. Jakarta.
- Dewi, Amelia Sri Kusuma. 2014. Peranan Bada Usaha Milik Desa sebagai Uapaya dala Meningkatkan Pendapatan Asli Desa serta menumbuhkan Perekonomian Desa. *Journal of Rural and Development*. Vol. V No. 1 Februari.
- Goma, Subhan. 2015. Peran Pemerinah Desa dalam Meningkatkan Pendapatan di Desa Bolangitang Satu Kecamatan Bolang Itang Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. <https://ejournal.unsrat.ac.id>
- Kecamatan Kertasari Dalam Angka. 2018. Badan Pusa Statistik Kabupaten Bandung.
- Ramadana, Coristya Berlian; Heru Ribawano; Suwondo. 2013. Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) sebagai Penguatan Ekonomi Desa (Studi di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang). administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id
- Sembiring, Sentosa. 2017. Keberadaan Badan Usaha Milik Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa. *Kertha Patrika*. Volume 39. Nomor 1. April.
- Sulaksana, Jaka dan Irni Nuryanti.2019. Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kasus di BUMDes Mitra Sejahtera Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka. *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis (JEPA)* Vol. 3 No. 2: 348 – 359.
- Syaputra, Rialdi; Asnelly Ridha Daulay; Elwamendri. 2017. Model Pengembangan BUMDes Guna Meningkatkan Inovasi dan

- kemandirian Masyarakat di Provinsi Jambi. Pemerintah Provinsi Jambi. Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah. asnelly69.files.wordpress.com/2018/06/laporan-penelitian-bumdes
- Tama, Dantika Ovi Era dan Yanuardi. 2015. Dampak Badan Usaha Milik Desa bagi Kesejahteraan Masyarakat di Desa Karangrejek Kecamatan Wonosari Kabupaten Gunung Kidul. <https://eprints.uny.ac.id>
- Team FME. 2013. www.free-management-ebooks.com
- Wainaina, Gideon Njomo and Margaret Oloko. 2015. *Market Penetration Strategies and Organizational Growth: A Case of Soft Drink Sector in Kenya*. International Journal of Management and Commerce Innovations. Vol. 3 Issue 2, pp 219-227, October.