

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini Indonesia telah mengimplementasikan desentralisasi yang memiliki pengaruh terhadap konsepsi desa. Menurut Aziz (2016 : 195) lahirnya otonomi desa, pada ghalibnya menjadi pondasi desa untuk mengurus rumah tangganya sendiri berdasarkan dari nilai sosial budaya dan hak asal - usul sesuai masyarakat desa dalam rangka meningkatkan efektifitas serta efisiensi pelayanan masyarakat setempat sebagai harapan baru agar mengelola secara otonom sesuai aspirasi dan kebutuhan masyarakat. Kushandajani (2018 : 9) juga menyatakan bahwa pemerintah desa memiliki kebebasan atau keleluasaan dalam merencanakan program pembangunan desa dan memiliki kekuasaan untuk mengurus dan mengatur kepentingan sesuai kebutuhan masyarakat desa. Selain itu untuk memperoleh tujuan pembangunan nasional, desa menjadi agen terdepan yang paling dekat dengan masyarakat sehingga secara rill dapat menjangkau sasaran yang hendak disejahterakan. Hal tersebut menjadikan posisi desa dinilai strategis karena dalam pembangunan nasional desa menjadi dasar untuk mengidentifikasi permasalahan dari masyarakat.

Perwujudan pembangunan nasional memiliki tujuan untuk menciptakan masyarakat yang adil dan makmur sebagaimana yang telah tercantum di Undang -

Undang Dasar Republik Indonesia 1945 serta pengamalan Pancasila yang mempunyai makna kerjasama antara pemerintah dan masyarakat sehingga merupakan kunci untuk keberhasilan pembangunan nasional. Pada dasarnya adanya pembangunan nasional adalah untuk meningkatkan ekonomi masyarakat yang merupakan penggerak utama pembangunan dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang saling berkaitan dengan pembangunan di bidang lainnya demi mencapai keselarasan, keseimbangan dan serasi untuk mewujudkan keberhasilan pembangunan nasional.

Untuk itu dalam tindakan pembangunan nasional harus mempertahankan kehidupan desa sesuai dengan adanya **Sembilan program Nawacita Presiden dan Wakil Presiden Indonesia** dalam salah satu butir Nawacita tersebut yang berbunyi “membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan.” Hal tersebut menjadi suatu bentuk kebijakan pembangunan yang dipandang strategis karena pemerintah telah memberi perhatian yang cukup besar kepada desa yang dimana telah mengusahakan penguatan wilayah terendah, yakni desa untuk berkompetisi secara global. Maksud dari pembangunan tersebut dapat dilakukan melalui berbagai aspek, yaitu : pembangunan sosial, budaya, ekonomi, dan politik. Namun, pembangunan ekonomi yang paling identik dengan kemajuan suatu desa, karena permasalahan yang sering terjadi adalah masalah pembangunan ekonomi yang memengaruhi kemiskinan, urbanisasi, dan pengangguran.

Potensi desa sebagai langkah awal upaya meningkatkan pertumbuhan ekonomi desa melalui desentralisasi tingkat desa yang diharapkan mampu menjawab permasalahan kemiskinan yang melanda Indonesia. Pepatah mengatakan masyarakat Indonesia bagaikan tikus yang tengah kelaparan di lumbung padi. Bertumpah ruah sumber daya alam yang dimiliki namun tidak dikelola dengan baik oleh masyarakat desa, hal tersebut merupakan salah satu penyebab laju kemiskinan semakin tinggi. Maka dari itu, perlunya inovasi untuk mengelola dan memanfaatkan potensi serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pembangunan Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan, sebagaimana yang telah digaungkan Presiden Jokowi dan Wakil Presiden Ma'ruf Amin yang telah melahirkan Program Nawacita sebagai perwujudan pembangunan nasional. Nawacita point tiga ini menjadi prioritas untuk direalisasikan dalam pembangunan yang dimulai dari desa dengan upaya membangun Indonesia dari daerah pinggiran. Pada upaya tersebut pemerintah mencanangkan dana desa melalui kebijakan UU No. 6 Tahun 2014 yang menjelaskan bahwa pemerintah telah memberikan bantuan dalam bentuk dana desa agar desa dapat mengembangkan potensinya secara mandiri.

Penyerahan otoritas dari pusat ke daerah tentunya menjadi peluang sekaligus tantangan bagi desa untuk mengoptimalkan potensi dan wewenang yang ada. Dengan adanya hal tersebut pemerintah mengupayakan tindakan solutif, yakni dengan mewadahi kegiatan ekonomi masyarakat desa melalui badan usaha desa yang disebut

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Menurut Wijaya (2018 : 137) yang menyatakan bahwa adanya BUMDes akan mengembangkan roda perekonomian desa dan berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Selain itu didirikannya BUMDes juga akan lebih tepat sasaran sesuai dengan aset dan potensi yang ada di masyarakat. BUMDes telah tersebar di seluruh Indonesia dan meningkat secara signifikan, hal tersebut didorong oleh gencarnya Kementerian Desa dalam memaksimalkan BUMDes di setiap desa.

Kehadiran BUMDes merupakan lembaga desa yang menjadi salah satu program dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kemendes PDTT) Tahun 2017 dan bentuk implementasi Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia No. 4 Tahun 2015 mengenai Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan serta Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Selain itu, menurut Undang - Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa memaparkan tujuan pembangunan desa meningkatkan kualitas hidup manusia dan penanggulangan kemiskinan melalui penyediaan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana, pengembangan potensi ekonomi lokal, pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara berkelanjutan.

Hadirnya BUMDes telah menjadi tindakan solutif dari permasalahan yang ada di desa dan menjadi penggerak roda perekonomian desa. Wijaya (2018 : 95) menjelaskan dalam kegiatannya tidak hanya berorientasi dalam keuntungan keuangan melainkan juga berorientasi untuk mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat

desa. BUMDes merupakan badan yang dapat melaksanakan pengembangan ekonomi, dan fungsi pelayanan jasa. BUMDes adalah lembaga atau badan perekonomian desa yang berbadan hukum dibentuk dan dimiliki oleh pemerintah desa dan dikelola secara mandiri dan ekonomis.

Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa Pasal 78 ayat (1) menjelaskan BUMDes dibentuk agar memperoleh keuntungan dan memperkuat Pendapatan Asli Desa (PADes) dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa serta memajukan perekonomian desa. Program BUMDes juga merupakan amanat dari UU No 6 Tahun 2014 Pasal 87 Ayat 1 yang menyebutkan bahwa “Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)”. Mengingat BUMDes merupakan lembaga ekonomi baru yang beroperasi di tengah pedesaan dan memerlukan landasan yang kuat untuk tumbuh dan berkembang, maka dari itu pemerintah pusat atau daerah harus berperan dalam membangun dasar pendirian BUMDes.

Untuk mencapai target sasaran perlunya pelibatan antara pemerintah desa dan masyarakat karena adanya partisipasi tersebut sangat diperlukan sebagai jalan pembangunan desa serta menciptakan kepedulian dan kesadaran serta tanggung jawab dari masyarakat terhadap pentingnya pembangunan yang memiliki tujuan untuk memperbaiki mutu hidup mereka. Memahami peran atau partisipasi serta pada dasarnya merupakan suatu bentuk keikutsertaan dan keterlibatan secara sukarela dan aktif, berkembangnya partisipasi

pada proses pembangunan mensyaratkan adanya kepercayaan dan kesempatan yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat untuk terlibat secara aktif di dalam proses pembangunan.

Kini adanya BUMDes mulai mendapat perhatian dari pemerintah daerah Kabupaten khususnya Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dalam merespon pendirian BUMDes yang terlihat dari implementasi badan usaha yang memengaruhi pengembangan sektor perekonomian baru khususnya untuk meningkatkan pendapatan asli desa. Dengan adanya Peraturan Daerah Kabupaten Sleman No. 3 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan BUMDes, kini terdapat beberapa BUMDes di Kabupaten Sleman yang telah terbentuk.

