

**ANALISIS IMPLEMENTASI STRATEGI
PENGEMBANGAN PASAR DESA
DENGAN PENDEKATAN MODEL 7S MCKINSEY
(Studi Pada Badan Usaha Milik Desa Unit Bisnis Pasar Desa Di Desa
Gedok Wetan, Kecamatan Turen, Kabupaten Malang)**

**Oleh:
Tony Mawastya
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
Dosen Pembimbing:
Yusuf Risanto, SE.,MM.**

ABSTRAK

Persoalan kemiskinan masih menjadi salah satu masalah utama dalam pembangunan di Indonesia terutama desa. Untuk itu pemerintahan Indonesia memberikan kewenangan untuk desa dalam mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Salah satu yang menjadi strategi pemerintah untuk memberantas kemiskinan tersebut adalah dengan membuat Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di setiap desa terutama Unit Bisnis Pasar Desa. Untuk itu, BUM Desa juga harus memerlukan manajemen strategi yang baik dalam menjalankan fungsinya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi strategi pengembangan pasar desa pada BUM Desa, mengidentifikasi dan menganalisis hambatan yang ada dan menjelaskan strategi yang seharusnya dilakukan untuk pengembangan pasar desa di desa Gedogwetan Kecamatan Turen Kabupaten Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kerangka kerja model 7S McKinsey. Ketujuh dari elemen *7S McKinsey* ini yaitu, *strategy, structure, system, style, staffing, skill, dan shared values*. Kondisi BUM Desa Unit Pasar Desa akan digambarkan melalui ketujuh elemen *7S McKinsey*, setelah mengetahui kondisi organisasi melalui tujuh elemen tersebut maka akan di analisis hambatan yang terjadi di setiap elemen tersebut, dan kemudian hambatan tersebut akan dibuatkan langkah strategi untuk dijadikan bahan evaluasi dari hambatan tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam melakukan strategi pengembangan pasar desa terdapat hambatan-hambatan di setiap elemen *7S McKinsey* di BUM Desa dan Unit Pasar Desa Gedogwetan. Hambatan-hambatan tersebut adalah BUM Desa masih belum memiliki strategi yang jelas dibuktikan dengan belum adanya visi dan misi sebagai perencanaan strategi, belum jelasnya deskripsi jabatan dalam struktur, sistem yang masih belum baik untuk pengurus dan pedagang. Pemimpin yang memiliki pekerjaan lain selain menjadi pengurus, tidak adanya seleksi, penilaian kinerja dan *reward* bagi pengurus, tidak adanya pelatihan dan *team building*. Hambatan tersebut diatasi dengan membuat strategi pada setiap permasalahan pada tujuh elemen yang ada.

Kata Kunci: BUM Desa, Pengembangan pasar desa, 7S McKinsey, Implementasi Strategi Pengembangan Pasar Desa

**ANALYSIS ON THE IMPLEMENTATION OF RURAL MARKET
DEVELOPMENT STRATEGY USING 7S MCKINSEY MODEL**

**(Study on Rural Market Business Unit Village -Owned Enterprises At Gedog
Wetan Village, Turen District, Malang Regency)**

By:

Tony Mawastya

Faculty of Economics and Business, Brawijaya University

Supervisor:

Yusuf Risanto, SE.,MM.

ABSTRACT

The issue of poverty remains one of the major problems in Indonesia development, especially in rural area. The Indonesian government give authority to the rural to regulate and administer governmental affairs, local community's interests based on community initiatives, the right of origin, and / or customary rights recognized and respected in the governance system of the Republic of Indonesia. One of the government's strategy to eradicate poverty is to create a village-owned enterprises (VOEs) in each village especially Rural Market Business Unit. To that end, VOEs should also require good management strategy for its functions.

This study aims to determine the implementation of development strategy of rural market in the VOEs, identify and analyze the barriers that exist and the steps of strategies that the organization must do for the development of rural market in the Gedog Wetan village, Turen District, Malang Regency. This research uses McKinsey 7S model framework approach. Seventh of McKinsey's 7S elements, namely, strategy, structure, systems, style, staffing, skills, and shared values. The conditions of Rural Market Unit VOEs will be illustrated through the seven elements of 7S McKinsey. After knowing the condition of the organization through the seven elements, it continues to analyze the obstacles that occur in each of those elements. Next, those obstacles will be observed based on strategies that can be used as an evaluation of such barriers.

