

FORMULASI STRATEGI BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) SAVANA RESULT DALAM MENINGKATKAN PEREKONOMIAN DAN DAYA SAING

Eka Patra¹, Sri Hidajati Ramdani²

^{1,2} Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

Email korespondensi: ¹ eka.patra@unpak.ac.id

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal dari BUMDes Savana Result, Desa Tegalwaru serta merekomendasikan strategi pengembangan bagi BUMDes tersebut dalam rangka meningkatkan perekonomian masyarakat dan menciptakan daya saing. Data penelitian berupa data kualitatif dan kuantitatif yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Pemilihan sampel menggunakan *convenience sampling*. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif, analisis lingkungan, analisis matriks IE, dan analisis SWOT. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Savana Result berada pada strategi “hold” dan “maintain” dengan menerapkan strategi *market penetration* dan strategi *product development*. BUMDes Savana Result masih memerlukan bantuan dari Desa untuk mengembangkan usahanya. Hasil pertanian dari lahan pertanian dapat dikembangkan menjadi hasil produk sendiri.

Kata kunci: BUMDes; faktor eksternal; faktor internal; strategi pengembangan

Abstract

The purpose of this study is to analyze the internal and external conditions of BUMDes Savana Result, Tegalwaru Village and recommend development strategies for BUMDes in order to improve the economy of the community and create competitiveness. Research data in the form of qualitative and quantitative data obtained through the dissemination of questionnaires. Sample selection uses convenience sampling. Data analysis methods use descriptive analysis, environmental analysis, IE matrix analysis, and SWOT analysis. The results of the study showed that BUMDes Savana Result is on a strategy of "hold" and "maintain" by applying market penetration strategies and product development strategies. BUMDes Savana Result still needs help from the Village to develop its business. Agricultural products from agricultural land can be developed into their own products.

Keywords: BUMDes; external factors; internal factors; development strategies

KETERANGAN ARTIKEL

Riwayat Artikel: diterima: 1 Agustus 2021; direvisi: 11 November 2021; disetujui: 12 Desember 2021
Copyright©2022.

PENDAHULUAN

Perkembangan Bumdes di Kabupaten Bogor cukup massif, dari 416 desa yang ada di Bumi Tegar Beriman, 280 desa sudah memiliki BUMdes. Hanya, belum semuanya yang aktif. Baru 183 Bumdes yang sudah berkegiatan. Berdasarkan data dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, dari 183 BUMDes yang aktif, baru dua yang berkategori maju. Selebihnya ada pula 22 Bumdes berkategori berkembang. Sisanya, 165 desa berkategori dasar (Release Diskominfo Kabupaten Bogor, 2019).

Salah satu tujuan BUMDes adalah untuk meningkatkan kesejahteraan asli desa. Berangkat dari tujuan ini, sebenarnya tidak ada patokan bagaimana cara agar desa bisa lebih sejahtera. Semua harus kembali pada apa yang dimiliki desa dan bagaimana mengembangkan potensi tersebut (Anggraeni, 2016).

Kendala kualitas sumber daya manusia (SDM) juga menjadi agenda yang menghambat perkembangan BUMDes. Tingkat pendidikan sebagian kepala desa dan para perangkat desa adalah

salahsatunya. Kualitas SDM sangat mempengaruhi kemampuan seorang kepala desa untuk merumuskan kebijakan ekonomi bagi desanya. Tetapi yang paling krusial adalah seorang kepala desa harus memahami bahwa sekarang ini posisinya sangat berpengaruh terhadap pengembangan ekonomi desanya (Admin dispmd Buleleng, 2018).

Berlakunya Undang-Undang Desa No 6 Tahun 2014 menempatkan seorang kepala desa pada beberapa peran baru yang sangat berpengaruh terhadap kemampuan desa membangun ekonominya dengan berbasis potensi dan aset desa. Peran ini sangat berbeda dengan apa yang dijalankan kepala desa pada saat sebelum UU Desa diberlakukan. Selain bertanggungjawab pada berbagai urusan administrasi, kini kepala desa juga harus memiliki visi yang kuat dalam mengembangkan kesejahteraan ekonomi desanya. Kepala desa harus berperan sebagai seorang arsitektur ekonomi dengan melakukan analisa pasar dan merumuskan apa saja peluang pasar yang bisa dimanfaatkan oleh potensi yang dimiliki desanya. Setelah itu merumuskan langkah-langkah strategis untuk menangkap peluang itu sehingga bisa menciptakan efek ekonomi bagi desanya baik melalui BUMDes maupun lembaga ekonomi desa lainnya (Admin dispmd Buleleng, 2018).

Perubahan Peraturan Pelaksana Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 membuat peneliti mempunyai asumsi banyak penyimpangan dalam pengelolaan dana desa yang mengakibatkan tujuan menyejahterakan masyarakat desa tidak tercapai. Hal ini selain disebabkan karena beberapa hal yang diantaranya yaitu, pertama; kualitas SDM dimana peningkatan kualitas SDM pengelola BUMDes diperlukan untuk memaksimalkan potensi BUMDes di Kabupaten Bogor, sehingga, pengelolaannya tepat sasaran. Kedua; besaran anggaran yang dialokasikan kurang maksimal, penentuan jenis usaha yang tanpa melalui uji kelayakan usaha, serta terbentur pergantian kepala desa sehingga terkadang susunan keanggotaan BUMDes itu juga berganti dan harus kembali lagi dari awal. Dan ketiga; kurang ide kreatif dan kurangnya pengetahuan tentang bagaimana meningkatkan daya saing serta cara pemasarannya.