Kabupaten Sleman pada Tahun 2019 telah memiliki BUMDes sebanyak 35 unit dengan beragam produk lokalnya berdasarkan potensi yang dimiliki desa masing – masing. Diharapkannya desa – desa lain yang belum membentuk BUMDes termotivasi untuk menggali potensi desa agar menjadi alternatif untuk meningkatkan perekonomian masyarakat. Salah satu dari BUMDes yang sukses mengelola unit usahanya ialah BUMDes Amarta yang menjadi contoh BUMDes di Kabupaten Sleman karena dengan keberhasilannya mengelola sampah menggunakan dana anggaran dari desa 50 juta serta fasilitas pengelolaan yang sudah ada di tanah kas desa yang masih bisa diperbaiki dengan baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa desa hadir dalam membantu menyelesaikan permasalahan sampah dan membantu

pemerintah daerah dalam penanganan sampah serta menggali potensi ekonomi baru baik dari aspek profit atau benefit. Berikut capaian pendapatan tahunan BUMDes Amarta :

Tabel 1.1

Pendapatan BUMDes

Tahun	Pendapatan (Rp)
2018	184.380.391
2019	196.306.550
2020	93.275.621

Sumber : Bendahara Bumdes Amarta

BUMDes Amarta yang berdiri pada tanggal 6 Juni 2016 telah menjadi kendaraan Desa Pendowoharjo untuk memanfaatkan potensinya dengan optimal serta dana desa sebagai wadah kegiatan perekonomian masyarakat desa. Meskipun masih tahap merintis, pada Tahun 2019 BUMDes Amarta telah mampu memberikan peningkatan kesejahteraan hidup pegawai di atas upah minimum kabupaten serta gaji tunjangan. Selain itu BUMDes Amarta telah mencapai omset sebesar 196.306.550 juta serta telah mampu menyumbangkan kepada Pendapatan Asli Desa (PADes).

Masalah krusial saat ini adalah lingkungan yang menjadi momok masyarakat, terlebih sampah yang menjadi produksi masyarakat bahkan industri setiap hari nya. Hal tersebut menjadi tuntutan kepada masyarakat untuk mampu mengolah sampah agar tidak berdampak dengan ekosistem laut dan lingkungan. Maka dari itu keinginan

masyarakat Desa Pendowoharjo pada awalnya adalah ingin menciptakan lingkungan yang bersih serta sehat sehingga masyarakat desa memiliki inisiatif untuk mengelola sampah melalui BUMDes sebagai lembaga ekonomi dengan memilah dan mengumpulkan sehingga menghasilkan barang yang memiliki nilai guna dan nilai ekonomi. Kesuksesan BUMDes Amarta dalam mengolah sampah akhirnya mampu menarik perhatian berbagai pihak untuk menjalin mitra dan menciptakan lapangan pekerjaan, serta menciptakan inovasi produk lokal desa berasal dari olahan BUMDes yang di pasarkan melalui unit usaha berupa toko. Dalam hal ini BUMDes Amarta telah membuktikan keberhasilan pembangunan ekonomi bagi Desa Pendowoharjo.

BUMDes Amarta didirikan berdasarkan dengan Peraturan Desa Pandowoharjo No 4 Tahun 2016 tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa Kabupaten Sleman. BUMDes Amarta sudah berdiri sejak 4 tahun, di bawah kepemimpinan Bapak Agus Setyanta, S.Sos sebagai Direktur. Pendirian BUMDes Amarta dalam kurun waktu 4 Tahun dengan strategi pengembangan yang tepat sehingga menciptakan inovasi dan program yang telah dikembangkan, selain itu BUMDes Amarta juga telah memberikan benefit bagi Desa Pendowoharjo khususnya dalam mengembangkan ekonomi masyarakat dan pemberdayaan masyarakat desa melalui unit usahanya Berangkat dari beberapa inovasi dan produk yang dikembangkan oleh BUMDes Amarta, membuat penulis tertarik untuk menjadikan BUMDes Amarta sebagai studi kasus penelitian. Apakah dengan keberadaan

BUMDes Amarta ini sudah dapat meningkatkan ekonomi masyarakat Desa Pandowoharjo.

Di bawah ini merupakan hasil pencapaian dari BUMDes AMARTA :

Tabel 1.2
Pencapaian BUMDes AMARTA

No.	Unit	Produk
1.	Unit Usaha Pengelolaan Sampah	<ul style="list-style-type: none"> - Pengolahan Sampah Organik dan Anorganik - Kerajinan Sampah - Pupuk Kompos Organik
2.	Unit Usaha Persewaan	<ul style="list-style-type: none"> - Persewaan - Alat Perkakas Pesta - Gedung Pertemuan - Rumah Toko - Sound System - Lainnya
3.	Unit Usaha Jasa Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> - Jasa Pelayanan Edukasi
4.	Unit Usaha Budidaya	<ul style="list-style-type: none"> - Ikan Tawar
5.	Unit Usaha Pangan	<ul style="list-style-type: none"> - Beras Lokal - Taman Kuliner Pandowo

Sumber : Buku Laporan Hasil Kajian dan Pembentukan BUMDes

Dari data di atas dapat diketahui bahwa Pemerintah Desa telah mendirikan BUMDes yang bertujuan untuk berkontribusi dalam aspek *Profit* dan *Social Benefit*. Adanya BUMDes Amarta juga suatu bentuk upaya agar masyarakat Desa Pandowoharjo dapat mengimplementasikan nilai yang ada di desa dalam pengelolaan ekonomi. Untuk mencapai tujuan sesuai inovasi yang telah dirancang. BUMDes Amarta juga mengupayakan sosialisasi, *education*, dan pelatihan agar masyarakat

memahami inovasi dan gagasan terkait dengan lembaga ekonomi atau BUMDes itu sendiri.

Melihat hal tersebut maka penulis tertarik untuk menjadikan BUMDES “AMARTA” sebagai objek penelitian dengan mengkaji mengenai Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) “Amarta” dalam Mengembangkan Perekonomian Masyarakat Desa di Desa Pendowoharjo, Kecamatan Sleman, Kabupaten Sleman yang telah berinovasi dalam menguatkan perekonomian masyarakat Desa Pendowoharjo.

B. Rumusan Masalah

Dari paparan Latar Belakang Masalah di atas, di rumuskan masalah yang akan diangkat yakni sebagai berikut :

Bagaimana Strategi BUMDES (Badan Usaha Milik Desa) Amarta dalam mengembangkan Ekonomi Masyarakat Desa Pandowoharjo, Kecamatan Sleman, Kabupaten Sleman Tahun 2019 - 2020 ?

C. Tujuan

Dari Rumusan Masalah di atas dapat kita tarik tujuan penelitian adalah untuk menganalisis dan mengetahui mengenai strategi BUMDES (Badan Usaha Milik Desa) Amarta dalam mengembangkan perekonomian masyarakat Desa Pandowoharjo, Kecamatan Sleman, Kabupaten Sleman

D. Manfaat

1. Bagi Ilmu Pengetahuan
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pemahaman mengenai strategi Badan Usaha Milik Desa melalui strateginya untuk mengembangkan perekonomian desa
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi terhadap keilmuan yang selanjutnya dapat dikembangkan di Prodi Ilmu Pemerintahan UMY
 - c. Menambah literatur mengenai ilmu sosial yang berkaitan dengan Badan Usaha Milik Desa.
2. Bagi Penulis

- a. Penulis dapat melihat dan menerapkan ilmu yang didapatkan selama menjadi mahasiswa Prodi Ilmu Pemerintahan UMY ke dalam sebuah karya ilmiah.
 - b. Mengetahui sejauh mana strategi BUMDes dalam mengembangkan ekonomi masyarakat desa.
3. Bagi Desa
- a. Mampu memberi masukan positif dalam memanfaatkan peluang otonomi desa sebagai penguatan roda ekonomi masyarakat Desa Pendowoharjo melalui BUMDES Amarta.
 - b. Memberi pengetahuan untuk masyarakat desa terhadap potensi yang dimiliki oleh desa.

E. Tinjauan Pustaka

Laju peningkatan kemiskinan menjadi tuntutan pemerintah untuk bertindak solutif agar memecahkan masalah tersebut dan mencapai pada tujuan yang dikehendaki yaitu kesejahteraan bagi masyarakat yang di mulai dari pelosok, sehingga pembangunan desa menjadi penting untuk fondasi pembangunan nasional. Untuk itu adanya otonomi desa menjadi peluang untuk menguatkan perekonomian melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dengan partisipasi dan melibatkan masyarakat. Agar penelitian ini menjadi lebih jelas sebagai pembuktian bahwa Pentingnya BUMDes untuk desa yang didirikan berdasarkan kebutuhan dan potensi desa sebagai pilar program sektor ekonomi di desa sebagai lembaga komersial dan social, apakah BUMDes sudah terealisasi dalam memanfaatkan potensi desa dan mampu menciptakan dinamisasi kehidupan

ekonomi desa, maka dari itu penyusun akan mengkaji tinjauan pustaka dengan mengklasifikasi perbedaan dari segi jenis penelitian, metode pengumpulan data, lokasi penelitian, sasaran kebutuhan, dll. Untuk itu saya membuat penelitian mengenai strategi pengembangan BUMDes Amarta. Di bawah ini penyusun telah mengkaji beberapa karya ilmiah terdahulu yang relevan sesuai dengan tema penyusun.