The results showed that in doing rural market development strategy, there may occur some obstacles on each element of the McKinsey 7S at the VOEs and the Rural Market Unit Gedog Wetan. The occurring barriers are like the VOEs still do not have a clear strategy as proven by the lack of vision and mission as strategy planning, unclear job description in the structure, deficient system for administrators and merchants. The head of VOEs has other position other than the administrators of VOEs, no objective selection processes, no performance appraisal and no reward for VOE's administrators, as well as no team building training are also barriers. These obstacles be overcome by creating a steps of strategies on each obstacles on seven elements present.

Keywords: VOEs, Rural Market Development, 7S McKinsey, Rural Market Development Strategy Implementation

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara yang dibentuk di atas dan dari desa, desa sudah ada dengan keberagamannya sebelum dan sesudah terbentuknya Negara Kesatuan Republik Indonesia. Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 adalah bentuk sebuah penghormatan atas desa yang merupakan cikal bakal berdirinya Negara Kesatuan Republik Indonesia. Undang-undang tersebut menjelaskan bahwa “desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia”.

Desa merupakan tempat dimana kemiskinan masih sangat dirasakan oleh warganya. Persoalan kemiskinan masih menjadi salah satu masalah utama dalam pembangunan di Indonesia. Berdasarkan data Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Republik Indonesia pada tahun 2013 total penduduk miskin berjumlah 28,07 juta jiwa, sebanyak 17,74 juta jiwa penduduk miskin atau 14,32% berada di Desa. Selain itu, Desa juga menjadi tempat bermukim bagi sekitar 65 % penduduk Indonesia (Adisasmita, 2013: 17).

Salah satu jalan guna mengatasi persoalan kemiskinan adalah dengan sistem perencanaan *bottom-up*. Perencanaan melalui *bottom-up* dapat mengakomodir usulan dari masyarakat Desa dalam penyusunan program pembangunan. Pemberlakuan UU No. 23

tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah diharapkan proses pembangunan secara *bottom-up* tersebut semakin dapat terwujud. Berdasarkan UU No. 23 tahun 2014 setiap daerah diberikan otonomi daerah seluas-luasnya guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pembangunan daerah harus dilaksanakan sesuai dengan kekhasan dan potensi unggulan daerahnya masing-masing. Desa sebagai bagian entitas dalam masyarakat dan struktural pemerintahan diberikan wewenang dalam melakukan penyelenggaraan kegiatan ekonomi.

Penyelenggaraan kegiatan ekonomi di desa juga dibutuhkan suatu lembaga yang dapat membantu desa dalam mendayagunakan potensi-potensi di desa. Kelembagaan ekonomi desa yang dimaksud adalah Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). Tujuan adanya BUM Desa adalah untuk upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh Desa.

Salah satu upaya BUM Desa adalah dengan melakukan pengembangan pasar desa sesuai dengan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Peraturan tersebut tertera bahwa salah satu usaha yang bisa dilakukan oleh BUM Desa adalah pasar desa. BUM Desa dapat menjalankan usaha perantara (*brokering*) yang memberikan jasa pelayanan kepada warga. Unit usaha dalam BUM Desa dapat menjalankan kegiatan usaha perantara

yang meliputi pasar desa untuk memasarkan produk yang dihasilkan masyarakat.

BUM Desa terutama unit bisnis pasar desa memiliki tujuan yang sangat penting bagi perekonomian desa salah satunya adalah program usaha pasar desa. Tujuan yang penting itu akan optimal tercapai jika BUM Desa Unit Bisnis Pasar Desa memiliki manajemen strategi pengelolaan yang baik dalam organisasinya.

Salah satu pendekatan strategi manajemen yang ditetapkan organisasi adalah konsep 7S (dibaca : *Seven S*) McKinsey, meliputi *Strategy, Structure, System, Style, Staffing, Skill* dan *Shared Value*. Peters dan Waterman (1982; 37) melakukan design analisis yang lebih kompleks dengan memberi penekanan bahwa setiap pendekatan yang cerdas dalam pengorganisasian harus mencakup, dan saling berhubungan dengan sedikitnya tujuh variabel, yaitu strategi (*strategy*), struktur (*structure*), sistem (*system*), gaya kepemimpinan manajemen (*style*), sumber daya manusia (*staffing*), ketrampilan (*skill*), nilai-nilai bersama (*share values*). Formulasi analisis ini kemudian dikenal dengan Kerangka teori model 7-S McKinsey *Framework*. Pentingnya kerangka kerja 7S McKinsey ini yang menjadi alasan pendekatan yang akan dipakai oleh peneliti dalam meneliti BUM Desa terutama unit bisnis pasar desa .