Sebenarnya BUMDes bisa berperan sebagai lembaga bisnis sosial, yakni lembaga bisnis yang berorientasi memberikan pelayanan pada warga desa sehingga warga bisa memaksimalkan potensi mereka. Meski bukan lembaga usaha yang menonjolkan perolehan keuntungan dalam bentuk profit namun BUMDes tidak boleh dikelola dengan cara yang serampangan. BUMDes harus dikelola secara profesional oleh SDM yang kompeten dan tetap berhitung untuk mendapatkan keuangan, minimal bisa membiayai segala operasionalnya, memperbesar kapasitas perusahaan dan mengembalikan investasi awal yang digelontorkan padanya. Tanpa komitmen seperti itu, BUMDes akan jatuh menjadi program yang hanya menghabiskan anggaran saja. Soalnya, investasi sebesar apapun, jika dikelola dengan cara yang salah, hasilnya adalah kerugian semata (Berdesa.com, 2016)

Jika sebuah desa memiliki potensi pertanian maka BUMDes bergerak pada bagaimana melindungi hasil tani warga desa agar tidak jatuh harga, menyediakan bibit yang baik dan murah atau menyediakan pupuk dengan harga yang murah pula. Bentuk usaha BUMDes harus berangkat dari kondisi yang sudah ada yang selama ini menjadi potensi desa. Contoh lain adalah membangun lembaga keuangan yang mampu mendukung kegiatan ekonomi warga dengan pola simpan-pinjam mendukung permodalan warga desa. Lembaga keuangan adalah salahsatu model usaha BUMDes yang banyak dilakukan. Namun tidak boleh lembaga keuangan seperti ini berpraktik seperti halnya bank umum yang selama ini tidak berpihak pada masyarakat di pedesaan.

BUMDes Savana Result menghadapi masalah dalam mengelola manajemen dan SDM serta masih adanya faktor penghambat dan pendukung keberadaan BUMDes Savana Result dalam penguatan perekonomian masyarakat, menciptakan daya saing serta meningkatkan kesejahteraan Desa Tegalwaru. Berdasarkan hal tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis kondisi internal dan eksternal dari BUMDes Savana Result, Desa Tegalwaru serta merekomendasikan strategi pengembangan bagi BUMDes Savana Result dalam rangka meningkatkan perekonomian masyarakat dan menciptakan daya saing.

KAJIAN LITERATUR

Badan Usaha Milik Desa

Yang dimaksud dengan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), dalam UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa dijelaskan dalam Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 Ayat 6 bahwa "Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUM 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 aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa."

Berdirinya Badan Usaha Milik Desa diamanatkan untuk meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa. Pilar Lembaga BUMDes merupakan institusi sosial ekonomi desa yang betul-betul mampu sebagai lembaga komersial yang mampu berkompetisi ke luar desa. BUMDes adalah suatu badan yang didirikan atau dibentuk secara bersama oleh masyarakat dan pemerintah desa dan pengelolaannya dilakukan pemerintah desa dan masyarakat dalam rangka memperoleh keuntungan bersama sebagai Pendapatan Asli Desa.

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 39 tahun 2010 Prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes penting untuk diuraikan agar dipahami dan dipersepsikan dengan cara yang sama oleh pemerintah desa, anggota (penyerta modal), BPD, Pemkab, dan masyarakat. Berdasarkan UU No 6 tahun 2014, pendirian dan pengelolaan prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes yang merupakan perwujudan dari pengelolaan ekonomi produktif desa dilakukan secara 1) *Kooperatif*, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus mampu melakukan kerja sama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya; 2) *Partisipatif*, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDes; 3) *Emansipatif*, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, dan agama; 4) *Transparan*, aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka; 5) *Akuntanbel*, seluruh kegiatan usaha harus bisa dipertanggungjawabkan secara teknis maupun administrative; 6) *Sustainable*, kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDes.

BUMDes dapat didirikan sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Yang dimaksud kebutuhan dan potensi desa adalah tersedia sumberdaya manusia yang mampu mengelola badan usaha sebagai aset penggerak perekonomian masyarakat dan adanya unit – unit usaha yang merupakan kegiatan ekonomi warga masyarakat yang dikelola secara parsial dan kurang terakomodasi. BUMDes merupakan wahana untuk menjalankan usaha di desa. Usaha desa adalah jenis usaha yang meliputi pelayanan ekonomi desa antara lain usaha jasa keuangan, jasa angkutan darat dan air, listrik desa, dan usaha sejenis lainnya; penyaluran sembilan bahan pokok ekonomi desa; perdagangan hasil pertanian meliputi tanaman pangan, perkebunan peternakan, perikanan dan agribisnis; industri dan kerajinan rakyat (Ridwan, 2014).

Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan merupakan proses awal dari manajemen strategis yang tidak hanya dipergunakan dalam perencanaan strategis, namun juga dipergunakan dalam penyusunan kebijakan dan berbagai proses penyelesaian masalah. Analisis lingkungan diperlukan untuk menganalisis dan mengevaluasi kondisi internal dan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi.

Analisis lingkungan internal diperlukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi serta mengevaluasi kapasitas organisasi menangani berbagai permasalahan dan

memanfaatkan kesempatan. Analisis lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus terhadap organisasi. Analisis lingkungan internal adalah analisis tentang faktor-faktor internal yang mempengaruhi kinerja organisasi. Setiap organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan yang unik. Analisis internal dimaksudkan untuk mengidentifikasi daftar kekuatan (*strength*) yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi dan daftar kelemahan (*weaknesses*) yang harus diatasi oleh organisasi. Strategi yang harus dikembangkan yaitu dengan memanfaatkan kekuatan internal dan untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki organisasi. Model pendekatan yang digunakan untuk melakukan analisis internal adalah analisis kinerja fungsional organisasi. Analisis kinerja fungsional ini terdiri dari manajemen, pemasaran, keuangan, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi dengan tujuan untuk memahami kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi (David & David, 2017).

Analisis lingkungan eksternal adalah analisis mengenai faktor-faktor eksternal atau merupakan situasi dan kondisi yang berada di luar perusahaan yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Tujuan dari analisis eksternal adalah untuk mengembangkan suatu daftar peluang (*opportunity*) yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan, dan daftar ancaman (*threat*) yang harus dihindari oleh perusahaan. Kedua daftar ini tidak perlu terlalu panjang, akan tetapi harus memuat faktor-faktor kunci yang mempengaruhi lingkungan eksternal di mana organisasi bergerak. Strategi yang dikembangkan oleh perusahaan harus mampu memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan menghindari dari ancaman-ancaman yang membahayakan perusahaan. Analisis eksternal yang bersifat makro ini merupakan lingkungan eksternal yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas dan faktor-faktor tersebut pada dasarnya di luar dan terlepas dari kegiatan perusahaan. Faktor eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori luas, yaitu 1) ekonomi; 2) sosial, budaya, demografi dan lingkungan; 3) politik, pemerintah dan hukum; 4) teknologi; serta 5) kekuatan persaingan (David & David, 2017).