Pertama, Jurnal yang berjudul “Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada BUMDES di Gunung Kidul, Yogyakarta” yang ditulis oleh Maria Rosa Ratna Sri Anggraeni. Tahun 2016. Penelitian tersebut membahas mengenai dua BUMDes yang keduanya terletak di Gunung Kidul dengan BUMDes yang pertama yaitu BUMDes Hkp yang memiliki aset pariwisata Water Byur dengan sistem musyawarah dalam mengambil keputusan yang melibatkan masyarakat serta pemerintah desa, sehingga mencapai omset 200 juta per tahun namun terjadi permasalahan bahwa BUMDes Hkp tidak memiliki transparansi dalam perekrutan SDM. Kemudian BUMDes Sjt yang kedua dengan usaha PADes dengan omset 1,3 Miliar setiap tahun nya, namun terjadi permasalahan bahwa adanya BUMDes tidak memiliki pengaruh pada peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Metode penulisan penelitian ini menggunakan metode Community Based Research, yang dilakukan menggunakan tahap indepth interview dengan partisipan yang menjadi aktor kunci dalam BUMDes.

Kedua, jurnal berjudul “Analisis SWOT Implementasi Teknologi Finansial terhadap Kualitas Layanan Perbankan Indonesia“ Imanuel Adhitya Tahun 2017.

Hasil penelitian tersebut menguraikan SWOT pelaksanaan teknologi finansial untuk meningkatkan kualitas layanan perbankan Indonesia, dalam hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pelayanan tersebut memiliki efektivitas dalam pelayanan yang menjangkau seluruh lapisan masyarakat Indonesia khususnya daerah 3T. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk mengupulkan data secara terperinci dan relevan.

Ketiga, jurnal berjudul “Analisis SWOT Pada PT. Media Pajak Indonesia (Taxmedia)” Widya Aipama Tahun 2019. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa dalam keunggulan bersaing maka perlunya menganalisis faktor internal dan faktor eksternal perusahaan yang menjadi studi kasus, sehingga dengan memetakan SWOT tersebut akan lebih mudah mengetahui ancaman dan kelemahan perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan fokus pada SWOT perusahaan.

Keempat, jurnal berjudul “Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gerbang Lentera Sebagai Penggerak Desa Wisata Lerep “ Ahmad Nur Ihsan Tahun 2018. Hasil penelitian tersebut menjelaskan keberhasilan Bumdes Gerbang Lentera Desa Lerep adalah di dukungnya faktor SDM yang terdapat pemerintah desa, pengurus BUMDES serta partisipasi masyarakat. Namun, terdapat permasalahan finansial yang mengakibatkan potensi desa yang belum bisa dikembangkan melalui BUMDes karena kurang adanya modal. Kemudian pengurus hanya bekerja secara sukarela tanpa mendapatkan gaji setiap bulannya sehingga perkembangan ekonomi desa belum optimal. Penelitian ini menggunakan Pendekatan deskriptif kualitatif dan wawancara sebagai teknik

pengumpulan data melalui informan yang dianggap berpotensi memberikan informasi mengenai proses pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera sebagai Penggerak Desa Wisata Lerep.

Kelima, jurnal berjudul “Partisipasi Pemuda Desa dalam Perkembangan Usaha BUMDES “Tirta Mandiri” (Studi di Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah)“ Morni Kasila dan Lala M Kolopaking Tahun 2018. Hasil penelitian tersebut menjelaskan mengenai tingkat partisipasi pemuda dalam ikut andil pengelolaan perekonomian desa, dari penelitian tersebut menunjukkan responden pada beberapa tahap yakni, tahap pengambilan keputusan, tahap pelaksanaan, tahap menikmati hasil, serta tahap evaluasi. Dalam tahap tersebut presentase penelitian ini menunjukkan tahap pelaksanaan paling tinggi karena di pengaruhi oleh komunikasi yang terjalin dengan baik antara pemuda dan pihak lain seperti Bumdes. Penelitian ini menggunakan Pendekatan mix methode kuantitatif yang didukung data kualitatif. Berdasarkan data yang dikumpulkan, menggunakan kuisisioner dan wawancara.

Keenam, jurnal berjudul “Peran Pemerintah Desa dalam Mengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDES)“ Valentine Queen Chintary dan Asih Widi Lestari Tahun 2016. Hasil penelitian tersebut menjelaskan Peran pemerintah dalam mengelola BUMDes adalah sebagai fasilitator untuk pengembangan dan pembentukan BUMDes, selain itu sebagai peran mediator membentuk kepengurusan serta organisasi BUMDes, sebagai pengelolaan dalam melaksanakan program Desa berkelanjutan dan memberi pengawasan kepada pengurus BUMDes agar mampu mengelola BUMDes sesuai dengan tanggung

jawab dan tugas. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan Sampel penelitian dan menggunakan *purposive sampling* dengan informan.

Ketujuh, jurnal berjudul “Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Bina Usaha Desa Kepenuhan Barat Kecamatan Kepenuhan Kabupaten Rokan Hulu“ Zul Asvi Tahun 2017. Hasil penelitian tersebut menjelaskan Manajemen BUMDes yang di mulai dari perencanaan dengan menetapkan strategi dan tujuan agar mencapai target yang dikehendaki, kemudian pengorganisasian dengan mengelompokkan penempatan fungsi dan tugas dari aktor pengelola, lalu terdapat tahap directing atau pembimbingan agar pegawai mampu mengerjakan tugas dengan baik, lalu pengawasan dengan mengoreksi pelaksanaan agar sesuai dengan perencanaan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Menggunakan teknik pengumpulan data lapangan atau Field Research yaitu penelitian langsung kepada sumber yang diteliti.

Kedelapan, jurnal berjudul “Dampak Pengembangan Desa Wisata Nglanggeran terhadap Ekonomi Masyarakat Lokal“ Hary Hermawan Tahun 2016. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa desa nglanggeran merupakan desa yang berpotensi di sektor pariwisata, namun dalam mengembangkannya penelitian ini menyatakan bahwa terdapat 74,19% masyarakat yang dilibatkan sebagai aktor pengelola pariwisata selain itu adanya desa wisata menjadi dampak positif bagi masyarakat karena masyarakat dapat memanfaatkan dengan berdagang, peluang homestay dan pemandu, hal tersebut dapat membantu pendapatan masyarakat. Penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif,

menggunakan pengumpulan data dengan wawancara, diskusi serta penyebaran angket.

Kesembilan, jurnal berjudul “Pelaksanaan Fungsi Pengawasan BUMDES Tirta Mandiri Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten “Putri Febri Astuti Tahun 2017. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa adanya pengawasan BUMDES ini dilaksanakan oleh badan pengawas internal yang di bentuk dari hasil musyawarah desa serta dari SKPD yang berasal dari Bapermas bertugas untuk monitoring. Pengawasan tersebut dilakukan pada pengawasan administrasi dan pengawasan fisik kemudian pengawasan Bapermas dengan mendampingi dalam melakukan proses monitoring serta evaluasi saat musyawarah desa dan memberi bimbingan teknis mengenai pengelolaan administrasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data diantaranya wawancara, observasi dan studi dokumentasi.

Kesepuluh, jurnal berjudul “BUMDes dan Kepemilikan Warga: Membangun Skema Organisasi Partisipatoris“ Dodi Faedlulloh Tahun 2018. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa untuk mencapai kemandirian BUMDes perlunya syarat material partisipasi, oleh karena itu perlunya pertimbangan kepemilikan presentase saham antara masyarakat desa dan pemerintah, hal tersebut agar memungkinkan peluang masyarakat dan memiliki sifat demokratis. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif menggunakan metode kualitatif serta menggunakan studi kepustakaan berbasis data sekunder.

Kesebelas, jurnal berjudul “Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Aspek Modal Sosial (Studi pada BUMDes Surya Sejahtera, Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo)” Robiatul Adawiyah Tahun 2018. Hasil penelitian menjelaskan strategi pengembangan BUMDES yang menggunakan *survey feedback* yang menampung masalah yang akan di bahas secara musyawarah dengan pelibatan masyarakat, *team building* adalah pembentukan tim yang dipilih melalui seleksi dari kalangan masyarakat, *education and training activity* merupakan strategi dalam meningkatkan kualitas SDM pengurus BUMDes, dan *management by objectives* mengelola sesuai dengan perencanaan agar mencapai tujuan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif.

