

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Partisipasi Masyarakat

Partisipasi masyarakat di suatu daerah dalam penyusunan rencana pembangunan daerah seharusnya dapat menjadi salah satu tolak ukur untuk mengetahui sejauh mana daerah dapat mengembangkan potensi yang dimiliki melalui partisipasi masyarakat dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Keterlibatan masyarakat juga harus didorong dengan baik oleh pemerintah dengan membawa masyarakat menciptakan iklim demokratis. Dengan demikian, masyarakat akan memiliki rasa untuk ikut terlibat dalam setiap program-program daerah.

Keterlibatan masyarakat dalam pembangunan merupakan partisipasi nyata dengan tujuan untuk meringankan beban dalam program pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah. Program pembangunan dapat dikatakan berhasil masyarakat merasakan dampaknya secara langsung dan program yang dilakukan merupakan program yang berkelanjutan dan dapat meningkatkan perekonomian masyarakat. Masyarakat mendapat kepercayaan untuk bertanggungjawab dan ikut serta dalam proses pembangunan sampai pada tahap pengembangan dan pemeliharaan pembangunan.

Sebagai sebuah tujuan dari adanya partisipasi yakni mampu menghasilkan program pemberdayaan yang berkelanjutan. Setiap orang

memiliki hak berpendapat dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut pada kehidupan yang lebih baik.

Menurut Oakley et al. dalam Jim Ife (2008) menyebutkan adanya perbandingan antara partisipasi sebagai cara dan sebagai tujuan.:

Tabel 2.1.
Perbandingan antara partisipasi sebagai cara dan sebagai tujuan

Partisipasi Sebagai Cara	Partisipasi Sebagai Tujuan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berimplikasi pada penggunaan partisipasi untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. ▪ Merupakan suatu upaya pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan program. ▪ Penekanan pada mencapai tujuan dan tidak terlalu pada aktifitas partisipasi itu sendiri. ▪ Lebih umum dalam program-program pemerintah, yang pertimbangan utamanya adalah untuk menggerakkan masyarakat dan melibatkan mereka dalam meningkatkan efisiensi system penyampaian. ▪ Partisipasi umumnya jangka pendek. ▪ Partisipasi sebagai cara merupakan bentuk pasif dari partisipasi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berupaya memberdayakan rakyat untuk berpartisipasi dalam pembangunan mereka sendiri secara lebih berarti. ▪ Berupaya untuk menjamin peningkatan peran rakyat dalam inisiatif-inisiatif pembangunan. ▪ Fokus pada peningkatan kemampuan rakyat untuk berpartisipasi bukan sekedar mencapai tujuan-tujuan proyek yang sudah ditetapkan sebelumnya. ▪ Pandangan ini relatif kurang disukai oleh badan-badan pemerintah. Pada prinsipnya LSM setuju dengan pandangan ini. ▪ Partisipasi dipandang sebagai suatu proses jangka panjang. ▪ Partisipasi sebagai tujuan relatif lebih aktif dan dinamis

Sumber : Jim Ife dan Frank Tesoreiro, 2008




Partisipasi merupakan konsep dasar yang digunakan untuk mengembangkan masyarakat. Ada tiga tradisi konsep partisipasi yang dikaitkan dengan praktek pembangunan masyarakat yang demokratis, antara lain :

- 1) Partisipasi politik, merupakan kegiatan yang langsung berhubungan dengan lembaga pemerintah dengan tujuan untuk mempengaruhi dalam pengambilan keputusan.
- 2) Partisipasi sosial, merupakan keterlibatan masyarakat secara langsung dalam suatu proses pembangunan. Masyarakat sangat diperhitungkan dalam proses pembangunan dari tahap perencanaan sampai tahap pengembangan dan pemeliharaan.
- 3) Partisipasi warga, merupakan proses pengambilan keputusan secara langsung dalam menjalankan kebijakan publik. Partisipasi menempatkan masyarakat tidak hanya sebagai penerima (objek) tetapi sebagai subjek dari kegiatan pembangunan yang dilakukan (Abu Huraerah, 2008).

Derajat partisipasi masyarakat, teori yang sangat terkenal dalam menunjukkan kadar partisipasi masyarakat dikemukakan oleh Arenstein (1969) sebagai *ladder of participation* (Tangga partisipasi). Teori ini mengkategorikan partisipasi sebagai kekuatan masyarakat untuk mempengaruhi perubahan dalam pengambilan keputusan. Menurut teori ini terdapat tiga derajat partisipasi yang kemudian diperinci lagi dalam delapan anak tangga partisipasi. Derajat terendah dalam tangga ini adalah

tidak ada partisipasi. Derajat kedua merupakan derajat yang menunjukkan pertanda adanya partisipasi simbolik, keterlibatan masyarakat dalam derajat ini lebih tinggi daripada derajat sebelumnya. Derajat tertinggi dalam tangga ini adalah Masyarakat punya kewenangan penuh/partisipasi penuh.