Analisis SWOT

Hasil analisis internal dan eksternal adalah berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi saat ini dan untuk kemungkinan yang terjadi di masa yang akan datang. Setelah melakukan analisis eksternal dan internal, berikutnya adalah mengembangkan alternative strategi. Alat bantu yang dapat digunakan untuk mengembangkan atau menentukan alternative strategi yang didasarkan pada situasi lingkungan eksternal dan internal adalah analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity dan Threat*) (David & David, 2017).

Teknik untuk merumuskan strategi dapat menggunakan matriks SWOT yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimilikinya. Matriks ini menghasilkan empat kemungkinan alternative strategi, yaitu *matching* antara kekuatan dan peluang (SO strategi), kekuatan dan ancaman (SW strategi), kelemahan dengan peluang (WO strategi) serta kelemahan dengan ancaman (WT strategi) (Umar, 2003).

Strategi pertama adalah **Strategi SO**, apabila perusahaan memiliki kekuatan dan kesempatan masa depan yang baik, maka dapat melakukan strategi **Ekspansi** dengan program **Diversifikasi Horizontal** (perluasan program atau pelayanan bagi customer melalui pembentukan kemampuan baru) atau program **Diversifikasi Konsentrik** (pengembangan program atau pelayanan baru bagi customer dengan bertumpu pada kemampuan yang telah dimiliki), strategi **Integrasi ke Depan**, strategi **Integrasi Horizontal**, strategi **Penetrasi Pasar**, strategi **Pengembangan Pasar**, strategi **Pengembangan Produk**. Strategi kedua adalah **Strategi ST**, apabila perusahaan memiliki kekuatan yang lebih baik namun lini usahanya terancam (harus mencari peluang-peluang baru untuk mempertahankan atau memperbaiki posisinya), maka dapat melakukan strategi **Diversifikasi**, strategi **Diversifikasi Konsentrik**, strategi **Integrasi ke Belakang** (mencari kepemilikan) (Umar, 2003).

Strategi ketiga adalah **Strategi WO**, apabila keadaan perusahaan lemah namun peluangnya di masa mendatang masih baik, sehingga melalui berbagai upaya penajaman program, optimalisasi pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya, peningkatan manajemen, dan perbaikan sarana. Peluang tersebut dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki posisinya dengan melakukan strategi **Konsolidasi**, strategi **Penciutan**. Strategi keempat adalah **Strategi WT**, apabila keadaan organisasi lemah serta kurang memiliki peluang, sehingga untuk menanggulangnya misi, kebijakan, sumber daya, organisasi, manajemen, modal dan berbagai aspek lain harus ditinjau dan ditata kembali dengan melakukan **strategi Restrukturisasi**, strategi **Pelepasan** (menjual divisi atau bagian organisasi), strategi **Likuidasi** (dengan menjual aset perusahaan) (Umar, 2003).

Tabel 1. Matriks Analisis SWOT

Faktor Internal	Faktor-faktor Kekuatan (Strengths)	Faktor-faktor Kelemahan (Weaknesses)
Faktor Eksternal	Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
Faktor-faktor Peluang (Opportunities)	Strategi SO	Strategi WO
Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (Strategi Ekspansi)	Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang (Strategi Konsolidasi)
Faktor-faktor Ancaman (Threats)	Strategi ST	Strategi WT
Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman (Strategi Diversifikasi Konsentrik)	Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman (Strategi Restrukturisasi)

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif yang merupakan data primer dan data sekunder. Data primer yang dikumpulkan berupa data internal organisasi berupa visi, misi, tujuan organisasi, struktur organisasi, sumber daya manusia secara kualitatif dan kuantitatif, serta kegiatan organisasi. Selain itu juga dikumpulkan data eksternal organisasi yang meliputi keadaan politik, ekonomi, sosial, teknologi-PEST, kebijakan pemerintah. Pengumpulan data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan yang isinya berupa data teori pendukung. Data sekunder diperoleh peneliti secara tidak langsung dengan mengumpulkan data-data dari peneliti terdahulu berupa artikel ilmiah yang diperoleh dari penyedia data seperti media massa cetak dan media *online internet*.

Teknik penarikan sampel yang dipakai dalam penelitian adalah dengan cara *accidental/convenience sampling*, yaitu menentukan sampel secara kebetulan (Sekaran & Boogie, 2017; Sugiyono, 2016). Responden yang diambil adalah orang-orang yang secara kebetulan dijumpai dan atau diingat oleh peneliti. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah 1 orang perangkat desa, 3 orang pengelola BUMDes

Savana Result Desa Tegalwaru, dan 20 masyarakat Desa Tegalwaru.

Teknik pengumpulan data diperoleh melalui 1) observasi langsung yaitu dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan dengan tujuan untuk mengetahui secara langsung kegiatan BUMDes Savana Result di Desa Tegalwaru; 2) wawancara yang dilakukan terhadap pihak-pihak yang berwenang atau berkepentingan yaitu dengan masyarakat Desa Tegalwaru, perangkat desa; 3) penyebaran kuesioner yaitu dengan menyebarkan daftar pertanyaan yang bertujuan untuk mendapatkan data dan informasi mengenai kondisi internal dan eksternal dari BUMDes Savana Result Desa Tegalwaru; dan 4) Dokumentasi dengan mengumpulkan data terkait dengan permasalahan penelitian untuk dipelajari yaitu berupa dokumen, buku, media massa dan sumber lainnya yang relevan.