Keduabelas, jurnal berjudul “Studi Komperatif Model Bumdes Di Kabupaten Bantaeng” Andi Samsir Tahun 2017. Hasil penelitian menjelaskan bahwa perlunya pemecahan masalah kemiskinan di daerah pesisir Kabupaten Bantaeng, untuk itu perlunya peran pemerintah desa agar mampu meningkatkan ekonomi masyarakat. Maka dari itu pengembangan Bumdes dengan menciptakan unit usaha perdagangan, simpan pinjam, dan argoindustri mampu menjadi solusi permasalahan masyarakat Bantaeng. Penelitian ini bersifat kualitatif menggunakan data primer dan sekunder yang diperoleh dengan teknik *field work research* serta *library research* menggunakan teknik *proporsive and snowball sampling* dari lembaga BUMDes yang ada di Kabupaten Bantaeng.

Tabel 1.3
Tinjauan Pustaka

No	Penelitian	Judul	Persamaan	Perbedaan	
				Penelitian Terdahulu	Rencana Penelitian Penyusun
1.	Maria Rosa Ratna Sri Anggraeni. Tahun 2016	Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada BUMDES di Gunung Kidul, Yogyakarta	Menjelaskan kontribusi BUMDes untuk perekonomian masyarakat	Mengkaji mengenai manfaat BUMDES bagi masyarakat desa serta permasalahan pengelolaan	Mengkaji strategi BUMDES dalam mengembangkan ekonomi masyarakat desa
2.	Immanuel Adhitya Tahun 2017	Analisis SWOT Implementasi Teknologi Finansial terhadap Kualitas Layanan Perbankan Indonesia	Menganalisis faktor internal dan faktor eksternal dalam implementasi teknologi finansial	Mengkaji hasil analisis SWOT pada pelayanan perbankan Indonesia	Memaparkan faktor yang menurut responden memengaruhi pengembangan BUMDES
3.	Widya Aipama Tahun 2019	Analisis SWOT pada PT. Media Pajak Indonesia (Taxmedia)	Menjabarkan Faktor Internal dan faktor Eksternal perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing	Menjabarkan Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan	Mengkaji Strategi Pengembangan lembaga BUMDES

Tabel 1.3
Tinjauan Pustaka

4.	Ahmad Nur Ihsan Tahun 2018	Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gerbang Lentera Sebagai Penggerak Desa Wisata Lerep	Menjelaskan dinamika pengembangan BUMDes	Mengkaji faktor pendukung dan faktor penghambat pengembangan potensi desa	Mengkaji mengenai BUMDes dalam mengelola peluang desa
5.	Morni Kasila dan Lala M Kolopaking Tahun 2018	Partisipasi Pemuda Desa dalam Perkembangan Usaha BUMDES “Tirta Mandiri” (Studi di Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah)	Menjelaskan partisipasi seluruh lapisan masyarakat termasuk pemuda terhadap BUMDES	Hanya menjelaskan bagaimana partisipasi pemuda	Menjelaskan semua aktor yang ikut andil berpartisipasi
6.	Valentine Queen Chintary dan Asih Widi	Peran Pemerintah Desa dalam Mengelola Badan	Menjelaskan peran pemerintah desa dalam mengelola	Mengkaji tugas pemerintah desa dalam mengolah	Mengkaji perkembangan perekonomian desa dan

	Lestari Tahun 2016	Usaha Milik Desa (BUMDES)	BUMDES	potensi desa	BUMDES
--	--------------------	----------------------------	--------	--------------	--------

Tabel 1.3
Tinjauan Pustaka

7.	Zul Asvi Tahun 2017	Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Bina Usaha Desa Kepenuhan Barat Kecamatan Kepenuhan	Menjelaskan BUMDES	Memaparkan Manajemen BUMDES dari perencanaan sampai dengan evaluasi	Fokus Strategi BUMDES AMARTA
8.	Hary Hermawan Tahun 2016	Dampak Pengembangan Desa Wisata Nglanggern terhadap Ekonomi Masyarakat Lokal	Mengkaji pengaruh program desa terhadap ekonomi masyarakat	Fokus menjelaskan dampak wisata terhadap peningkatan pendapatan masyarakat desa	Mengkaji BUMDES dalam mengelola potensi wisata
9.	Putri Febri Astuti Tahun 2017	Pelaksanaan Fungsi Pengawasan BUMDES Tirta Mandiri Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten	Menjelaskan pentingnya monitoring pada BUMDES	Menjelaskan pengaruh monitoring terhadap kinerja BUMDES	Menjelaskan tahap perkembangan potensi desa melalui BUMDES
10.	Dodi Faedlulloh Tahun 2018	BUMDes dan Kepemilikan Warga: Membangun Skema Organisasi Partisipatori	Menjelaskan partisipasi pengembangan BUMDES 21	Mengkaji tentang pencapaian kemandirian BUMDES	Fokus Mengkaji strategi pemanfaatan potensi desa

Tabel 1.3
Tinjauan Pustaka

11.	Robiatul Adawiyah Tahun 2018.	Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Aspek Modal Sosial (Studi pada BUMDes Surya Sejahtera, Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo)	Menjelaskan strategi BUMDES	Mengkaji fokus strategi BUMDES dalam aspek modal social	Mengkaji strategi Pengembangan ekonomi desa melalui BUMDES
12.	Andi Samsir Tahun 2017	Studi Komperatif Model Bumdes Di Kabupaten Bantaeng	Mengembangkan BUMDES menjadi jalan keluar permasalahan desa	Mengkaji permasalahan desa akibat kemiskinan	Mengkaji permasalahan desa mengenai lingkungan

Sumber : scholar.google.com

Dengan demikian dari tinjauan pustaka di atas dapat dianalisis mengenai persamaan penelitian terdahulu yang kedua dan ketiga memiliki teknik analisis yang sama yaitu menganalisis suatu lembaga atau badan menggunakan perumusan SWOT untuk menemukan strategi serta penelitian terdahulu kesatu, keempat sampai keduabelas memiliki

persamaan obyek yang digunakan yaitu BUMDes, akan tetapi terdapat perbedaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian saya yang lebih fokus dengan pengembangan BUMDes menggunakan rumus Analisis SWOT sehingga dapat menentukan strategi melalui grafik kuadran.

Dimana dalam perumusan SWOT tersebut terdapat identifikasi dari faktor internal BUMDes dan faktor eksternal BUMDes sebagai bahan untuk menentukan skor bobot dan rating untuk menemukan rata – rata dalam rangka menemukan posisi kuadran sebagai penentu strategi pengembangan yang akan di implementasikan oleh BUMDes.

F. Kerangka Dasar Teori

1. Strategi Manajemen

Untuk mencapai target yang dikehendaki dan sesuai rencana, maka perlunya strategi manajemen. Sumarsono (2018 : 17) menjelaskan Strategi merupakan pola fundamental berasal dari perencanaan, proses, hingga pencapaian tujuan. Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *stratego* yang berarti merencanakan, untuk itu, secara substansial strategi menjadi penemuan misi serta penetapan sasaran. Pada konteks ini, strategi merupakan istilah yang pada awalnya dipakai dalam dunia peperangan, strategi adalah pemahaman mengenai peperangan yang memiliki tujuan untuk memenangkan peperangan tersebut. Namun, dalam perkembangannya keberadaan terminologi strategi mulai dalam keperluan sosial, ekonomi, budaya ataupun agama.

Strategi merupakan suatu rumusan perencanaan tentang bagaimana pemerintah mencapai tujuan yang dikehendaki, strategi yang dilakukan program pemerintah biasanya melalui kebijakan dari tahap perencanaan, perancangan sampai selesai. Selain itu David (2011) juga menjelaskan strategi diartikan sebagai pengembangan rencana jangka panjang untuk hal yang akan di capai atau strategi merupakan suatu tindakan yang dilakukan kepada perusahaan atau seseorang dalam rangka pencapaian sasaran atau tujuan yang telah di tetapkan. Strategi merupakan rencana berskala dengan

berorientasi masa depan, dalam rangka sebagai interaksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan (Prihatmi, 2018 : 12).