Tabel 2.2.
Delapan Tangga Partisipasi Publik

1. Kontrol oleh warga Negara (<i>Citizen control</i>)		Masyarakat punya kewenangan penuh/partisipasi penuh.
2. Pendelegasian wewenang (<i>Delegated power</i>)		
3. Kemitraan (<i>Partnership</i>)		
4. Peredaman kemarahan (<i>Placation</i>)		Partisipasi simbolik
5. Konsultasi (<i>Consultation</i>)		
6. Pemberian informasi (<i>Informing</i>)		
7. Terapi (<i>Therapy</i>)		Tidak ada partisipasi
8. Manipulasi (<i>Manipulation</i>)		

Sumber: Arnstein (1969), diolah

Menurut Arnstein (1969) dalam Suwignyo (2009) membagi jenjang partisipasi masyarakat terhadap program pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah dalam 8 (delapan) tingkat partisipasi masyarakat. Tingkat partisipasi dari tertinggi ke terendah adalah sebagai berikut:

- a. *Citizen control* , masyarakat memiliki kekuatan atau wewenang untuk mengatur program ataupun mengadakan negosiasi dengan pihak luar. Pada tingkatan ini masyarakat sebagai pengambil keputusan atas program atau kegiatan yang akan dijalankan.
- b. *Delegated power*, pada tingkatan ini pemerintah mengadakan negoisasi dengan masyarakat untuk menyelesaikan masalah, masyarakat mendapatkan limpahan wewenang dari pemerintah untuk membuat keputusan tanpa adanya tekanan dari pihak manapun terutama dari pemerintah.
- c. *Partnership*, masyarakat mempunyai hak untuk bermusyawarah pada setiap pengambilan keputusan dengan didampingi pemerintah. Kesepakatan yang sudah dibuat harus dijalankan sesuai perencanaan awal dan tanggung jawab dalam memecahkan masalah yang ada secara bersama.
- d. *Placation*, pemerintah menunjuk beberapa masyarakat yang dapat menjadi pengaruh untuk ikut menjadi bagian dari suatu badan politik. Pendapat masyarakat akan tetap menjadi pertimbangan karena dengan banyaknya orang pada saat pengambilan keputusan akan lebih relevan.
- e. *Consultation*, masyarakat yang memiliki pendapat tidak menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Metode yang sering digunakan untuk mendengarkan pendapat masyarakat melalui survey secara langsung.

- f. *Informing*, masyarakat hanya sebagai penerima informasi dari pemerintah atas suatu keputusan. Informasi diterima oleh masyarakat pada tahap akhir perencanaan dan masyarakat hanya memiliki sedikit kesempatan untuk dapat memperngaruhi keputusan.
- g. *Therapy*, posisi masyarakat hanya berpura-pura ikut terlibat sebagai alasan untuk memperkuat proposal yang dibuat oleh pemerintah. Meskipun masyarakat terlibat dalam kegiatan pembuatan proposal, tujuannya hanya untuk merubah pola pikir masyarakat agar dapat ikut berkontribusi memberi pendapat.
- h. *Manipulation*, masyarakat hanya dipakai namanya saja dalam pengambilan keputusan, sehingga pada tingkatan ini merupakan tingkat partisipasi yang paling rendah. Manipulasi digunakan untuk memperoleh dukungan yang lebih baik meskipun sebenarnya masyarakat tidak pernah ikut terlibat.

Tingkat partisipasi masyarakat diatas diurutkan dari yang tinggi partisipasinya sampai yang terendah. Adanya tingkatan tangga tersebut merupakan jenjang partisipasi masyarakat yang terjadi pada kehidupan nyata. Masyarakat akan melalui tangga dari yang pertama sampai mencapai tangga kedelapan dengan penjelasan sebagai berikut :

- a. Tangga pertama yaitu manipulasi atau penyalahgunaan dan tangga kedua terapi (perbaikan) bukan termasuk dalam partisipasi yang sebenarnya. Masyarakat ikut terlibat dalam suatu program kegiatan, akan tetapi masyarakat masyarakat hanya sekedar terlibat tidak

dilandasi dengan kebutuhan yang ada. Masyarakat hanya digunakan sebagai objek program yang dapat memperkuat program yang direncanakan oleh pemerintah.

- b. Tangga ketiga adalah pemberian informasi dilanjutkan tangga keempat konsultasi dan tangga kelima peredaman kemarahan merupakan suatu bentuk usaha untuk mengurangi keresahan yang terjadi dimasyarakat. Tingkat tangga ini masuk dalam kategori partisipasi simbolik. Penyampaian informasi atau pemberitahuan digunakan sebagai cara pendekatan kepada masyarakat agar memperoleh persetujuan atas program yang sudah direncanakan. Tangga pada tingkat hanya sebagai cara untuk mengundang masyarakat luar, bukan digunakan sebagai pertimbangan kekuasaan yang sebenarnya ada. Tangga keempat merupakan pertimbangan atas sebuah keputusan.
- c. Tangga keenam adalah partisipasi atau kemitraan masyarakat. Masyarakat memiliki kedudukan untuk menjalankan suatu program pembangunan. Pada tangga ketujuh terjadinya pelimpahan wewenang oleh pemerintah kepada masyarakat. Tangga yang kedelapan masyarakat sudah dapat melakukan pengawasan atau pengontrolan terhadap suatu program. Tahap inilah memiliki tingkat partisipasi masyarakat yang paling tinggi.

Melihat penjelasan tingkatan partisipasi masyarakat diatas maka dapat disimpulkan bahwa terlibatnya masyarakat dalam pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh kepentingan, isu, masalah yang hendak

dipecahkan. Jika suatu isu, kepentingan dan masalah tidak dipecahkan maka akan mempengaruhi peran dan jenis partisipasi yang harus dilakukan oleh masyarakat.

Pengertian partisipasi masyarakat dapat dilihat juga dari beberapa definisi, diantaranya adalah menurut Soemarto (2009) adalah proses ketika warga sebagai individu maupun kelompok sosial dan organisasi, mengambil peran serta ikut mempengaruhi proses perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan kebijakan kebijakan yang langsung mempengaruhi kehidupan mereka.

2. Teori Pembangunan Desa

Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal usul dan adat istiadat yang diakui dan dihormati dalam sistem, sebagaimana yang tertera dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 27 Tahun 2006 Tentang Penetapan Dan Penegasan Batas Desa.