Metode analisis data yang digunakan adalah 1) Analisis deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan memperoleh gambaran secara mendalam dan objektif mengenai kondisi internal dan kondisi eksternal BUMDes Savana Result Desa Tegalwaru; 2) Analisis lingkungan dengan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) yang mencakup analisis internal dan eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang merupakan faktor-faktor eksternal yang dihadapi BUMDes Savana Result untuk dipertemukan dengan kekuatan dan kelemahan yang merupakan faktor-faktor internal BUMDes Savana Result; 3) Analisis Matriks IE yang bermanfaat untuk memposisikan suatu SBU pada organisasi atau perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel; 4) Analisis SWOT untuk membangkitkan dan merumuskan strategi alternatif yang fisisibel dan riil untuk dilaksanakan oleh BUMDes Savana Result sesuai kondisi internal dan eksternal lingkungannya. Untuk menjamin hal itu dapat digunakan matriks SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Badan Usaha Milik Desa Savana Result

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Savana Result dibentuk oleh ibu Hj. Nunung Nuriyah selaku Kepala Desa Tegalwaru Kecamatan Ciampea pada tanggal 13 Mei 2019, terdiri dari berbagai elemen tingkat desa yaitu BPD, Pemd, RT, RW, LPMD, dan tokoh masyarakat Desa Tegalwaru. Berawal dari acara musyawarah desa yang dihadiri oleh tokoh-tokoh masyarakat Desa Tegalwaru yang membahas mengenai potensi desa Tegalwaru yang bagus dengan kondisi keuangan desa yang bersumber dari Pendapatan Asli Desa (PAD) yang sangat minim.

Hasil dari acara musyawarah desa adalah kesepakatan untuk membuat wadah yang mampu mengelola asset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya dengan nama BUMDes Savana Result yang diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan perekonomian masyarakat Desa Tegalwaru. Tujuan didirikannya BUMDes Savana Result adalah untuk meningkatkan potensi usaha di desa serta meningkatkan pendapatan desa. Jenis usaha BUMDes Savana Result di bidang pertanian, peternakan, pemasaran dan jasa serta kerajinan tangan.

Dana yang dikelola oleh BUMDes Savana Result sebesar Rp. 100.000.000,00 (seratus juta rupiah). Permodalan BUMDes Savana Result bersumber dari: Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (dana desa & PAD); bantuan dari pihak lain yang tidak mengikat; dan penyertaan modal dari pihak ketiga.

Analisis Lingkungan

Kondisi Internal BUMDes Savana Result, Desa Tegalwaru

Kondisi internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari BUMDes Savana Result, Desa Tegalwaru dari sisi kekuatannya adalah 1) masih banyak terdapat lahan yang bisa digunakan untuk digunakan ke arah budidaya peternakan maupun pertanian sehingga perlu adanya peran dari Desa untuk bekerjasama dengan para pemilik lahan di dalam mengembangkan usahanya, 2) perlunya pengelola BUMDes mendampingi petani dan peternak, 3) adanya dukungan dana dan program pemerintah melalui program

desa, 4) Desa Tegalwaru memiliki akses jalan yang cukup baik, 5) adanya jalur distribusi serta 6) ketersediaan sarana budidaya. Hasil pengolahan untuk faktor kekuatan ada pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Rekapitulasi Faktor Kekuatan BUMDes Savana Result

No	Butir Pernyataan Faktor Kekuatan (Strength)		Alternatif Jawaban				Skor Total	Rata- rata
			4	3	2	1		
1	Tersedianya lahan yang luas untuk komoditi pertanian dan peternakan	Frek	8	15	0	0	77	3,35
		%	35	65	0	0		
2	Adanya pengelola BUMDes yang mendampingi petani dan peternak	Frek	0	0	0	23	23	1,00
		%	0	0	0	100		
3	Adanya dukungan dana dan program pemerintah melalui program desa	F	0	3	0	20	29	1,26
		%	0	13	0	87		
4	Akses jalan cukup baik di semua lokasi	F	11	12	0	0	80	3,48
		%	48	52	0	0		
5	Jalur distribusi	F	0	0	3	20	26	1,13
		%	0	0	13	87		
6	Ketersediaan sarana budidaya (benih dan pupuk)	F	3	0	20	0	52	2,26
		%	13	0	87	0		
Total Skor dan Rata-rata						287	2,08	

Berdasarkan Tabel 2 tersebut dapat diketahui rata-rata tanggapan responden mengenai faktor kekuatan dengan nilai skor total sebesar 287 dan rata-rata keseluruhan dari tanggapan responden sebesar 2,08 dan termasuk **kategori rendah**. Hal ini dikarenakan belum adanya pendampingan dari pengelola BUMDes, kurangnya dukungan dana dan program pemerintah melalui program desa, lemahnya jalur distribusi hasil pertanian dan peternakan serta kurang tersedianya benih dan pupuk untuk sarana budidaya peternakan dan pertanian.

Sisi kelemahan dari BUMDes Savana Result terdiri dari 5 faktor yaitu 1) para petani dan peternak belum dapat menyediakan modal sendiri, masih tergantung pada dana BUMDes, 2) harga pasar yang tidak menentu, 3) ketergantungan pada bantuan pemerintah dan lembaga lain, 4) belum adanya wadah untuk menampung hasil komoditi pertanian, serta 5) masih kurangnya penyuluhan tentang budidaya pertanian dan peternakan. Hasil pengolahan untuk faktor kelemahan terdapat pada Tabel 3.

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui rata-rata tanggapan responden mengenai **faktor kelemahan** dengan nilai skor total sebesar 250 dan rata-rata keseluruhan dari tanggapan responden sebesar 1,812 dan termasuk **kategori rendah**. Hal ini dikarenakan belum adanya wadah untuk menampung hasil komoditi pertanian, masih kurangnya penyuluhan dan pembinaan kepada masyarakat di dalam menggali potensi yang dimiliki oleh desa serta masyarakat yang masih banyak tidak tahu bagaimana dan harus berbuat apa guna meningkatkan potensi yang dimilikinya.