Asriandy (2016 : 10) menjelaskan strategi sebagai satuan rencana penetapan target dalam jangka panjang perusahaan atau organisasi untuk penerapan rangkaian alokasi daya dan tindakan yang penting untuk mencapai tujuan. Senada dengan Juliansyah (2017 : 23) yang menjelaskan strategi merupakan suatu rencana atau bentuk yang mengintegrasikan tujuan serta kebijakan dengan rangkaian tindakan dalam organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi di komposisikan dengan baik tentu nya akan membantu pengalokasian dan penyusunan sumber daya yang dimiliki organisasi.

Dengan demikian dari berbagai pendapat di atas dapat di tarik benang merah bahwa istilah strategi dirumuskan sebagai pola fundamental atau formula untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan, dengan memaparkan apa yang akan dicapai dan memfokuskan hal yang akan dikaji atau diproses. Jadi, strategi sebenarnya untuk mengimplementasikan dan merealisasikan visi dan misi dari korporasi. Di samping itu strategi juga berarti sebagai alat dan penentuan misi badan atau organisasi sebagai manajemen pencapaian target atau tujuan, serta sebagai arah organisasi tersebut dalam berupaya mengusahakan dan memanfaatkan agar mampu memengaruhi lingkungannya. Oleh karena itu strategi adalah perluasan dari misi untuk menjembatani organisasi dengan lingkungannya serta dikembangkan untuk mengatasi isu strategis.

Pada ghalibnya strategi terdapat rumusan untuk menentukan misi yang komprehensif serta tegas agar memberikan kegamblangan tentang kemana arah organisasi berjalan untuk meraih tujuan - tujuan di masa depan. Perlunya kehati - hatian dalam menilai lingkungan eksternal, dan keterbukaan organisasi untuk menyadari kelemahan serta kekuatannya yang berperan dalam identifikasi peluang dan ancaman di masa depan dalam rangka membuat keputusan strategi yang mampu meningkatkan peluang organisasi yang bersangkutan dan meminimumkan ancaman (Martadona 2014 : 10).

Perumusan strategi bukan menjadi pekerjaan yang mudah, terdapat rawan kendala terutama komitmen internal pada segala hal yang sudah di rumuskan untuk konsekuensi strategi. Porter memaparkan makna penting dari pemahaman strategi untuk mengambil langkah yang berbeda dari pesaing dalam satu industri, hal tersebut agar mencapai posisi yang baik. Artinya, setiap perusahaan memiliki strategi yang berbeda meskipun dalam satu industri. Hal tersebut terjadi karena setiap perusahaan memiliki perencanaan, tujuan, serta kondisi internal yang berbeda. Strategi memiliki dua tingkatan, *pertama*, organisasi keseluruhan dan *kedua*, strategi unit bisnis dalam organisasi.

Selanjutnya Yuli (2018 : 245) menjelaskan mengenai rumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Wheelen (2000) menguraikan perumusan

strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan yang akan di capai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

Di bawah ini dipaparkan mengenai perumusan strategi, yakni :

- a. Misi, misi disusun dengan baik yang mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Konsep misi perusahaan menunjukkan bahwa arah bersama atau penyatuan tema sebaiknya dijalankan melalui aktivitas perusahaan dan perusahaan dengan arah bersama akan dapat lebih baik dalam menjalankan dan mengatur aktivitasnya.
- b. Tujuan, adalah hasil akhir dalam aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan. Pencapaian perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.
- c. Strategi, merupakan bagian dari perumusan perencanaan komprehensif mengenai perusahaan akan mencapai tujuan dan misi. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.
- d. Kebijakan, menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan, kebijakan merupakan pedoman luas yang menghubungkan rumusan strategi dan implementasi

Dari paparan di atas dapat dipahami bahwa rumusan strategi merupakan susunan atau rancangan rencana yang memiliki skala besar bagi

manajemen organisasi atau perusahaan yang berorientasi dalam jangka panjang dan misi yang ditetapkan dengan sedemikian rupa agar organisasi mampu berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya pada kondisi persaingan yang semua rumusan tersebut di arahkan agar mencapai tujuan pembangunan dan target yang menjadi bagian integral dari formulasi.

Rachmat (2014) juga menjelaskan adanya fungsi strategi yang termasuk dari upaya agar strategi yang telah disusun dan dirumuskan dapat terimplementasikan sesuai perencanaan secara efektif. Assauri (2013) juga menyebutkan fungsi dari manajemen strategi, sebagai acuan manajer untuk melaksanakan berbagai kegiatan serta perencanaan yang telah terstruktur demi mencapai target dan tujuan yang sudah ditetapkan. Fungsi strategi yang disusun agar di implementasikan secara efektif. Untuk itu Assauri memaparkan 6 (enam) fungsi yakni :

- a. Mengkomunikasikan suatu visi yang akan dicapai
- b. Mengaitkan atau menghubungkan keunggulan organisasi dari peluang lingkungan organisasi
- c. Memanfaatkan kesuksesan dan keberhasilan yang didapatkan serta menyelidiki adanya peluang baru
- d. Membangkitkan sumber daya yang lebih banyak dari pada yang sedang digunakan
- e. Mengarahkan aktivitas atau kegiatan organisasi

f. Memiliki daya tanggap atas keadaan yang sedang dihadapi

Thompson (1997) menjelaskan pembentukan strategi perusahaan merupakan serangkaian langkah, tindakan, dan pendekatan untuk melakukan respon terhadap usaha dalam rangka melakukan respon perubahan strategi yang disebabkan karena perubahan lingkungan industry. Reksohadiprojo (1982:29) menyatakan suatu perusahaan juga perlu memperhatikan factor internal dan eksternal.

a. Strategi Internal

Factor internal merupakan situasi pada suatu perusahaan yang mencakup kelemahan dan kekuatan baik dalam aspek operasional yang berupa produksi, sumber daya manusia, fungsi pemasaran, maupun aspek manajerial mengenai pengkoordinasian, perencanaan, pengawasan serta mencakup semua kegiatan operasi perusahaan.

Factor internal meliputi :

- 1) Factor pemasaran dan distribusi
 - a) Struktur Persaingan dan bagian pasar
 - b) System riset pemasaran yang efektif dan efiseien
 - c) Bauran Produk dan Jasa
 - d) Bauran lini Produk dan Jasa
 - e) Kepemimpinan Produk baru dan Produk baru yang kuat
 - f) Periklanan yang efektif
 - g) Pengepakan produk secara efisien
 - h) Perlindungan hak paten

- i) Tenaga penjualan yang efisien dan efektif
- 2) Factor pengembangam dan penelitian serta rekayasa
 - a) Kemampuan penelitian dasar pada perusahaan
 - b) Keistimewaan desain produk
 - c) Tenaga ahli yang berpengalaman
 - d) Kemampuan pengembangam untuk rekayasa produk
 - e) Lingkungan kerja yang cocok untuk penemuan baru dan kreativitas
- 3) Factor manajemen operasional dan produksi
 - a) Tersedia bahan baku produksi
 - b) Total biaya produksi rendah dari total produksi pesaing
 - c) Kemampuan memenuhi permintaan pasar
 - d) Peralatan yang efisien
 - e) System pengendalian secara efektif dan efisien
- 4) Factor sumberdaya serta karyawan perusahaan
 - a) Tingkat pendidikan sumber daya manusia
 - b) Memiliki system manajemen yang strategis
 - c) Sejarah perusahaan dalam rangka mencapai tujuan
 - d) Suasana efektif dan struktur organisasi
 - e) System dukungan perusahaan yang efektif
 - f) Menjalin kerjasama dengan baik
 - g) Karyawan yang memiliki kualitas

- h) Sistem computer yang memadai dan informasi manajemen
- 5) Faktor kuangan dan akuntansi
- a) Kondisi pajak yang menguntungkan
 - b) Kekuatan keuangan dan total sumber dana yang dimiliki
 - c) Hubungan baik antara pemilik saham dan pemegang saham
 - d) Struktur modal efektif agar meningkatkan fleksibilitas pada pengumpulan modal
 - e) Biaya modal rendah pada hubungan pesaing dan industry

b. Strategi Eksternal

- 1) Faktor Ekonomi
 - a) Tahap dalam siklus bisnis
 - b) Kebijakan kuangan yang ada
 - c) Tingkat pertumbuhan ekonomi
 - d) Kebijakan fiscal yang ada
 - e) Gejala deflasi dan inflasi pada harga barang dan jasa
- 2) Faktor Demografis

Factor demografis adalah factor kependudukan yang secara umum memengaruhi operasi perusahaan
- 3) Faktor Geografis

Faktor geografis mencakup factor lingkungan perusahaan yang berkaitan dengan pemilihan lokasi operasional suatu perusahaan

4) Factor social

Factor social adalah factor sikap dan penilaian konsumen dan karyawan. Penilaian tersebut meliputi perubahan gaya hidup dan permintaan konsumen dengan produk perusahaan.