Pembangunan desa merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kebijakan yang sudah direncanakan oleh pemerintah kabupaten/kota. Pemanfaatan hasil pembangunan fisik desa yaitu dengan membangun atau memperbaiki prasarana jalan desa akan menciptakan atau memperbaiki kehidupan masyarakat desa. Dengan adanya pembangunan prasarana jalan, masyarakat dapat menggunakan jalan tersebut dengan berbagai kebutuhan

yang mereka perlukan, seperti melakukan mobilitas, pemasaran hasil pertaniannya, mangangkut hasil pertanian agar lebih mudah.

Wujud dari pembangunan desa adalah dengan adanya berbagai program pembangunan yang bertujuan menciptakan kemajuan desa. Program itu tidak hanya untuk mencapai kemajuan fisik saja, tetapi juga meningkatkan kemampuan masyarakat untuk menjadi mandiri. Dengan demikian, pembangunan tidak semata-mata mengadakan sesuatu yang baru dalam arti pembangunan secara fisik, akan tetapi lebih luas. Sasaran pembangunan desa meliputi perbaikan dan peningkatan taraf hidup masyarakat desa, pengerahan partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa serta penumbuhan kemampuan untuk berkembang secara mandiri yang mengandung makna kemampuan masyarakat (*empowerment*) untuk dapat mengidentifikasi berbagai kebutuhan dan permasalahan serta dapat menyusun perencanaan untuk memecahkan masalah dan memenuhi kebutuhan.

Pembangunan desa, bukan merupakan hal yang baru lagi di Indonesia, adanya pembangunan desa bertujuan untuk mengentaskan kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat pedesaan. Hasil dari pembangunan desa yang berupa pembangunan fisik yang telah dilakukan dapat dirasakan masyarakat, bukan hanya kelompok-kelompok tertentu saja yang merasakan hasil dari proyek tersebut. Padahal seharusnya program itu dapat dirasakan oleh semua masyarakat karena dengan adanya program pembangunan desa tersebut masyarakat dituntut

untuk ikut berpartisipasi serta ikut mensukseskan program sebagai cara untuk memenuhi kehidupan masyarakat itu sendiri.

Menurut peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 tahun 2005 tentang desa sebagaimana dimaksud pada ayat (2) bahwa perencanaan pembangunan desa disusun secara partisipatif oleh pemerintahan desa sesuai dengan kewenangannya dan menurut ayat (3) bahwa dalam menyusun perencanaan pembangunan desa wajib melibatkan lembaga kemasyarakatan desa.

Banyak pembahasan yang dinamis tentang pembangunan desa, dan diantara berbagai tema yang berulang-ulang dimunculkan. Menurut Bryant & White (1987) ada tiga hal yang penting dan menentukan tentang pembahasan tersebut, yakni :

1. Pentingnya organisasi lokal yang ikut partisipatif dan beorientasi pada belajar dari pengalaman, yang merupakan salah satu cara pokok untuk menanggulangi kekeliruan-kekeliruan dan ketidakpastian dalam lingkungan pembangunan yang sangat tidak pasti.
2. Tidak dapat hanya dengan mengandalkan kompetensi teknokratik semata-mata yang dianggap sebagai “pemberesan kilat”. Kompetensi tersebut dianggap menggunakan *top down planning* yang kecenderungannya bukannya merupakan bagian dari jalan keluar, melainkan justru merupakan bagian dari permasalahan.

3. Pentingnya menyimak kebutuhan-kebutuhan yang spesifik dari masyarakat lokal yang dipengaruhi oleh aspek sosial dan budayanya. Kompleksitas budaya lingkungan itu merupakan bagian penting dari kehidupan lokal.

Secara khusus, Bryant & White (1987) menyikapi pembangunan desa sebagai suatu proses yang mempunyai banyak permasalahan dan penyelesaian yang tidak bersifat instant, lebih jelasnya yaitu : Bahwa pemecahan yang cepat dan tepat bagi pembangunan desa tidak ada, khususnya jika pembangunan dipahami dalam hubungan dengan kapasitas, keadilan dan penumbuhan kekuasaan (*empowerment*) dalam suatu dunia yang lestari, berkecukupan dan saling bergantung.

Dapat disimpulkan bahwa konsep pembangunan desa telah menempatkan perlakuan terhadap masyarakat dalam pembangunan pada posisi yang begitu berarti dan sentral. Sehingga keterlibatan masyarakat dalam proses pembangunan menjadi penentu berhasilnya proses pembangunan yang dijadikan sebagai wahana proses belajar atau hanya sekedar sebuah rekayasa yang mana pemerintah menjadi pemain tunggal.

Dalam pembangunan desa dilakukan usaha yang intensif dengan tujuan dan kecenderungan memberikan fokus perhatian kepada kelompok maupun daerah tertentu melalui penyampaian pelayanan, bantuan dan informasi kepada masyarakat desa (Poostchi,1986). Dengan demikian, strategi pembanguann desa yang obejktif adalah pembangunan yang jelas

yang menjadikan masyarakat mampu mengoptimalkan potensi desa sebagai pemenuh kebutuhan hidup. Program pembangunan desa yang dapat digunakan sebagai cara untuk meningkatkan ekonomi masyarakat, antara lain :

a. Pembangunan bidang sarana dan prasarana desa (Infrastruktur)

Pembangunan infrastruktur desa sangat diharapkan bagi setiap masyarakat karena infrastruktur merupakan hal yang terpenting dalam melakukan semua kegiatan. Di sisi lain infrastruktur yang di bangun juga dapat menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab dalam mengelola dan memelihara setelah proyek tersebut berakhir, dan di dalam membangun infrastruktur desa hendaknya mempunyai sasaran yang tepat sehingga sumber daya yang di miliki oleh desa yang terbatas dapat di manfaatkan secara efektif dan efisien (Suriadi, 2005).

b. Pemberdayaan Masyarakat

Hubungan saling membantu sama lain untuk memenuhi kebutuhan hidup masing-masing dengan membuat program pemberdayaan. Adanya program pemberdayaan ini dapat menjadi peluang bagi masyarakat untuk meningkatkan perekonomiannya.