Setelah merekapitulasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan pada BUMDes Savana Result, maka dilakukan analisis kondisi internal. Analisis tersebut dimaksudkan untuk mengidentifikasi daftar kekuatan (*strength*) yang dapat dimanfaatkan oleh BUMDes Savana Result dan daftar kelemahan (*weaknesses*) yang harus diatasi oleh BUMDes Savana Result. Pada Tabel 4 berikut ini adalah perhitungan bobot dan rating sehingga nilai IFE dapat ditentukan.

Tabel 3. Rekapitulasi Faktor Kelemahan BUMDes Savana Result

No	Butir Pernyataan Faktor Kelemahan (<i>Weakness</i>)		Alternatif Jawaban				Skor Total	Rata- rata
			4	3	2	1		
1	Petani dan peternak belum dapat menyediakan modal sendiri, masih bergantung pada dana BUMDes	Frek	0	0	0	23	23	1
		%	0	0	0	100		
2	Harga pasar tidak menentu	Frek	0	0	0	23	23	1
		%	0	0	0	100		
3	Ketergantungan pada bantuan pemerintah dan Lembaga lain	F	0	0	3	20	26	1,13
		%	0	0	13	87		
4	Belum ada wadah untuk menampung hasil komoditi pertanian	F	20	3	0	0	89	3,87
		%	87	13	0	0		
5	Masih kurangnya penyuluhan tentang budi daya pertanian dan peternakan	F	20	3	0	0	89	3,87
		%	87	13	0	0		
Total Skor dan Rata-rata						250	1,812	

Tabel 4. Internal Factor Evaluation (IFE) BUMDes Savana Result Desa Tegalwaru

No	Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan (<i>Strength</i>)				
1	Tersedianya lahan yang luas untuk komoditi pertanian dan peternakan	0,12	3,65	0,44
2	Adanya pengelola BUMDES yang mendampingi petani dan peternak	0,1	1	0,10
3	Adanya dukungan dana dan program pemerintah melalui program dana desa	0,12	1,26	0,15
4	Akses jalan cukup baik di semua lokasi desa	0,12	3,48	0,42
5	Jalur Distribusi	0,08	1,13	0,09
6	Ketersediaan sarana budidaya (benih dan pupuk)	0,08	2,26	0,18
Sub Total		0,62		1,38
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)				
1	Petani dan peternak belum dapat menyediakan modal sendiri, masih bergantung pada dana BUMDES	0,06	1	0,06
2	Harga pasar yang tidak menentu	0,04	1	0,04
3	Ketergantungan pada bantuan pemerintah dan lembaga lain	0,12	1	0,14
4	Belum ada wadah untuk menampung hasil komoditi pertanian	0,06	3,61	0,22

No	Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
5	Masih kurangnya penyuluhan tentang budi daya pertanian dan peternakan	0,1	3,87	0,39
Sub Total		0,38		0,82
TOTAL		1.00		2.20

Kondisi Eksternal BUMDes Savana Result, Desa Tegalwaru

Kondisi lingkungan eksternal dari BUMDes Savana Result adalah faktor-faktor peluang dan ancaman. Butir pernyataan mengenai faktor peluang terdiri dari BUMDes Savana Result, Desa Tegalwaru dari 8 item pernyataan yaitu 1) permintaan pasar yang tinggi, 2) tawaran kemitraan dari BUMDes, 3) pemasaran antar desa, 4) Kerjasama dengan pengusaha peternakan dan pertanian, 5) beragamnya cara penjualan hasil produksi peternakan dan pertanian di pasar, 6) ketersediaan informasi yang murah dan cepat dari internet, 7) permintaan pinjaman modal dari bank, serta 8) menciptakan lapangan kerja baru. Hasil pengolahan untuk faktor peluang ada pada Tabel 5.

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui rata-rata tanggapan responden mengenai **faktor peluang** dengan nilai skor total sebesar 296 dan rata-rata keseluruhan dari tanggapan responden sebesar 2,14 dan termasuk **kategori rendah**. Ini artinya banyak terdapat peluang dari pangsa pasar yang cukup luas karena kebutuhan pasar yang cukup banyak yang masih belum terpenuhi, seperti mengembangkan hasil pertanian umbi talas yang bisa digunakan atau dikembangkan tidak hanya untuk mensuplai bahan tepung tapi juga bisa dikembangkan menjadi hasil produksi sendiri.

Tabel 5. Rekapitulasi Faktor Peluang BUMDes Savana Result

No	Butir Pernyataan Faktor Peluang (Opportunities)		Alternatif Jawaban				Skor Total	Rata-rata
			4	3	2	1		
1	Permintaan pasar yang tinggi	Frek	0	3	0	20	29	1.26
		%	0	13	0	87		
2	Tawaran kemitraan dari BUMDes	Frek	0	3	0	20	29	1.26
		%	0	13	0	87		
3	Pemasaran antar desa	F	0	0	20	3	43	1.87
		%	0	0	87	13		
4	Kerjasama dengan pengusaha peternakan dan pertanian	F	0	0	20	3	43	1.87
		%	0	0	87	13		
5	Beragamnya cara penjualan hasil produksi peternakan dan pertanian di pasar	F	0	0	20	3	43	1.87
		%	0	0	87	13		
6	Ketersediaan informasi yang murah dan cepat dari internet	F	23	0	0	0	92	4
		%	100	0	0	0		
7	Permintaan pinjaman modal dari bank	F	0	0	20	3	43	1.87
		%	0	0	87	13		
8	Menciptakan lapangan kerja baru	F	3	0	0	20	32	1.39
		%	13	0	0	87		

No	Butir Pernyataan Faktor Peluang (Opportunities)	Alternatif Jawaban				Skor Total	Rata-rata
		4	3	2	1		
Total Skor dan Rata-rata					296	2.14	