5) Sektor Teknologi

Sektor ini adalah factor perubahan teknologi yang digunakan oleh perusahaan serta bagaimana memengaruhi proses operasi perusahaan

6) Sektor Pemasok

Perlunya memerhatikan kekuatan yang dimiliki pemasok dalam melakukan perencanaan strategis

7) Sector Pesaing

Pesaing merupakan sector penting dalam strategi, karena jika tidak terdapat pesaing maka strategi tidak diperlukan lagi

8) Sector Pemerintah

Peran pemerintah pada kebijakan kuota impor atau ekspor serta perUndang – Undangan sangat memengaruhi jalan atau tidaknya perusahaan.

2. Analisis SWOT

Haffianto (2009 : 7) menjelaskan Analisis SWOT merupakan alat untuk mengidentifikasi berbagai factor untuk merumuskan strategi organisasi atau perusahaan, metode rencana strategis tersebut digunakan untuk mengevaluasi “*Strenghts*” (Kekuatan), “*Weaknesses*” (Kelemahan), “*Oportunities*” (Peluang), “*Threats*” (Ancaman) dalam suatu program atau proyek. Siagian (2012 : 172) menjelaskan adanya kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi atau perusahaan termasuk satuan bisnis tertentu. Sedangkan, peluang dan ancaman merupakan factor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan satuan bisnis yang bersangkutan. Dengan adanya pemanfaatan kekuatan dan peluang serta untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi, analisis SWOT menjadi instrument yang ampuh dalam melakukan analisis stratejik.

Anlisis SWOT merupakan alat sebagai lagkah penting untuk merancang formula startegi dengan menggunakan misi organisasi untuk konteks manager sebagai pengukur kekuatan kelemahan internal (kompetensi unggulan) demikian juga mengenai kesempatan serta ancaman eksternal. Tujuannya adalah sebagai pengembangan strategi yang baik dan mengeksploitasi kesempatan dan kekuatan menetralsi ancaman dan menghindari kelemahan (Griffan, 2004 : 29).

Siagian (2012 : 172) mengidentifikasi suatu masalah dalam organisasi atau perusahaan, maka perlunya penelitian yang sangat cermat

sehingga mampu menetapkan strategi yang sesuai dengan *problem* masalah, untuk itu terdapat beberapa factor pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam mengambil keputusan, yakni :

a. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan merupakan suatu unsur yang mendukung organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang dikehendaki. Factor pendukung tersebut yang dapat diandalkan berupa keahlian, sumber daya, atau kelebihan lain yang dikendalikan oleh perusahaan, sehingga membuat perusahaan menjadi lebih unggul dari pada pesaing. Factor kekuatan yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan adalah kemampuan yang berakibat pada pemilikan kunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran.

Adanya satuan bisnis memiliki sumber, produk andalan, serta keterampilan yang memberikan kekuatan untuk organisasi atau perusahaan tersebut dari pada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar. Seperti pada keunggulan dalam bidang kekuatan finansial atau sumber keuangan, keunggulan dalam kedudukan pasar, citra positif, hubungan dengan pemasok, adanya kepercayaan dengan berbagai pihak kepentingan, loyalitas pengguna produk.

b. *Weaknesses* (Kelemahan)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber daya, kemampuan serta keterampilan yang menjadi penghambat kinerja suatu organisasi atau perusahaan, hal tersebut bisa terlihat

dalam pelaksanaan dari perencanaan yang telah disusun. Suatu kelemahan terjadi jika kemampuan manajerial yang rendah sehingga menghambat tujuan yang dikehendaki, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak sesuai dengan minat oleh konsumen sehingga keuntungan yang kurang memadai.

Pada dasarnya kelemahan merupakan suatu keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber daya pada organisasi atau perusahaan, sehingga menjadi factor negative yang berdampak pada pengurangan kekuatan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Dengan hal tersebut, maka perlunya tindakan solutif agar mencapai keberhasilan sesuai perencanaan.

c. *Oportunities* (Peluang)

Peluang adalah adanya situasi lingkungan yang menguntungkan bagi perusahaan atau organisasi. peluang tersebut yaitu suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian, adanya perubahan dalam regulasi sehingga membuka kesempatan baru pada kegiatan usaha, menjalin hubungan secara baik dengan pembeli dan pemasok.

d. *Threats* (Ancaman)

Ancaman adalah situasi yang tidak menguntungkan bagi suatu perusahaan atau organisasi. ancaman akan menjadi sebuah hambatan dalam melangsungkan strategi perencanaan yang telah dirancang sehingga terdapat kendala dalam mencapai tujuan. Ancaman adalah pengganggu bagi suatu organisasi atau perusahaan, masuknya pesaing

baru, lambannya pertumbuhan pasar, meningkatnya posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan, serta regulasi baru yang bahkan menjadi ancaman.

Pentingnya bagi penentu strategi perusahaan atau organisasi dalam membentuk kesadaran ancaman, selain itu juga dalam menyadari factor kelemahan dan kekuatan yang digunakan dalam analisis SWOT yang memiliki kompetensi khusus yang dimiliki serta kelemahan yang menonjol dapat dinilai dan dikaitkan dengan berbagai factor penentu keberhasilan suatu usaha. David (2008 : 8) menyatakan semua organisasi terdapat kelemahan dan kekuatan dalam area fungsional bisnis yang mampu digunakan untuk dasar tujuan dalam penetapan strategi suatu organisasi atau perusahaan.

Factor kelemahan dan kekuatan terdapat dalam perusahaan, sedangkan peluang dan ancaman menjadi factor lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan. Dengan begitu, analisis SWOT secara dasar dapat dikatakan sebagai instrument dalam melakukan analisis strategi, kemampuan analisis tersebut dilakukan oleh pengambil keputusan dalam menentukan strategi yang merupakan kunci dengan kerangka piker yang logis dalam pembahasan berdasarkan dengan situasi organisasi atau perusahaan. Kerangka piker yang logis menjadi komponen yang penting dan harus mencakup semua aspek dalam kehidupan perusahaan karena

upaya mencari dan menentukan jumlah serta menganalisis berbagai alternative untuk mendapatkan keputusan yang tepat.

Penerapan analisis SWOT adalah dengan perbandingan secara sistematis antara peluang dan ancaman eksternal di satu pihak dan kekuatan serta kelemahan berada di pihak lain. Maksud dari penerapan pendekatan tersebut ialah untuk mengidentifikasi dan mengenali satu dari empat pola yang bersifat khas dalam keselarasan situasi internal dan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan atau organisasi.

Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas mengenai peluang dan ancaman secara eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan. Metode analisa paling dasar untuk menganalisa untuk melihat suatu permasalahan dan topik dari 4 (empat) sisi yang berbeda. Hasil analisa tersebut sebagai arahan atau suatu rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari suatu peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan serta menghindari ancaman, jika digunakan dengan benar, analisis SWOT akan membantu perusahaan untuk melihat faktor - faktor yang menjadi pengaruh perkembangan perusahaan.

Selanjutnya terdapat pengertian menurut Rangkuti yang memaparkan bahwa identifikasi berbagai faktor secara sistematis sebagai perumusan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan dengan interaksi atau hubungan antara unsur internal yaitu kekuatan dan kelemahan,

terhadap unsur eksternal, peluang dan ancaman. Petunjuk umum yang sering digunakan untuk perumusan ialah : Memanfaatkan kesempatan dan kekuatan (O dan S). Analisa yang diharapkan dapat membuahkan rencana dalam jangka panjang. Kurangi atau atasi ancaman dan kelemahan (T dan W). Analisa tersebut lebih dominan menghasilkan rencana jangka pendek yaitu rencana perbaikan (short - term improvement plan).

Pada tahap awal proses untuk menetapkan strategi merupakan suatu penafsiran dari kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman, yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau badan. Analisa SWOT memungkinkan perusahaan atau badan mengimplementasikan dan memformulasikan strategi utama untuk tahap lanjut dari pelaksanaan serta tujuan organisasi, dalam analisis SWOT informasi dikumpulkan kemudian dianalisa, hasil analisa tersebut dapat dilakukannya perubahan misi, kebijaksanaan, tujuan atau strategi yang berjalan.