Langkah-langkah pembangunan di setiap desa mengacu kepada pencapaian sasaran pembangunan berdasarkan trilogi pembangunan yang direkomendasikan oleh Wakil Presiden Indonesia ke-11 Budiono. Trilogi Pembangunan adalah wacana pembangunan nasional yang dicanangkan oleh pemerintahan orde baru di Indonesia dalam sebagai landasan

penentuan kebijakan politik, ekonomi, dan sosial dalam melaksanakan pembangunan negara. Trilogi pembangunan terdiri dari :

- a. Stabilitas Nasional yang dinamis
- b. Pertumbuhan Ekonomi Tinggi, dan
- c. Pemerataan Pembangunan dan hasil-hasilnya

Masyarakat desa mempunyai banyak aspek dalam pembangunan desa bersifat menyeluruh. Dukungan dari pemerintah akan membuat masyarakat lebih terbuka untuk mengelola potensi yang ada di desa sehingga dapat meningkatkan sumber daya ekonomi secara maksimal dengan menggunakan strategi yang tepat.

- a. Strategi pembangunan desa

Menurut Adisasmita (2006) Pembangunan perdesaan harus dilihat sebagai upaya mempercepat pembangunan perdesaan melalui penyediaan sarana dan prasarana serta upaya mempercepat pembangunan perekonomian daerah yang efektif dan kokoh. Dengan ditunjang sarana dan prasarana yang baik maka perekonomian akan berjalan dengan cepat, karena suatu perekonomian akan maju jika akses untuk mobilitasnya mendukung. Percepatan pembangunan desa akan lebih kokoh pondasinya jika masyarakat dan pemerintah desa mampu berkolaborasi dalam menjalankan program untuk pembangunan desa tersebut. Pemerintah desa mampu memfasilitasi kebutuhan masyarakat untuk menjalankan program akan menjadikan masyarakat akan lebih aktif.

Tujuan pembangunan menurut Siagian (2005) yaitu untuk mempercepat terwujudnya masyarakat adil dan makmur yang menjadi alasan utama diproklamasikan kemerdekaan Indonesia. Terwujudnya masyarakat adil dan makmur dapat ditandai dengan tingkat kesejahteraan masyarakat desa yang sudah merata, tidak adanya ketimpangan ekonomi karena semua masyarakatnya mampu memenuhi kebutuhan hidupnya dengan memanfaatkan potensi yang ada di desa.

Sasaran (target) merupakan hasil yang diharapkan atas adanya suatu program atau keluaran yang diharapkan dari suatu kegiatan (Sumpeno, 2011). Ketika pemerintah desa berhasil dalam menjalankan suatu program sesuai dengan target awal, maka akan menjadi titik keberhasilan sendiri yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Keberhasilan itu akan dapat lebih dirasakan oleh masyarakat jika diperkuat dengan komitmen program yang dijalankan.

Menurut Adisasmita (2006) dalam pembangunan ekonomi terdapat strategi terpadu dan menyeluruh yang terdapat 7 pendekatan dalam menggambarkan pembangunan desa, yaitu :

- 1) Tujuan utamanya adalah pertumbuhan, persamaan, kesejahteraan dan partisipasi aktif masyarakat desa.
- 2) Sasarannya adalah membangun dan memperkuat kemampuan untuk melaksanakan pembangunan bersama pemerintah.

- 3) Lingkupnya adalah masyarakat yang beraneka ragam dan kompleks.
- 4) Koordinasinya adalah koordinasi yang beraneka ragam baik permanen maupun sementara di semua tingkatan, fungsi kebutuhan dan mekanismenya.
- 5) Arus komunikasi dua arah yang dilakukan secara formal, informal, vertikal, horisontal, diagonal dan berkesinambungan melalui berbagai saluran dan bentuk sarana komunikasi yang persuasif dan edukatif.
- 6) Tempat prakarsa adalah kelompok-kelompok masyarakat pemerintah lokal dan desa melalui pengumpulan informasi, penentuan dan pengambilan keputusan, implementasi kebijakan dan monitoring kegiatan secara terpadu, saling terkait dan terus menerus.
- 7) Indikator prestasi yang dicapai berdasarkan pada pemecahan masalah perdesaan yang strategis yaitu aspek kependudukan dan berbagai kegiatan yang dilakukan yang diarahkan kepada perbaikan persamaan, pemerataan, keadilan, kesejahteraan dan partisipasi masyarakat yang dihubungkan dengan tujuannya.

3. Manajemen Strategi

Menurut Siagian (2005), manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Setiap strategi yang sudah dilakukan selalu memerlukan adanya peninjauan ulang sampai adanya perubahan di masa depan. Salah satu alasan utama mengapa harus adanya peninjauan ulang adalah untuk menjaga suatu kondisi yang dapat merubah suatu organisasi. Ketika sudah ada peninjauan ulang terhadap strategi yang sudah dijalankan diharapkan organisasi yang ada mampu meningkatkan efektifitas dan produktifitas terhadap penampilan kinerja setiap organisasi.