Butir pernyataan mengenai faktor ancaman terdiri dari 8 item pernyataan yaitu 1) harga jual hasil peternakan dan pertanian yang fluktuatif, 2) kurang pedulinya dari generasi muda dalam usaha agribisnis, 3) tidak adanya larangan mendatangkan hasil pertanian dan peternakan sejenis dari daerah lain, 4) sarana dan prasarana yang terbatas, 5) ketersediaan benih dan pupuk terbatas, 6) kurangnya kepedulian pemerintah terhadap kestabilan harga, 7) pemasukan produk sejenis dari daerah lain menyebabkan persaingan harga yang tinggi, serta 8) iklim yang tidak menentu. Hasil pengolahan untuk faktor ancaman ada pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Rekapitulasi Faktor Ancaman BUMDes Savana Result

No	Butir Pernyataan Faktor Ancaman (Threats)		Alternatif Jawaban				Skor Total	Rata-rata
			4	3	2	1		
1	Harga jual hasil peternakan dan pertanian yang fluktuatif	Frek	0	0	20	3	43	1.87
		%	0	0	87	13		
2	Kurangnya kepedulian generasi muda dalam usaha agribisnis	Frek	0	0	23	0	46	2.00
		%	0	0	100	0		
3	Tidak adanya larangan mendatangkan hasil pertanian dan peternakan sejenis dari daerah lain	F	0	0	0	23	23	1.00
		%	0	0	0	100		
4	Sarana dan prasarana terbatas	F	3	20	0	0	72	3.13
		%	13	87	0	0		
5	Ketersediaan benih dan pupuk terbatas	F	0	0	0	23	23	1.00
		%	0	0	0	100		
6	Kurangnya kepedulian pemerintah terhadap kestabilan harga	F	0	3	20	0	49	2.13
		%	0	13	87	0		
7	Pemasukan produk sejenis dari daerah lain menyebabkan persaingan harga yang tinggi	F	0	0	0	23	23	1.00
		%	0	0	0	100		
8	Iklim yang tidak menentu	F	0	0	23	0	46	2.00
		%	0	0	100	0		
Total Skor dan Rata-rata					236	1.71		

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui rata-rata tanggapan responden mengenai **faktor ancaman** dengan nilai skor total sebesar 236 dan rata-rata keseluruhan dari tanggapan responden sebesar 1,71 dan termasuk **kategori sangat rendah**. Ancaman justru timbul dikarenakan banyak usaha sejenis yang bermunculan dan harga jual yang masih tidak menentu serta cara penjualan yang masih seadanya.

Setelah merekapitulasi faktor-faktor peluang dan ancaman pada BUMDES Savana Result, maka dilakukan analisis kondisi eksternal. Analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengembangkan peluang (*opportunity*) yang dapat dimanfaatkan oleh BUMDes Savana Result dan menghindari ancaman (*threat*) yang dihadapi BUMDes Savana Result. Pada Tabel 7 berikut ini adalah perhitungan bobot dan rating sehingga nilai EFE dapat ditentukan.

Strategi Pengembangan BUMDes Savana Result Dalam Rangka Meningkatkan Perekonomian dan Daya Saing di Desa Tegalwaru

Dalam menjalankan kegiatan operasional BUMDes, segenap komponen desa yang akan membangun desanya harus melakukannya secara terencana yaitu berdasarkan analisis atau kajian yang menyeluruh terhadap segenap potensi (kekuatan dan peluang) dan permasalahan (kelemahan dan hambatan) yang dihadapi oleh desa. Tentu saja yang dimaksudkan ini agar pendirian BUM Desa sesuai dengan potensi dan kompetensi SDM dan SDA yang ada.

Keberhasilan dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sangat ditentukan oleh strategi yang diambil oleh pengelola atau pengurus BUMDes. Strategi dapat didefinisikan sebagai suatu arah tindakan atau rencana, termasuk didalamnya sumber daya tertentu yang dibutuhkan, untuk mencapai suatu tujuan BUMDes. Perbedaan antara sebuah strategi yang handal dengan yang lemah adalah pada kemampuan manajemen untuk mamadukan serangkaian perubahan, baik yang berasal dari luar (pasar) maupun di dalam (organisasi), yang menempatkan produk dan jasa BUMDes pada posisi yang memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan dibandingkan dengan para pesaingnya.

Tabel 7. External Factor Evaluation (EFE) BUMDes Savana Result Desa Tegalwaru

No	Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang (<i>Opportunities</i>)				
1	Permintaan pasar yang tinggi	0,10	1,39	0,14
2	Tawaran kemitraan dari BUMDES	0,04	1,26	0,05
3	Pemasaran antar desa	0,04	1,87	0,08
4	Kerjasama dengan pengusaha Perternakan dan pertanian	0,08	1,87	0,15
5	Beragamnya cara penjualan hasil produksi Perternakan dan pertanian di pasar	0,04	1,87	0,08
6	Ketersediaan informasi yang murah dan cepat dari internet	0,10	4	0,41
7	Permintaan pinjaman modal dari bank	0,04	1,87	0,08
8	Menciptakan lapangan kerja baru	0,04	1,39	0,06
Sub Total		0,50		1,04
Ancaman (<i>Threats</i>)				
1	Harga jual hasil perternakan dan pertanian yang fluktuatif	0,04	1,87	0,07
2	Kurangnya kepedulian generasi muda dalam usaha agribisnis	0,04	2	0,08

No	Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
3	Tidak adanya larangan mendatangkan hasil pertanian dan perterenakan sejenis dari daerah lain	0,04	1	0,04
4	Sarana dan prasarana terbatas	0,12	3,13	0,38
5	Ketersediaan benih dan pupuk terbatas	0,12	2,13	0,26
6	Kurangnya kepedulian pemerintah terhadap kestabilan harga	0,04	2,13	0,09
7	Pemasukan produk sejenis dari daerah lain menyebabkan persaingan harga yang tinggi	0,04	1	0,04
8	Iklm yang tidak menentu	0,06	2	0,12
Sub Total		0,50		1,08
TOTAL		1.00		2,12

Dalam konteks bisnis, beberapa metode analisis untuk mengembangkan strategi dengan memanfaatkan kekuatan internal untuk mengatasi kelemahan dari kondisi internal dari BUMDes Savana Result serta harus mampu memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan menghindari dari ancaman-ancaman yang membahayakan. Dalam konteks pengembangan atau pengelolaan BUMDes Savana Result, peneliti merumuskan rencana strategi BUMDes Savana Result dengan menggunakan analisis Matriks Internal Eksternal (IE) dan analisis Matriks SWOT.