Salah satu daerah yang telah memiliki peraturan daerah tentang BUM Desa adalah Kabupaten Malang. Semenjak disahkannya Peraturan Daerah Kabupaten Malang No. 20 tahun 2006 tentang Badan Usaha Milik Desa

sejumlah desa di Kabupaten Malang telah memiliki BUM Desa. Berdasarkan data Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang, Malang terdiri atas 33 kecamatan yang didalamnya terdiri atas 378 Desa dan 12 kelurahan. Dari jumlah desa yang ada terdapat sebanyak 136 Desa telah memiliki Peraturan Desa tentang BUM Desa, namun yang mengimplementasikannya hanya terdapat 54 desa. Sedangkan BUM Desa yang memiliki unit bisnis pasar desa adalah di Desa Gedogwetan Kecamatan Turen. Pasar Desa yang berada di desa ini adalah desa Gedogwetan. Pasar desa ini bernama pasar desa Waringin Baru Gedog. Pasar ini pasar desa yang memenangkan kejuaraan antar pasar desa se-Jawa Timur.

Gambaran pentingnya fungsi dan pengembangan BUM Desa Unit Bisnis Pasar Desa untuk pengembangan potensi desa sebagaimana diuraikan di atas, maka BUM Desa Unit Bisnis Pasar Desa harus menerapkan strategi yang efektif untuk meningkatkan perekonomian desa khususnya dalam pengembangan pasar desa. Hal ini bertujuan agar upaya dalam mengatasi kemiskinan dan menciptakan lapangan kerja dapat teratasi dari lini pemerintahan yang paling bawah (*bottom*). Strategi dapat berjalan ketika kondisi internal lembaga baik, untuk melihat hal itu maka salah satu metodenya adalah dengan pendekatan model kerangka kerja 7S McKinsey.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk implementasi strategi pada Badan Usaha Milik Desa Unit Bisnis Pasar Desa dengan pendekatan model 7S McKinsey.

LANDASAN TEORI

Manajemen Strategi Pada Sektor Publik

Peace dan Robinson (2014:3) mendefinisikan manajemen strategi sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hunger dan Wheelen (2012) menyatakan bahwa manajemen strategi memiliki dasar pokok meliputi :

1. Mengamati lingkungan (*environmental scanning*)

Mengamati lingkungan adalah kegiatan memonitoring factor internal organisasi dan eksternal organisasi melalui konsep *strength, weakness opportunities*, dan *threats*.

2. Penyusunan strategi (*strategy formulation*)

Penyusunan strategi meliputi pengembangan rencana jangka panjang seperti penentuan visi, misi, tujuan, yang akan dicapai, mengembangkan strategi, yang diwujudkan dalam suatu program maupun prosedur sebagai pedoman dalam melakukan segala kegiatan organisasi

3. Pelaksanaan strategi (*strategy implementation*)

Pelaksanaan strategi merupakan penerapan kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan melalui pengembangan program, budget, dan prosedur. pelaksanaan strategi setiap organisasi dapat berbeda-beda atau menyesuaikan dengan lingkungan organisasi

4. Evaluasi dan *control*

Evaluasi merupakan kegiatan untuk mengukur dan mengetahui segala hal terkait kegiatan organisasi. Evaluasi ini ditujukan agar organisasi mengetahui berjalannya suatu organisasi.

Manajemen Strategi mulai diimplementasikan pada tahun 1960-an untuk kegiatan bisnis, sedangkan untuk publik baru pada tahun 1985-an, dan manajemen strategik untuk publik mulai dipergunakan sekitar permulaan tahun 1990-an dengan mulai diterapkannya GPRA-1993 (Akdon,2007). Penerapan manajemen strategi dalam sektor publik didasari pertimbangan pentingnya monitoring terhadap efisiensi dan efektifitas sektor publik (termasuk pelayanan publik).