Manajemen strategi memiliki keterkaitan dengan cara pengambilan keputusan dari suatu perencanaan, dan menentukan strategi yang tepat dalam menjalankan strategi tersebut dalam praktek lapangan. Penyusun strategi digunakan untuk memahami posisi yang strategis dalam menentukan strategi organisasi yang bersangkutan. Menentukan strategi yang memiliki hubungan dengan perumusan, evaluasi, dan pelihan. Pengambilan keputusan akan lebih relevan jika dengan disertai kebijakan-kebijakan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen strategi berhubungan dengan proses memilih strategi dan kebijakan dalam rangka upaya memaksimalkan sasaran-sasaran organisasi yang bersangkutan. Manajemen strategi meliputi semua

aktivitas yang menyebabkan timbulnya perumusan sasaran-sasaran organisasi, strategi-strategi dan pengembangan rencana-rencana, tindakan-tindakan dan kebijakan untuk mencapai sasaran-sasaran strategi tersebut untuk organisasi yang bersangkutan secara total.

Manajemen strategi secara umum juga memiliki titik fokus pada lingkungan eksternal dan operasi-operasi pada masa yang akan datang. Dengan adanya manajemen strategi memiliki hubungan panjang pada organisasi yang bersangkutan dan mampu melihat peluang-peluang pada lingkungan yang secara langsung juga akan dihubungkan dengan sumber daya organisasi yang ada. Untuk menghadapi era globalisasi, maka kegiatan tidak akan dibatasi oleh ruang lingkup yang luas sehingga secara langsung atau tidak langsung lingkungan dapat mempengaruhi manajemen itu sendiri yang bertujuan untuk merealisasikan tujuan yang sudah direncanakan diawal serta sudah ditetapkan secara bersama. Menurut Yunus (2016) manajemen strategi memiliki beberapa karakteristik, antara lain :

- a. Manajemen strategi bersifat jangka panjang
- b. Manajemen strategi bersifat dinamik
- c. Manajemen strategi merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional
- d. Manajemen strategi perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak.
- e. Manajemen strategi berorientasi dan mendekati untuk masa depan.

- f. Manajemen strategi senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.

Manajemen Strategi (*Strategic Management*) merupakan kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi (Pearce II dan Robinson, 2008).

Menurut Fred R. David (2011), manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan, yaitu :

- a. Memformulasikan strategi, cara yang digunakan dengan menetapkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi dari pihak eksternal, menentukan kelemahan dan keunggulan yang dimiliki oleh organisasi dilihat dari pihak internal, menyusun rencana jangka panjang, dan menentukan strategi alternatif untuk dapat mencapai rencana yang sudah disusun.
- b. Mengimplementasikan strategi, perlu adanya pihak yang berwenang dalam mengambil suatu keputusan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai. Tahap ini dilakukan sebagai pengembang strategi yang memiliki tujuan sebagai cara untuk memobilisasi para pegawai agar strategi yang direncanakan dapat diperbarui dan dapat dijalankan dengan aksi.
- c. Mengevaluasi strategi, merupakan tahap terakhir dalam manajemen strategi. Strategi yang sudah direncanakan serta diformulasikan akan dipertanggungjawabkan kepada manajer untuk mengetahui ada strategi

yang tidak berjalan atau tidak. Evaluasi strategi memiliki tiga aktifitas yang fundamental, yaitu mereview faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini, mengukur penampilan dan mengambil langkah korektif.

Manajemen strategi dapat menjadikan suatu organisasi mengharuskan anggotanya untuk aktif dalam menentukan masa depan yang akan dijalani. Aktif dalam organisasi dapat mempengaruhi perusahaan untuk lebih mudah mengontrol kondisi pegawai. Manajemen strategi dapat membantu dalam memformulasikan strategi dengan menggunakan pendekatan yang sistematis dan rasional dalam pemilihan strategi yang tepat untuk digunakan. Dengan demikian diharapkan dapat menjadikan daya tarik untuk pihak luar untuk menggunakan manajemen strategi dalam setiap mengambil keputusan.

Menurut Fred R. David (2013) manfaat utama dari manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Manfaat lainnya dari penerapan manajemen strategi ada dua yaitu manfaat finansial dan manfaat nonfinansial.

- a. Manfaat finansial, yaitu organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi lebih menguntungkan dan berhasil dari pada yang tidak konsep manajemen strategi (Fred R. David, 2011).

b. Manfaat nonfinansial, menurut Greenley yang dikutip oleh Fred R. David (2011) adalah:

1. Memungkinkan identifikasi, pemprioritasan, dan pemanfaatan peluang yang muncul
2. Menyediakan pandangan yang objektif tentang persoalan-persoalan manajemen
3. Merepresentasikan sebuah kerangka kerja untuk aktivitas koordinasi dan kontrol yang lebih baik
4. Meminimalkan efek-efek dari kondisi dan perubahan yang tidak menguntungkan
5. Memungkinkan keputusan-keputusan besar yang mampu mendukung tujuan yang telah ditetapkan secara lebih baik.

B. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa referensi dari penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

Penelitian yang dilakukan oleh Arif Pujiyono dan Hari Susanto Nugraha (2016) dengan judul “Strategi Pembentukan Koperasi Pertanian Syariah Di Jawa Tengah: Pendekatan Analytical Network Process (ANP)”. Hasil analisis metode ANP menunjukkan bahwa strategi pembentukan koperasi pertanian syariah di Jawa Tengah menghasilkan empat aspek utama, yaitu aspek manajemen, sumber daya manusia, regulasi pemerintah dan sosialisasi. Aspek sumber daya manusia menjadi prioritas utama dengan hasil perbandingan berpasangan (*Pairwise Comparison*) dengan nilai rata-rata sebesar 0,3512, diikuti dengan aspek sumber daya manusia dengan nilai rata-

rata 0,2506, aspek sosialisasi dengan nilai rata-rata 0,2037 dan terakhir aspek regulasi pemerintah dengan nilai rata-rata 0,0604. Adapun strategi pembentukan koperasi syariah yang paling tepat untuk diterapkan adalah melalui peningkatan pengelolaan manajemen koperas dengan nilai rata-rata sebesar 0,3240, diikuti dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan nilai rata-rata sebesar 0,3223, peningkatan dukungan regulasi pemerintah dengan nilai rata-rata sebesar 0,2385 dan terakhir peningkatan sosialisasi pentingnya koperasi pertanian syariah dengan nilai rata-rata sebesar 0,1149. Adapun skim pembiayaan yang dapat diberikan secara bertahap dan sesuai dengan permasalahan petani adalah qordul hasan, qord, murabahah bi staman ajal, murabahah, salam/istishna, musyarakah dan mudharabah.

Penelitian yang dilakukan oleh Supartan, A. Wahid Hasyim, dkk (2017) dengan judul “Pengembangan Kawasan Wisata Pantai Amal Kota Tarakan Kalimantan Timur”. Dari hasil analisis Analisis Hierarkhi Proses (AHP) dibuat rekomendasi pengembangan dengan memperhatikan prioritas penanganan dari stakeholder/expert diantaranya adalah penambahan keragaman atraksi wisata merupakan prioritas pertama penanganannya dengan bobot sebesar 14,08%, prioritas kedua yaitu penghijauan lingkungan dengan bobot sebesar 11,84%, prioritas ketiga yaitu sarana pelengkap berupa sarana olahraga dengan bobot 11,09%, prioritas keempat yaitu pengadaan sarana pelengkap berupa toliet dengan bobot 10,76% serta penyediaan kios cenderamata dengan bobot 10,23%.

Penelitian ini dilakukan oleh Niska Sandrina, Abdul Hakim, dkk (2014) dengan judul “Strategi Pengembangan Produk Unggulan Daerah Berbasis Klaster Di Kota Malang”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kriteria yang digunakan untuk menentukan produk unggulan kota Malang adalah (1) produk unik/khas/trade mark daerah; (2) sumbangan terhadap perekonomian daerah; (3) pasar; (4) kondisi input (ketersediaan infrastruktur, sdm, teknologi, modal); (5) kemitraan; (6) dukungan kebijakan dan kelembagaan; (7) dampak terhadap lingkungan; (8) tingkat daya saing. Identifikasi produk unggulan daerah berbasis klaster di Kota Malang dengan metode *Analytical Hierarchy Process* menunjukkan hasil bahwa produk unggulan Kota Malang adalah tempe dan keripik tempe dari sentra Sanan . Strategi yang dipilih untuk mengembangkan sentra tempe dan keripik tempe Sanan adalah strategi SO yaitu strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang atau strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan agresif (*Growth oriented Strategy*).

Penelitian ini dilakukan oleh Dany Alifah Irawati, Mysa Hubeis, dkk (2017) dengan judul “Strategi Pengembangan Koperasi Peternak Galur Murni Di Kabupaten Jember”. Hasil analisis AHP, strategi prioritasnya adalah 1) penguatan modal melalui lembaga keuangan, 2) peningkatan kegiatan promosi dengan sosialisasi pentingnya minum susu, 3) diversifikasi produk, dan 4) melakukan koordinasi dengan Pemerintah Daerah serta Dinas Peternakan dan Dinas UMKM.

Penelitian ini dilakukan Oleh Dodi Yuriardi (2015) dengan judul “Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan prekonomian masyarakat perdesaan kabupaten Garut”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pembentukan ikatan kerjasama dengan lembaga pengembangan lain merupakan prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam upaya pengembangan BUMDes. pengembangan manajemen BUMDes Urutan strategi selanjutnya adalah diversifikasi produk, penetrasi pasar, pengembangan produk BUMDes, pelatihan karyawan.

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis (th) dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan Penelitian Sekarang
1	Arif Pujiyono dan Hari Susanto Nugraha (2016), Strategi Pembentukan Koperasi Pertanian Syariah Di Jawa Tengah: Pendekatan Analytical Network Process (ANP).	Aspek SDM, aspek manajemen, aspek sosialisasi, dan aspek regulasi	<i>Analytic Network Process</i> (ANP)	Hasil analisis metode ANP menunjukkan bahwa strategi pembentukan koperasi pertanian syariah dengan melalui peningkatan pengelolaan manajemen koperas dengan nilai rata-rata sebesar 0,3240, diikuti dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan nilai rata-rata sebesar 0,3223, peningkatan dukungan regulasi pemerintah dengan nilai rata-rata sebesar 0,2385 dan terakhir peningkatan sosialisasi pentingnya koperasi pertanian syariah dengan nilai rata-rata sebesar 0,1149.	<p>1. Penelitian terdahulu mencari pprioritas strategi dalam pembentukan koperasi pertanian syariah, seangkan penelitian yang sekarang mencari prioritas strategi dalam pengembangan BUMDes.</p> <p>2. Variabel yang digunakan penelitian terdahulu ada 4 variabel, dari 4 variabel tersebut yang berbeda dengan penelitian sekarang adalah ada 3 variabel, dan yang sama adalah pada variabel aspek manajemen.</p> <p>3. Metode peneliti terdahulu menggunakan metode ANP sedangkan penelitian yang sekarang menggunakan metode AHP.</p>