Analisis Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks IE menggunakan nilai-nilai atas hasil analisis dari matriks IFE dan EFE. Nilai IFE sebesar 2,20 dan nilai EFE sebesar 2,12 maka posisi dari BUMDes Savana Result berdasarkan analisis matriks IE berada pada sel V dan dapat dilihat pada Gambar 1 sebagai berikut.

		Skor Total IFE		
		Kuat 4,0	Rata-rata 3,0	Lemah 2,0
Skor Total EFE	Tinggi 4,0	I	II	III
	Rata-rata 3,0	IV	IFE = 2,20 EFE = 2,12 V	VI
	Rendah 2,0	VII	VIII	IX
	1,0			

Gambar 1. Matriks IE BUMDes Savana Result

Usulan strategi untuk BUMDes Savana Result berdasarkan posisi pada matriks IE di sel V adalah strategi *“hold”* dan *“maintain”* dengan menerapkan strategi *market penetration* dan strategi *product development*.

Strategi yang dapat dilakukan BUMDes Savana Result dalam menerapkan strategi *market penetration* adalah dengan mencari pasar yang dapat meningkatkan pangsa pasar untuk produk hasil pertanian/peternakan melalui usaha-usaha pemasaran yang maksimal. Strategi ini dapat diimplementasikan secara sendiri-sendiri atau bersama dengan strategi yang lain dengan menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, item untuk promosi penjualan, dan/atau usaha promosi lainnya. Hal ini dapat dilakukan jika pasar belum jenuh, pangsa pasar menurun, terdapat korelasi positif antara biaya 4P, pemasaran dan penjualan serta memiliki kemampuan untuk bersaing.

Strategi *product development* bertujuan untuk meningkatkan penjualan dengan meningkatkan atau memodifikasikan produk yang ada sekarang. Tujuan strategi ini juga adalah untuk memperbaiki dan/atau mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan jika produk sudah berada pada titik jenuh, pesaing menawarkan produk sejenis yang lebih baik, dan/atau lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada industri yang sedang tumbuh.

Analisis SWOT

Setelah mendapatkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki BUMDes Savana Result dan melakukan analisis Matriks IE, maka dilakukan analisis selanjutnya dengan menggunakan analisis SWOT. Matriks ini digunakan untuk mengembangkan strategi yang dapat dilakukan oleh BUMDES Savana Result. Pada Tabel 8 berikut adalah Matriks SWOT untuk BUMDes Savana Result.

Strategi pengembangan BUMDes Savana Result dalam rangka meningkatkan perekonomian dan daya saing di Desa Tegalwaru adalah dengan a) fokus terhadap 1 atau 2 jenis usaha untuk dikembangkan (bisa ke arah pertanian/peternakan), b) melakukan kolaborasi dengan pengusaha untuk mengembangkan usaha, c) melakukan pembinaan dan pendampingan kepada masyarakat di dalam meningkatkan perekonomian dengan cara membuat kelompok tani atau perternak, d) melakukan promosi yang bisa dilakukan melalui e-commerce dan membuat suatu wadah untuk menampung dan menjual hasil produksinya agar tercipta kestabilan harga sehingga dapat menekan resiko kerugian.

Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian Jazilah (2020), Laga & Lamu (2018) dengan menggunakan matriks SWOT untuk menghasilkan model strategi pengembangan BUMDes dalam rangka meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat desa dengan meningkatkan kapasitas SDM serta peningkatan kualitas pengolahan hasil pertanian lokal (Sumarni, Sukhemi & Siswanta, 2020).

Faktor Internal	Faktor-faktor Kekuatan	Faktor-faktor Kelemahan
Faktor Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedianya lahan yang luas untuk komoditi pertanian & peternakan 2. Adanya pengella BUMDes yang mendampingi petani dan peternak 3. Adanya dukungan dana dan program pemerintah melalui program dana desa 4. Akses jalan cukup baik di semua lokasi desa 5. Jalur distribusi 6. Ketersediaan sarana budaya (benih dan pupuk) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Petani dan peternak belum dapat menyediakan modal sendiri, masih bergantung pada dana BUMDes 2. Harga pasar yang tidak menentu 3. Ketergantungan pada bantuan pemerintah dan Lembaga lain 4. belum ada wadah untuk menampung hasil komoditi pertanian 5. Masih kurangnya penyuluhan tentang budi daya pertanian dan peternakan
Faktor-faktor Peluang	(Strategi SO- Ekspansi)	(Strategi WO-Konsolidasi)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Permintaan pasar yang tinggi 2. Tawaran kemitraan dari BUMDes 		

<ol style="list-style-type: none"> 3. Pemasaran antar desa 4. Kerjasama dengan pengusaha peternakan dan pertanian 5. Beragamnya cara penjualan hasil produksi peternakan dan pertanian di pasar 6. Ketersediaan informasi yang murah dari bank 7. Permintaan pinjaman modal dari bank 8. Menciptakan lapangan kerja baru 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus terhadap delopment product / penerapan kepada satu atau dua jenis usaha baik pertanian/peternakan 2. Melakukan promosi penjualan yang gencar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan Kerjasama dengan pengusaha 2. Membuat wadah untuk menjual hasil peternakan/pertanian
<p style="text-align: center;">Faktor-faktor Ancaman</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Harga jual hasil peternakan dan pertanian yang fluktuatif 2. Kurangnya kepedulian generasi muda dalam usaha agribisnis 3. Tidak adanya larangan mendatangkan hasil pertanian dan peternakan sejenis dari daerah lain 4. Sarana dan prasarana terbatas 5. Ketersedian benih dan pupuk terbatas 6. Kerusakan kepedulian pemerintah terhadap kestabilan harga 7. Pemasukan produk sejenis dari daerah lain menyebabkan persaingan harga yang tinggi 8. Iklim yang tidak menentu 	<p style="text-align: center;">(Strategi ST - Diversifikasi Konsentrik)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat kelompok kerja untuk memudahkan melakukan penetrasi pasar 2. Bekerjasama dengan pemilik lahan 	<p style="text-align: center;">(Strategi WT - Restrukturisasi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pengajuan modal kerja kepada investor dengan bagi hasil 2. Meminta pendampingan dari mulai awal sampai dengan akhir