Organisasi Non-Profit

Bermacam-macam istilah muncul untuk mengidentifikasi organisasi non profit sebagai organisasi sukarela, non-bisnis,kolektif, hadiah, atau sumbangan (*charitable*), non-pasar, dermawan, sektor ketiga, sector non-pemerintah atau sektor nonprofit. (Salusu 1996 :22)

Kerangka Kerja 7S McKinsey

Kerangka kerja 7S didefinisikan sebagai *the basic levers management can manipulate to steer large and complex organization to excellence*, yang berarti manajemen perangkat dasar yang dapat memanipulasi mengarahkan organisasi yang besar dan kompleks untuk menjadi unggul (Marcus, 2005:50). Dalam kerangka kerja 7S McKinsey terdapat tujuh komponen di dalamnya, yaitu strategi, struktur, system,

style atau gaya kepemimpinan, *staffing* atau pemberdayaan sumber daya manusia dan *shared value* budaya organisasi. Model 7S McKinsey ini dapat diterapkan pada berbagai situasi dan merupakan sebuah alat yang sangat baik dalam merancang bentuk suatu organisasi, meningkatkan kinerja organisasi, menguji faktor-faktor perubahan pada organisasi, menyeleraskan departemen dan proses selama akuisisi dan merger serta menentukan strategi yang terbaik untuk organisasi.

Strategy

Strategi ialah cara dan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran atau *objective*). Strategi harus mampu membuat semua bagian dari suatu organisasi yang luas menjadi satu, terpadu untuk mencapai tujuan akhir (sasaran atau *objective*). (Rivai dan Prawinegoro ,2015:9)

Structure

Struktur adalah *the extent to which an organization has a coherent form for dividing labor, allocating responsibilities, coordinating tasks, ensuring accountability*, yang dapat diartikan struktur sebagai suatu tingkat dimana suatu organisasi memiliki bentuk yang saling berkaitan satu sama lain dalam pembagian tenaga kerja, mengalokasikan tanggung jawab, mengkoordinasikan tugas-tugas, dan memastikan pertanggungjawaban (Marcus, 2005).

System

Marcus (2005) dalam bukunya menyatakan bahwa sistem adalah *the extent to which an organization has explicit*

descriptions in place to show how processes work and tasks are accomplished in critical areas such as capital budgeting, manufacturing, customer and supplier relations, accounting and performance measurement, and carrying out mergers and acquisitions. Hal ini dapat diartikan bahwa sistem adalah tingkatan dimana suatu organisasi memiliki deskripsi eksplisit yang menunjukkan bagaimana proses kerja dan tugas-tugas diselesaikan dalam area kritis seperti penganggaran modal, pembuatan produk, hubungan konsumen dan pemasok, akuntansi dan pengukuran kinerja serta pengadaan merger dan akuisisi.

Style

Marcus (2005) memberikan definisi, *the degree to which there is tangible evidence that the time, attention, and behavior of management and employees actually are devoted to, and aligned with, the organization's real strategic needs (not just lip service but real action)*. Hal ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan adalah tingkatan dimana terdapat bukti nyata tentang waktu, perhatian, dan perilaku yang dicurahkan manajemen serta karyawan dan persekutuan dengan kebutuhan strategis nyata organisasi (tidak hanya sekedar kata tetapi tindakan nyata).

Staffing

Menurut Marcus (2005) , *staffing* adalah *the degree to which management and employee expertise and experience match the jobs that have to be carried out, the extent to which the personalities in place are capable of working together, and the degree to which there is sufficient diversity among staff to allow opposing and dissenting voices to be*

heard. Hal ini dapat diartikan bahwa tingkatan dimana keahlian dan pengalaman manajemen dan karyawan dipadukan dengan pekerjaan yang harus diselesaikan, tingkat dimana seseorang mampu bekerja bersama, dan suatu tingkatan dimana terdapat keragaman yang sesuai diantara karyawan untuk memberikan pertentangan dan perbedaan pendapat yang didengarkan.