2	Supartan, A. Wahid Hasyim, dkk (2017), Pengembangan Kawasan Wisata Pantai Amal Kota Tarakan Kalimantan Timur	Penambahan keragaman atraksi wisata, penghijauan lingkungan, sarana pelengkap berupa sarana olahraga, pengadaan sarana pelengkap berupa toilet, dan penyediaan kios cinderamata	<i>Analytic Hierarki Process (AHP)</i>	Dari hasil analisis Analisis Hierarki Proses (AHP) dibuat rekomendasi pengembangan dengan memperhatikan prioritas penanganan dari stakeholder/expert diantaranya adalah penambahan keragaman atraksi wisata merupakan prioritas pertama penanganannya dengan bobot sebesar 14,08%, prioritas kedua yaitu penghijauan lingkungan dengan bobot sebesar 11,84%, prioritas ketiga yaitu sarana pelengkap berupa sarana olahraga dengan bobot 11,09%, prioritas keempat yaitu pengadaan sarana pelengkap berupa toilet dengan bobot 10,76% serta penyediaan kios cinderamata dengan bobot 10,23%.	1. Penelitian terdahulu mencari prioritas strategi dalam pengembangan kawasan wisata, sedangkan penelitian yang sekarang adalah mencari prioritas strategi dalam pengembangan BUMDes. 2. Variabel yang digunakan tidak ada yang sama
3	Niska Sandrina, Abdul Hakim, dkk (2014), Strategi Pengembangan	Permodalan Teknologi, Kemitraan, Lingkungan, Nilai Produksi,	Analisis SWOT dan <i>Analytic Hierarki Process</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kriteria yang digunakan untuk menentukan produk unggulan kota Malang. Identifikasi produk unggulan daerah berbasis klaster di	1. Penelitian terdahulu mencari strategi dalam pengembangan produk unggulan, sedangkan penelitian yang sekarang mencari prioritas strategi dalam

	Produk Unggulan Daerah Berbasis Klaster Di Kota Malang	Ekonomi daerah Infrastruktur, Sumber Daya Manusia, Daya Saing, Nilai Tambah, Pemerataan, Geografis, <i>Profitability</i> , Kemampuan sebaran, Nilai Produksi, Manajemen, Syabilitas Harga, Kebijakan, Sosial, Bahan Baku, Ciri khas, Pasar, dan Tenaga Kerja	(AHP)	Kota Malang dengan metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> menunjukkan hasil bahwa produk unggulan Kota Malang adalah tempe dan keripik tempe dari sentra Sanan . Strategi yang dipilih untuk mengembangkan sentra tempe dan keripik tempe Sanan adalah strategi SO yaitu strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang atau strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan agresif (<i>Growth oriented Strategy</i>).	pengembangan BUMDes. 2. Penelitian terdahulu menggunakan metode tambahan yaitu SWOT, sedangkan penelitian yang sekarang hanya menggunakan metode AHP. 3. Variabel yang digunakan penelitian erdahulu ada 23 variabel, dari 23 variabel ada 21 variabel yang berbeda dengan penelitian yang sekarang, sedangkan variabel yang sama adalah manajemen dan ekonomi
4	Dany Alifah Irawati, Mya Hubeis, dkk (2017) Strategi	Aspek pasar, aspek teknis, aspek manajemen, aspek dampak	<i>Analytic Hierarki Process</i> (AHP)	Hasil analisis AHP, strategi prioritasnya adalah 1) penguatan modal melalui lembaga keuangan, 2) peningkatan kegiatan promosi dengan sosialisasi pentingnya minum	1. Penelitian terdahulu mencari prioritas strategi dalam pengembangan koperasi peternak, sedangkan penelitian yang sekarang mencari prioritas

	Pengembangan Koperasi Peternak Galur Murni Di Kabupaten Jember	sosial dan lingkungan, aspek hukum, dan aspek ekonomi		susu, 3) diversifikasi produk, dan 4) melakukan koordinasi dengan Pemerintah Daerah serta Dinas Peternakan dan Dinas UMKM.	strategi dalam pengembangan BUMDes. 2.Variabel yang digunakan oleh penelitian terdahulu ada 6 aspek, dari 6 aspek tersebut diantaranya ada yang berbeda 4 aspek dengan penelitian yang sekarang. Dan variabel yang sama adalah aspek manajemen dan aspek ekonomi.
5	Dodi Yuriardi (2015) , Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan prekonomian masyarakat perdesaan kabupaten Garut	Informasi, Kelembagaan, Ekonomi, dan Manajemen	SWOT <i>Analytic Network Process</i> (ANP)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pembentukan ikatan kerjasama dengan lembaga pengembangan lain merupakan prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam upaya pengembangan BUMDes. pengembangan manajemen BUMDes Urutan strategi selanjutnya adalah diversifikasi produk, penetrasi pasar, pengembangan produk BUMDes, pelatihan karyawan.	1.Penelitian terdahulu studi kasusnya dalam lingkup kabupaten, sedangkan penelitian yang skarang dalam lingkup desa. 2.Variabel yang membedakan adalah pada variabel informasi 3.Metode yang digunakan peneliti terdahulu adalah SWOT dan <i>Analytic Network Process</i> (ANP), sedangkan penelitian yang sekarang menggunakan metode <i>Analytic Hierarki Process</i> (AHP)

C. Kerangka Pemikiran

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai lembaga yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa, serta tidak dikuasai oleh kelompok tertentu dan dalam menjalankan usahanya untuk kepentingan bersama sebagai strategi pemerintah desa dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pengelolaan yang dilakukan langsung oleh masyarakat bisa melalui pelayanan kebutuhan masyarakat itu sendiri.