Penerapan analisis SWOT adalah dengan perbandingan secara sistematis antara peluang dan ancaman eksternal di satu pihak dan kekuatan serta kelemahan berada di pihak lain. Maksud dari penerapan pendekatan tersebut ialah untuk mengidentifikasi dan mengenali satu dari empat pola yang bersifat khas dalam keselarasan situasi internal dan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan atau organisasi.

1. Matrik Faktor Strategi Eksternal

Sebelum menyusun matrik strategi eksternal, perlunya kita mengetahui factor strategi eksternal (EFAS). Berikut uraian langkah penentuan factor strategi eksternal (EFAS) :

- a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- b. Beri bobot masing-masing factor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) factor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap factor strategis.
- c. Menghitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing factor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh factor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk factor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika ancaman sangat besar, ratingnya adalah 1, sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh factor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing factor yang dinilai bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor) e.

Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotan dihitung f. Jumlah skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternal. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industry yang sama

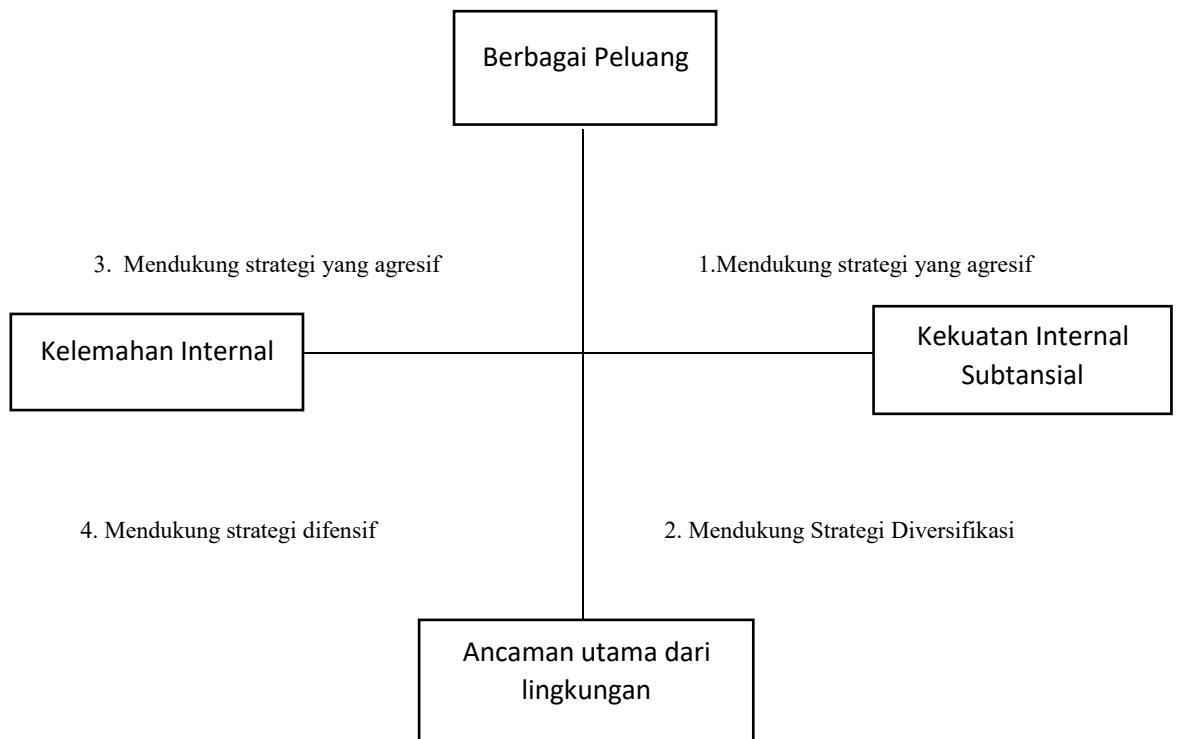
2. Matrik Faktor Strategi Internal

Setelah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (internal strategic factors analysis summary) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka strength dan weakness perusahaan. Tahapnya adalah :

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Beri bobot masing masing faktor tersebut dengan skala mulai dengan dari 1,0 (paling penting) samapai 0,0 (tidak penting), berdasarakan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.)
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarakan pegaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan

yang bersangkutan. Variable yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) di beri nilai mulai dari +1 sampai +4 (sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industry atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif sebaliknya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industry, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industry, nilainya 4.13

Bagan 1.1 Analisis SWOT



Selanjutnya Dari diagram di atas dipaparkan oleh Rangkuti (2018 : 20) yang dapat dipahami bahwa pada *Kuadran 1* yang memiliki berbagai

peluang yang menguntungkan sehingga organisasi atau perusahaan tersebut mempunyai kekuatan yang memanfaatkan peluang, strategi yang diambil dalam situasi ini adalah dengan mendukung adanya kebijakan pertumbuhan yang agresif atau *grow oriented strategy* dengan memanfaatkan peluang dan kekuatan internal yang terdapat dalam organisasi atau perusahaan.

Kemudian pada *Kuadran 2* terlihat bahwa meskipun menghadapi berbagai ancaman dari lingkungan eksternal namun perusahaan masih memiliki kekuatan internal, maka dari itu dengan adanya situasi seperti sel 2 tersebut perlunya strategi dengan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang menggunakan strategi diversifikasi (produk/pasar).

Pada *Kuadran 3* yang menyatakan bahwa adanya peluang pasar yang besar namun perusahaan memiliki kelemahan dari aspek sumber daya internal, kondisi ini hamper sama dengan *Question mark* pada BCG matrik. Sehingga strategi yang diterapkan harus fokus dengan menghilangkan kelemahan internal sehingga dapat fokus peluang pasar yang tersedia. Selanjutnya, pada *Kuadran 4* yang tidak menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan karena memiliki hambatan dari aspek eksternalnya yaitu adanya ancaman dari pasar, maka dari itu dari situasi tersebut perlunya strategi yang mengurangi atau mengarahkan kembali keterlibatan produk atau pasar yang telah ditelaah dari analisis SWOT.

Selanjutnya, Rangkuti (2015 : 83) menyatakan untuk tahap analisis digunakan sebagai pemanfaatan semua informasi dalam model kuantitatif dalam perumusan strategi dan sebaiknya menggunakan beberapa model agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat :

- 1) Matriks TOWS atau Matriks SWOT
- 2) Matriks BCG
- 3) Matriks Internal dan Eksternal
- 4) Matriks SPACE
- 5) Matriks *Grand Strategy*

1) Matrik TOWS atau SWOT

Matrik TOWS atau SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor - faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT yang dapat menggambarkan secara jelas mengenai peluang dan ancaman eksternal yang harus dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan tersebut.

Tabel 1.4 Matriks SWOT

IFAS	STRENGHT (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS	Tentukan 5 - 10 faktor kelemahan internal	0,30 tentukan 5-10 kekuatan internal
OPPORTUNIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
Tentukan 5-10 Faktor	Ciptakan strategi yang	Ciptakan strategi yang

peluang eksternal	menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

2) Matrik *Boston Consulting Group*

Matrik ini diciptakan oleh BCG (*Boston Consulting Group*) yang memiliki beberapa tujuan untuk mengembangkan strategi pangsa pasar portofolio produk berdasarkan dengan karakteristik cash-flow atau penggerak uang masuk dan keluar untuk memutuskan mengenai investasi produk yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Matrik ini juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajemen berdasarkan dengan kinerja produk di pasaran.

3) Matrik Internal dan Eksternal

Matrik ini dapat dikembangkan dari model *Boston Consulting Group* atau (GE- Model) parameter yang digunakan seperti parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini untuk memperoleh strategis bisnis ditingkat korporat yang lebih detail.

4) Matrik *Space*

Matrik ini untuk mempertajam analisis SWOT agar organisasi atau perusahaan mampu melihat posisi serta arah dari perkembangan dimasa yang akan datang. Matrik *space* dapat memperlihatkan dengan secara jelas

kekuatan industry dan kekuatan keuangan pada suatu organisasi atau perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tersebut secara finansial mampu dalam mendayagunakan keuntungan kompetitif secara optimal melalui tindakan agresif dalam merebut pasar.

5) Matrik *Grand Strategy*

Matrik *Grand Strategy* digunakan sebagai pemecahan masalah yang dihadapi dalam analisis SWOT adalah untuk menentukan apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang mampu mengatasi kendala dalam perusahaan.