Skill

Skill adalah *extent to which an organization as a whole, as opposed to its employees, has the capabilities in place not only to compete in existing businesses but also to develop new businesses and generate corporate growth* (Marcus, 2005) Hal ini dapat diartikan bahwa *skill* merupakan suatu tingkat dimana organisasi secara keseluruhan, sebagai pertentangan karyawannya, memiliki kemampuan tidak hanya bersaing dengan bisnis yang ada tetapi juga membangun bisnis baru dan menghasilkan pertumbuhan korporat.

Shared Value

Budaya ialah pola pikir dan perilaku efektif dan efisien yang diulang terus-menerus untuk mencapai tujuan. Karena efektif dan efisien maka diulang terus-menerus sehingga membentuk karakter(watak). Polapikir terus-menerus karena yakin bahwa itu benar sehingga menjadi nilai(value) dan ideologi untuk diperjuangkan, sedangkan pola perilaku yang diulang terus-menerus maka membentuk norma untuk mengatur, mengarahkan, dan

mengendalikan perilaku. (Rifai dan Prawironegoro, 2015: 105)

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, diamanatkan bahwa dalam meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa, pemerintah desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Dalam hal perencanaan dan pembentukannya, BUM Desa dibangun atas prakarsa (inisiasi masyarakat), serta mendasarkan pada prinsip-prinsip kooperatif, partisipatif dan emansipatif, dengan dua prinsip yang mendasari, yaitu member base dan self help. Hal ini penting mengingat bahwa profesionalisme pengelolaan BUM Desa benar-benar didasarkan pada kemauan (kesepakatan) masyarakat banyak (member base), serta kemampuan setiap anggota untuk mandiri dalam memenuhi kebutuhan dasarnya (self help), baik untuk kepentingan produksi (sebagai produsen) maupun konsumsi (sebagai konsumen) harus dilakukan secara profesional dan mandiri, Rahardjo dan Ludigdo (2006 :84).

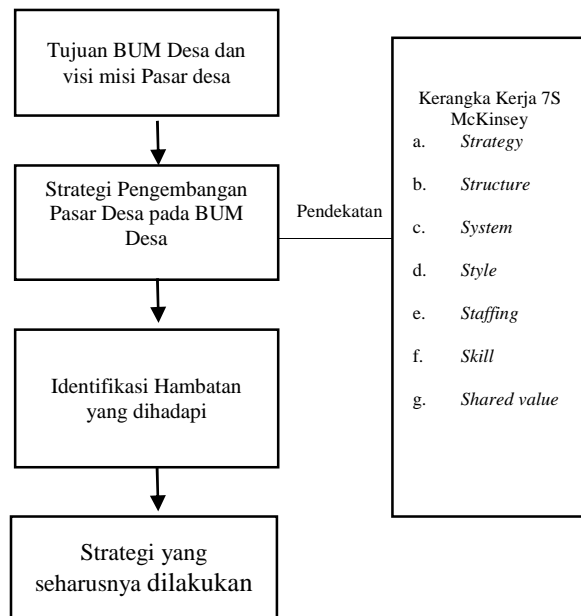
Untuk meningkatkan pendapatan desa maka BUM Desa dapat memberikan pelayanan terhadap beberapa jenis kegiatan usaha desa. Hal ini juga telah diatur Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, yaitu bisnis sosial, bisnis

penyewaan, usaha perantara, usaha yang memproduksi dan/atau berdagang, usaha keuangan, usaha bersama.

Pasar Desa

Pasar pada dasarnya adalah tempat pertemuan antara penjual dan pembeli di suatu tempat tertentu untuk melakukan suatu transaksi baik berupa barang dan jasa, dimana kedua belah pihak merasa diuntungkan dan sama-sama terpenuhi keinginan dan kebutuhannya. Berdasarkan kesimpulan pengertian pasar di atas, dapat dijelaskan bahwa pasar desa adalah tempat bertemunya penjual dan pembeli untuk melakukan transaksi perdagangan yang terletak di dalam wilayah administratif desa dan dikelola dan ditumbuhkembangkan oleh masyarakat dan pemerintah desa setempat untuk kesejahteraan masyarakat desa berdasarkan aturan yang berlaku.