Permasalahan yang dihadapi oleh BUMDes Bulakan Sejahtera yaitu antara lain karena kurang sinkronnya strategi antara pemerintah dengan pengelola BUMDes. Adanya ketidaksinkronan ini mengakibatkan BUMDes Bulakan Sejahtera masih kurang berkembang, bahkan masih jalan ditempat. Pemerintah desa harus mampu membangun relasi dengan masyarakat sebagai pengelola BUMDes itu agar dapat mewujudkan pemenuhan standar pelayanan minimal (SPM), sebagai upaya untuk mengembangkan desa yang lebih baik.

Untuk mengetahui strategi yang tepat dalam mengembangkan BUMDes Bulakan Sejahtera dengan melihat BUMDes lain sebagai referensi untuk dapat mengembangkan BUMDes. Dengan seperti itu perlu dilakukan analisis strategi pengembangan yang harus diprioritaskan oleh pengelola BUMDes Bulakan Sejahtera, sehingga dapat dirumuskan beberapa alternatif kebijakan guna meningkatkan ekonomi masyarakat desa. Penentuan prioritas alternatif kebijakan tersebut dilakukan dengan menggunakan metode Analisis Hirarki Proses (AHP). Berdasarkan observasi dan diskusi dengan para responden utama yang berasal dari pengelola BUMDes, dapat dirumuskan beberapa

alternatif kebijakan dari 3 kriteria yaitu aspek manajemen, ekonomi dan promosi. Adapun kriteria dan alternatif-alternatif kebijakan tersebut antara lain:

1. Manajemen

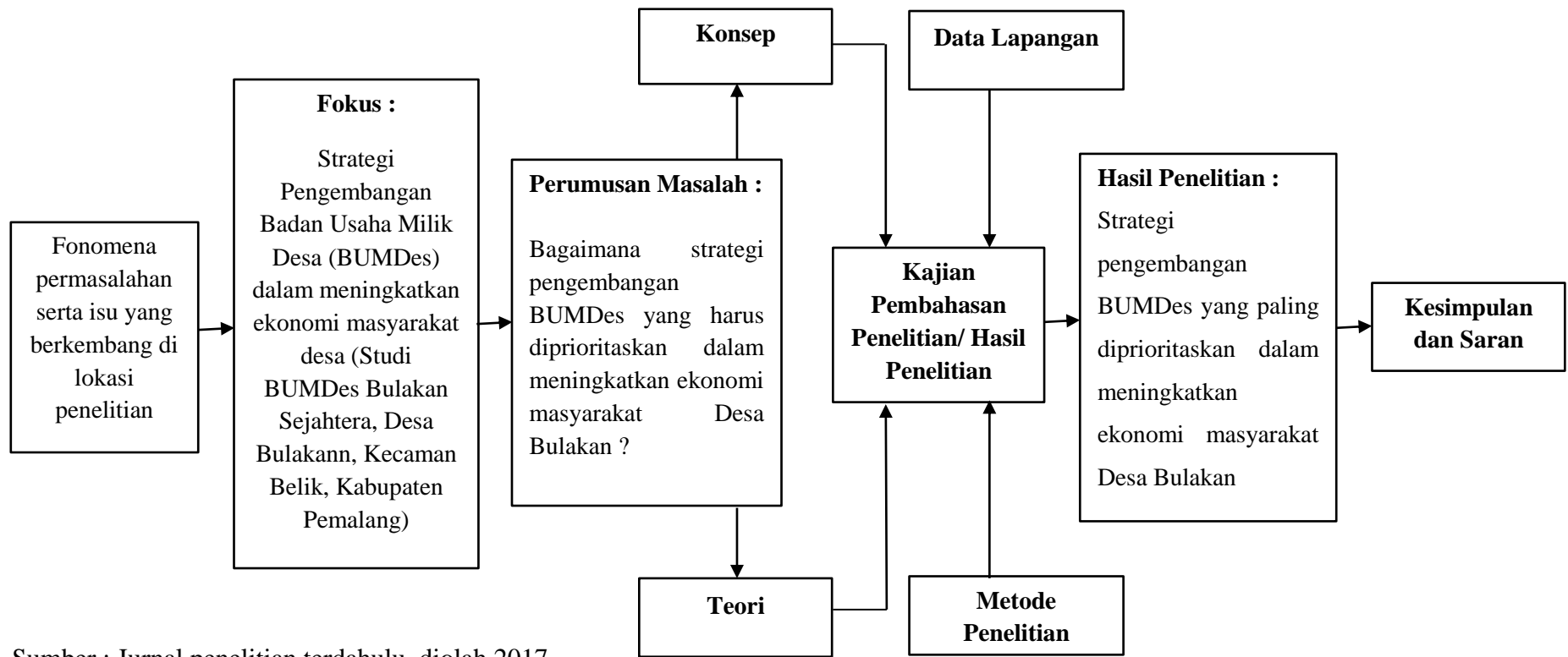
- a. Pengadaan sumber tenaga ahli
- b. Melakukan studi banding ke BUMDes lain
- c. Memperbaiki manajemen pengelolaan BUMDes
- d. Mengadakan pelatihan untuk para pengelola BUMDes
- e. Optimalisasi kinerja BUMDes dengan pengembangan teknologi.

2. Ekonomi

- a. Pembentukan usaha kemitraan dengan pihak lain
- b. Pengembangan industri rumah tangga
- c. Penyediaan pusat pemasaran terpadu untuk produk industri rumah tangga.

3. Promosi

- a. Pembuatan pamflet atau brosur
- b. Menggunakan sosial media
- c. Membuat event untuk mengangkat kualitas dan informasi produk pada BUMDes.



Sumber : Jurnal penelitian terdahulu, diolah 2017

Gambar 2.1.
Kerangka Berfikir Penelitian