Gambar 1. Matriks Analisis SWOT BUMDes Savana Result

KESIMPULAN

BUMDes Savana Result memiliki faktor kekuatan berupa tersedianya banyak lahan yang bisa digunakan untuk digunakan ke arah budidaya peternakan maupun pertanian. Sedangkan dari sisi kelemahannya adalah masih kurangnya penyuluhan dan pembinaan kepada masyarakat di dalam menggali potensi yang dimiliki oleh desa serta masyarakat yang masih banyak tidak tahu bagaimana dan harus berbuat apa guna meningkatkan potensi yang dimilikinya.

Peluang yang dimiliki BUMDes Savana Result adalah terdapat peluang dari pangsa pasar yang cukup luas karena kebutuhan pasar yang cukup banyak yang masih belum terpenuhi. Ancaman justru timbul dikarenakan banyak usaha sejenis yang bermunculan dan harga jual yang masih tidak menentu serta cara penjualan yang masih seadanya.

Strategi pengembangan BUMDes Savana Result dalam rangka meningkatkan perekonomian dan daya saing di Desa Tegalwaru adalah dengan fokus terhadap 1 atau 2 jenis usaha untuk dikembangkan (bisa ke arah pertanian/peternakan), melakukan kolaborasi dengan pengusaha untuk mengembangkan usaha, melakukan pembinaan dan pendampingan kepada masyarakat di dalam meningkatkan perekonomian dengan cara membuat kelompok tani atau perternak, melakukan promosi yang bisa dilakukan melalui e-commerce dan membuat suatu wadah untuk menampung dan menjual hasil produksinya agar tercipta kestabilan harga sehingga dapat menekan resiko kerugian.

BUMDes Savana Result masih memerlukan adanya peran dari Desa untuk bekerjasama dengan para pemilik lahan di dalam mengembangkan usahanya. Seperti mengembangkan hasil pertanian umbi talas yang bisa digunakan atau dikembangkan tidak hanya untuk mensuplai bahan tepung tapi juga bisa dikembangkan menjadi hasil produksi sendiri. Masukan kepada para *stakeholder* atau pemangku kepentingan mengenai untuk melakukan tata kelola manajemen yang baik, meningkatkan kualitas SDM

BUMDes yang baik serta melakukan pemasaran yang baik untuk menciptakan daya saing serta meningkatkan kesejahteraan dan perekonomian masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Andajani, E., Widjaya, F.N., & Prihatiningrum, A.E. (2017). Pengembangan Potensi Desa Wisata melalui Analisis SWOT di Kecamatan Kalitidu Bojonegoro. *Prosiding Seminar Nasional dan Gelar Produk (SENASPRO 2017)*. 909-915. <http://research-report.umm.ac.id/index.php/research...>
- Admin dispd (2018, Agustus 21). Kenapa Banyak Yang Belum Mengembangkan BUMDes, Ini Sebagian Jawabannya. *Pemerintah Kabupaten Buleleng Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa*. Tersedia di: <https://dispmd.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/kenapa-banyak-desa-yang-belum-mengembangkan-bumdes-ini-sebagian-jawabannya-24>
- Anggraeni, MRRS. (2016). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada BUMDes di Gunung Kidul, Yogyakarta. *Modus Journals*, 28(2). <https://doi.org/10.24002/modus.v28i2.848>
- Berdesa.com. (2016, Maret 10). BUMDesa sebagai Penyangga Ekonomi Desa. *Berdesa*. Tersedia di: <https://www.berdesa.com/bumdesa-penyangga-ekonomi-des/>
- David, FR & David, FR. (2016). *Manajemen Strategik : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Edisi 15. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- Gurudesas. (2018, September 22). Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 20 tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa. Desa Membangun Media Berbagi Dalam Desa Membangun. Tersedia di: <http://gurudesas.com/index.php/2018/09/22/permendagri-no-20-tahun-2018-tentang-pengelolaan-keuangan-desas-2/>
- Jazilah, A.S. (2020). *Analisis Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Rangka Akselerator Pertumbuhan di Desa Sukorejo Gandusari Trenggalek*. Skripsi. IAIN Tulungagung.
- Laga, Y. & Jamu, M. E. (2018). Upaya Pembentukan BUMDes Melalui Analisa SWOT di Desa Lengkosambi Timur Kabupaten Naha NTT. *Jurnal Masyarakat Mandiri*, 2(1), 1-7. **prefix 10.31764 by**  Crossref
- Redaksi. (2010). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa (c.2). *JDIH Jaringan Dokumentasi & Informasi Hukum Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia*. <https://jdih.bpk.go.id/?p=20949>
- Redaksi. (2014, September 15). Undang-undang (UU) No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa. JDIH BPK RI Database Peraturan. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/38582/uu-no-6-tahun-2014>
- Release Diskominfo Kabupaten Bogor. (2019, Maret 26). Bupati Bogor Minta Kepala Desa Maksimalkan Potensi Desanya. *Portal Resmi Kabupaten Bogor*. <https://bogorkab.go.id/post/detail/bupati-bogor-minta-kepala-desas-maksimalkan-potensi-desanya>.
- Ridlwan, Z. (2014). Urgensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pembangunan Perekonomian Desa. *Fiat Justisia Jurnal Ilmu Hukum*, 8(3), 424-440.
- Sekaran, U. & Boogie, R. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Buku 1 & 2. Edisi 6. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sumarni, S., Sukhemi & Siswanta, L. (2020). Strategi Pengembangan Potensi Desa Sendangsari, Pajangan, Kabupaten Bantul Melalui Analisis SWOT. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 151-162.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Manajemen*. Cetakan kelima. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Umar, H. (2003). *Strategic Management in Action*. Cetakan ketiga. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.