Kerangka Pemikiran



Penelitian ini meninjau strategi Badan Usaha Milik Desa unit bisnis pasar desa di Desa Gedok Wetan Kecamatan Turen Kabupaten Malang dalam mengembangkan pasar desa. Tinjauan tersebut berdasarkan pendekatan kerangka kerja 7S McKinsey. Tujuh variabel yang ada dalam kerangka kerja tersebut kemudian akan dianalisis. Analisis dari hasil tinjauan pendekatan tersebut kemudian dapat memberikan penjelasan mengenai hambatan atau kendala apa yang akan dihadapi oleh BUM Desa unit bisnis pasar desa.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sebagai metode penelitian. Format desain penelitian kualitatif yang digunakan adalah desain deskriptif kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau fenomena realistik sosial yang ada di organisasi yang menjadi objek penelitian, dan berupaya menarik realitas ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun fenomena tertentu. Penelitian ini dilaksanakan pada BUM Desa Unit Bisnis Pasar Desa di Desa Gedok Wetan Kecamatan Turen Kabupaten Malang.

Adapun fokus penelitian yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah :

1. Implementasi Strategi yang diterapkan di BUM Desa Unit Bisnis Pasar Desa dengan tinjauan pendekatan 7S McKinsey yaitu sebagai berikut :
 - a. *Strategy* atau strategi
 - b. *Structure* atau struktur
 - c. *System* atau sistem
 - d. *Style* atau gaya kepemimpinan
 - e. *Staffing* atau pemberdayaan manusia

- f. *Skill* atau kemampuan atau keahlian
 - g. *Shared value* atau budaya organisasi
2. Hambatan yang dihadapi BUM Desa Unit Bisnis Pasar Desa di Desa Gedok Wetan Kecamatan Turen Kabupaten Malang dalam mengimplementasikan strategi untuk pengembangan pasar desa
 3. Langkah-langkah yang seharusnya dilakukan oleh BUM Desa Unit Bisnis Pasar Desa di Desa Gedok Wetan Kecamatan Turen Kabupaten Malang.

Pemilihan informan tersebut dilakukan dengan cara penentuan informan secara sengaja (*purposive sampling*) dengan pertimbangan responden bersangkutan memiliki keahlian dan berkompeten dibidangnya, karena ada pertimbangan-pertimbangan tertentu yang mendasari pemilihan sampel atau informan yang mana memiliki pengalaman atau dapat dikatakan sebagai pakar (Koentjoro:2011)

Menurut Sugiyono (2009:221), penentuan sampel atau informan dalam penelitian kualitatif berfungsi untuk mendapatkan informasi yang maksimum, karena itu orang yang dijadikan sampel atau informan harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Mereka menguasai atau memahami tentang BUM Desa Unit Bisnis Pasar Desa di Desa Gedogwetan Kecamatan Turen Kabupaten Malang
2. Mereka sedang berkecimpung atau terlibat dalam kegiatan atau kepengurusan pasar desa
3. Mereka mempunyai cukup waktu untuk diwawancarai.
4. Mereka tidak cenderung menyampaikan informasi hasil kemasannya sendiri.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan metode

wawancara, observasi, studi pustaka dan triangulasi.

HASIL PENELITIAN

Setelah menganalisis secara keseluruhan pada BUM Desa Unit Bisnis Pasar di Desa Gedogwetan sebagai objek dari penelitian ini, maka berikut hasil penelitian yang telah dilakukan :

1. *Strategy*

Strategi yang dilakukan adalah dengan cara membuat konsep pengembangan, konsep umum bangunan, akses, landscape, parkir, ruang taman hijau, perkerasan jalan, bangunan, zoning, interior, utilitas, drainase, dan struktur yang baik untuk menjadi wadah bagi masyarakat desa untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi desa.

Hambatan yang dihadapi adalah belum adanya visi dan misi pada BUM Desa, tidak adanya pertemuan pengurus BUM Desa sejak terbentuknya BUM Desa, Belum adanya tagline dan tidak adanya strategi promosi yang baik dan dana. Strategi yang dapat digunakan untuk hambatan tersebut adalah membuat dan menentukan visi dan misi yang sesuai dengan peraturan fungsi dari adanya BUM Desa, menjadwalkan pertemuan secara sistematis untuk membahas mengenai hal-hal yang berkaitan dengan BUM Desa, merumuskan tagline untuk menaikkan citra dan sebagai promosi pasar desa, dan merumuskan dana dengan koordinasi intensif antara BUM Desa dan pasar desa.

2. *Structure*

Jenis struktur BUM Desa adalah struktur divisional dan jenis struktur yang digunakan Pasar Desa Waringin Baru Gedog adalah struktur organisasi fungsional. Hambatan yang dihadapi pada elemen ini adalah adanya rangkap jabatan dan tidak adanya deskripsi jabatan yang

jasas hanya tercantum pada perdes. Strategi yang digunakan untuk hambatan tersebut adalah Hal yang bisa dilakukan adalah membuat spesifikasi pekerjaan (*job specification*) yang dibutuhkan untuk menjadi ketua atau direktur BUM Desa dan membuat perumusan gaji sesuai aturan yang berlaku dan tanggung jawab yang diberikan.

3. *System*

BUM Desa yang membawahi unit bisnis pasar desa ini mempunyai tanggung jawab dalam pengembangan pasar desa yang sebelumnya langsung pada pemerintah desa. Hambatan yang terdapat pada elemen ini adalah perubahan Sistem karena adanya BUM Desa, sistem manual dalam administrasi, pencatatan serta tidak adanya SOP kerja yang jelas selain perdes dan tidak adanya sistem pengaduan bagi pedagang. Strateginya adalah dilakukannya integrasi BUM Desa dengan unit bisnis pasar desa agar sistem dapat berjalan dengan baik dan tidak ada tumpang tindih diantara keduanya, didukungnya sistem yang ada di dalam organisasi dengan adanya teknologi yang memadai, dibuatnya *Standart Operational Procedure* (SOP) sebagai penjelas dari adanya Peraturan Desa dan menggunakan kotak pengaduan atau adanya survey berkala kepada pedagang mengenai hasil penjualan, fasilitas pasar, dan keluhan penjual agar pasar mengetahui apa saja masalah yang dihadapi oleh penjual dan pengurus pasar dapat bertindak reaktif terhadap hasil survey berkala tersebut.

4. *Style*

Pemilihan Ketua BUM Desa adalah berdasarkan hasil musyawarah oleh perangkat desa bersama dengan pendamping desa. Pemilihan ini juga tidak diadakan seleksi namun penunjukkan

langsung dengan menimbang persyaratan. Hambatan yang terdapat pada elemen ini adalah Pemimpin yang memiliki pekerjaan lain selain jabatan yang dimiliki. Strategi yang dapat dilakukan adalah membuat pakta integritas untuk ketua atau direktur BUM Desa dan kepala unit untuk tidak terikat kontak kerja dengan pihak lain.

5. *Staffing*

Pemilihan karyawan atau pengurus BUM Desa Unit Bisnis Pasar Desa dilakukan atas keputusan dari kepala desa dengan pertimbangan ketua pasar desa. Hambatan pada elemen ini adalah tidak adanya seleksi dalam recruitment, tidak adanya penilaian kinerja secara terukur dan tidak adanya reward kepada pengurus. Strategi yang dapat digunakan adalah mengadakan *recruitment* secara terbuka dan seleksi menjadi penting untuk mendapatkan peluang orang secara lebih banyak dan berkualitas.

6. *Skill*

Pengembangan keahlian pengurus pasar desa terdapat dua pelatihan yaitu dari eksternal dan internal. Hambatannya adalah tidak adanya program pelatihan dari internal. Strateginya adalah menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga lain dalam meningkatkan kinerja pengurus.

7. *Shared Value*

Nilai-nilai yang akan dibangun dalam organisasi ini yaitu mewujudkan pelayanan prima dengan ramah, sapa, senyum, rapi, dan bersih, profesional, dan kerjasama tim. Hambatan yang ada pada elemen ini adalah tidak adanya *team building*. Strategi yang dapat digunakan adalah menjadwalkan program *team building* di awal periode dan pertengahan periode.

PENUTUP

Kesimpulan

Tujuh elemen yang ada di dalam perusahaan yang dirancang oleh organisasi memiliki hambatan-hambatan yang harus diperbaiki sehingga kegiatan operasional organisasi dapat berjalan maksimal. Tujuh elemen McKinsey tersebut saling berkaitan satu sama lain yang jika diterapkan maksimal maka akan terdapat kesinambungan antar elemen. Strategi dalam mengatasi hambatan-hambatan di tiap elemen harus segera dilaksanakan oleh para *stakeholder* yang terkait. Model 7S McKinsey ini membantu organisasi dalam membangun keutuhan internal yang baik.

Saran

Pengurus BUM Desa Unit Bisnis Pasar Desa melakukan analisis internal organisasi secara berkala agar dapat mengetahui kekurangan organisasi yang dapat menghambat kinerja dan membuat kegiatan operasional menjadi tidak efisien dan efektif. BUM Desa yang baru awal didirikan ini harus menjadi prioritas terlebih dahulu agar segala kegiatan dan program-program pasar desa dapat berjalan dengan maksimal. Koordinasi dan komunikasi juga harus segera dilakukan agar terdapat sinkronisasi antara BUM Desa dan unit bisnisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita, Rahardjo. 2006. Pembangunan Pedesaan dan Perkotaan, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Adisasmitha, Rahardjo. 2013. Teori-teori Pembangunan Ekonomi Pertumbuhan Ekonomi dan Pertumbuhan Wilayah. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Akdon. 2007. Strategic Management for Education Management. Edisi ke-2. Bandung: Alfabeta,
- Assauri, S. 2004. Manajemen Pemasaran (Dasar,Konsep dan Strategi). PT. Grafindo Persada. Jakarta.
- Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang.
(<http://bpm.malangkab.go.id>). diakses pada tanggal 18 April 2016
- David, Fred, R. 2012. Strategic Management Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat
- Glueck dan Jauch.1993. Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan. Jakarta : Gelora Akasara Pratama
- Handoko, T. Hani. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung : Salemba Empat
- Hasibuan, Malayu. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara
- Hunger, David K. dan Thomas L. Wheelen. 2003. Manajemen Strategis. Yogyakarta : Andi.
- Husein, Umar. 2008. Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta. PT Rajagrafindo Persada
- Jaya, Wihana K., 2010. Pidato Pengukuhan Guru Besar. Yogyakarta : Gadjah Mada Press.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. (<http://kbbi.web.id/>). diakses pada tanggal 10 Mei 2016
- Koteen, J. 1991. *Strategic management in public and nonprofit organizations*. New York : Praeger
- Kotler, Philip.1995.Manajemen Pemasaran. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Kotler, Philip. 2002. Manajemen Pemasaran di Indonesia : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian. Salemba Empat. Jakarta

- Marcus, Alfred A. 2005. *Strategic Management*. Boston : Mc Graw-Hill Irwin.
- Nazir, Mohammad. 2011. *Metode Penelitian Cetakan 6*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia
- Nimran, Umar. 2003. *Prilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media
- Moleong, J Lexy. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Moleong, J Lexy. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Pearce, John A., dan Richard B. Robinson. 1997. *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Terjemahan oleh Yanivi Bachtiar, & Christine, Jakarta : Salemba Empat .
- Pearce, John A., dan Richard B. Robinson, 2014 , *Manajemen Strategis*. Jakarta : Salemba Empat
- Peters, Thomas J., dan Robert H. Waterman. , 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, New York: Warner Books
- Peraturan Desa Gedogwetan Nomor 1 Tahun 2009 Tentang Pasa Desa Gedogwetan
- Peraturan Desa Gedogwetan Nomor 2 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi No 14 Tahun 2015
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-undang No 6 Tahun 2014
- Prof.Dr.Umar Nimran,MA. 2009. *Perilaku Organisasi*. Sidoarjo:Laros
- Rifai, Abdul dan Darsono Prawironegoro. 2015. *Manajemen Strategis*. Jakarta : Mitra Wacana Media
- Robbins, S dan Coulter, M. 2007. *Manajemen*, Edisi Kedelapan. Jakarta : Penerbit PT Indeks
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non-profit*. Jakarta : PT. Gramedia.
- Stoner, James A.F. 1996. *Manajemen*. Jakarta : Prenhallindo.
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2013. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Undang-undang No 6 Tahun 2014 Tentang Desa
- Undang-undang No 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
- Waterman, Robert H., JR., Peters, Thomas J., and Philips, Julien R., 1980, *Structure Is Not Organization*, Business Horizons, (Online), ([http://www.tompeters.com/docs/Structure Is Not Organization.pdf](http://www.tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf), diakses 6 Mei 2016), 1980 Juni, hal 17-25.
- Wheelen, dan Hunger. 1997. *Strategic Management and Business Policy*. USA : McGraw Hill.