Matrik TOWS atau SWOT yang merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor - faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT yang dapat menggambarkan secara jelas mengenai peluang dan ancaman eksternal yang harus dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan tersebut.

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat sesuai dengan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar - besarnya.

b. Strategi ST

Strategi ST merupakan strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghadapi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan dengan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

3. BUMDES (Badan Usaha Milik Desa)

Tyasaki (2019:14) menjelaskan bahwa BUMDES adalah badan usaha milik desa yang didirikan atas dasar dari potensi desa dan kebutuhan desa, dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang dibangun atas partisipasi dan prakarsa (inisiasi) masyarakat. BUMDES bukanlah badan yang dihegemoni oleh kelompok maupun pihak tertentu melainkan dari perwujudan partisipasi masyarakat secara keseluruhan. Dalam hal ini tata aturan ini terlaksana pada mekanisme kelembagaan yang solid. Selanjutnya, adanya penguatan kapasitas kelembagaan yang terarah dalam aturan yang mengikat pada seluruh anggota.

BUMDes merupakan lembaga social yang mengutamakan kepentingan masyarakat desa melalui kontribusi sebagai penyedia layanan social, namun BUMDes juga sebagai lembaga komersial yang memiliki tujuan dalam pendiriannya untuk mencari keuntungan melalui penjualan barang atau jasa yang berasal dari mengoptimalkan potensi desa. Selain itu

Adawiyah (2018 : 1) juga memaparkan BUMDes merupakan lembaga yang merupakan instrument pemberdayaan ekonomi local dengan berbagai ragam jenis usaha berdasarkan dengan potensi desa. Keberadaan BUMDes juga akan memengaruhi peningkatan sumber pendapatan asli desa (PAD).

Pada hakikatnya BUMDes telah diamanatkan dalam UU No.32 Tahun 2004 mengenai Pemerintahan daerah dan Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2005 tentang Desa. Berdirinya badan usaha tersebut harus menyertai upaya untuk penguatan kapasitas serta didukung oleh kebijakan daerah (Kabupaten/Kota) yang melindungi dan memfasilitasi usaha milik desa dari ancaman pesaing modal. BUMDES adalah lembaga ekonomi yang beroperasi di wilayah desa, sehingga membutuhkan landasan bagi pendirian BUMDES ialah pemerintah.

Wijaya (2018 : 92) menjelaskan pendirian lembaga BUMDes bertujuan untuk membantu kebutuhan dana masyarakat yang bersifat konsumtif dan produktif, menjadi distributor utama untuk memenuhi kebutuhan sambilan bahan pokok dan menumbuhkembangkan kegiatan pelku ekonomi di pedesaan. bentuk kelembagaan BUMDes sesungguhnya telah diamanatkan dalam Undang – Undang No. 32 Tahun 2004 mengenai Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa. Pada Undang – Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 213 ayat 1 memaparkan bahwa desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan serta potensi desa. Substansi Undang – Undang tersebut memaparkan bahwa

desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa, substansi Undang – Undang tersebut menegaskan tentang janji pemenuhan permintaan dalam konteks pembangunan tingkat desa sebagai upaya peningkatan kesejahteraan desa.

Wijaya (2018 : 93) menjelaskan hakikat BUMDes dibentuk atas inisiasi masyarakat yang berdasarkan dengan prinsip partisipatif, kooperatif, emansipatif, transparansi, dan akuntabel dengan mekanisme *member base* dan *self help*. Dari adanya prinsip tersebut pengelolaan BUMDes harus dilakukan secara mandiri dan professional. BUMDes merupakan badan hukum yang dibentuk berdasarkan tata perundang – undangan dan berlaku sesuai dengan kesepakatan yang terbangun di masyarakat desa.

Disini Sagita (2017 : 2) memaparkan bahwa dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat BUMDes adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh pemerintahan desa serta masyarakat dalam rangka untuk meningkatkan dan memperkuat perekonomian desa yang dibentuk berdasarkan potensi dan kebutuhan yang ada di desa. Pada Undang – Undang No. 6 Tahun 2014 yang memaparkan bahwa BUMDES merupakan badan usaha yang sebagian besar dan seluruhnya dimiliki oleh pihak desa melalui penyertaan langsung berasal dari asset atau kekayaan desa, jasa pelayanan dan usaha lain untuk kesejahteraan masyarakat desa.

Wijaya (2018 : 16) menjelaskan bahwa BUMDes merupakan badan usaha yang dibangun atas dasar dari inisiatif masyarakat dan

menganut asas mandiri yang seharusnya mengutamakan perolehan modal yang berasal dari masyarakat dan pemerintah desa. Suleman (2020 : 5) juga menjelaskan karakteristik BUMDes merupakan lembaga yang berbentuk badan hukum, berusaha di bidang perekonomian (jasa, manufaktur, perdagangan) modal yang terdiri dari penyertaan masyarakat dan penyertaan pemdes dengan perbandingan 51% dan 49% yang menjadi pusat kegiatan ekonomi masyarakat desa sehingga mewujudkan sumber pendapatan serta memberikan layanan kepada masyarakat. Usaha yang mampu dijalankan BUMDES yakni, simpan pinjam, waserda, sumber air, obyek wisata desa, kerajinan rakyat, transportasi, perikanan, pertanian, argoindustri, dan peternakan.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa BUMDes merupakan badan yang dikelola secara mandiri oleh pihak desa dengan perwujudan partisipasi masyarakat yang mengembangkan potensi serta asset desa dalam rangka mencapai kesejahteraan desa. Selain itu BUMDes juga sebagai penguat ekonomi desa serta alat pendayagunaan ekonomi lokal dengan berbagai ragam jenis potensi yang ada di desa, lebih dari itu BUMDes menjadi tulang punggung perekonomian pemerintahan desa guna mencapai peningkatan kesejahteraan warganya.

Kemudian dalam Undang – Undang No. 6 Tahun 2015 mengenai pengurusan dan pendirian, pembubaran serta pengelolaan BUMDES (Badan Usaha Milik Desa) yang menyatakan bahwa BUMDES adalah badan yang seluruh atau sebagian besar yang modalnya dimiliki oleh desa.

Undang – Undang No. 6 Tahun 2015 dan Peraturan Menteri No. 4 Tahun 2015 yang mengamanatkan setiap desa yang dapat dibentuk serta pendirian bumdes untuk upaya menampung seluruh kegiatan pada bidang ekonomi atau pelayanan umum yang dikelola oleh desa. Dalam hal ini maka pendirian BUMDES memiliki tujuan :

- a. Meningkatkan perekonomian desa
- b. Pengoptimalan asset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa
- c. Meningkatkan usaha masyarakat dalam mengelola potensi ekonomi desa
- d. Mengembangkan rencana kerja dan usaha antar desa atau dengan pihak ketiga
- e. Menciptakan peluang serta jaringan pasar yang mendukung layanan umum masyarakat
- f. Membuka lapangan kerja
- g. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan dari pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa
- h. Peningkatan pendapatan masyarakat desa dan PAD (Pendapatan Asli Desa)

Soetijono (2017 : 7) mengemukakan berdirinya BUMDes menjadi hak desa untuk memanfaatkan aturan Undang – Undang Desa yang memberi kewenangan pada pemerintah desa sebagai inovasi dalam pembangunan desa. Khususnya dalam meningkatkan perekonomian desa

serta kesejahteraan untuk masyarakat desa yang di kelola secara baik dan professional. Adanya BUMDES menjadi harapan baru masyarakat desa dalam rangka meningkatkan sebagai peningkatan ekonomi desa dengan mengelola keuangan desa dengan dasar APBDes. Wijaya (2018 : 18) juga menjelaskan bahwa BUMDes pada dasarnya merupakan pilar kegiatan ekonomi di desa yang memiliki fungsi sebagai lembaga sosial yang fokus terhadap kepentingan masyarakat melalui kontribusi dalam penyediaan pelayanan sosial. Sedangkan pada fungsi komersial BUMDes untuk mencari keuntungan melalui penawaran sumber daya lokal ke pasar. Prinsip efisiensi dan efektivitas harus ditekankan saat menjalankan usaha.

Selanjutnya, Peraturan menteri dalam negeri No. 9 Tahun 2010 Pasal 5 mengenai Badan Usaha Milik Desa yang memaparkan syarat pembentukan BUMDES, yakni :

- a. Atas inisiatif pemerintah desa atau masyarakat yang berdasar dari musyawarah masyarakat desa
- b. Terdapat potensi usaha ekonomi masyarakat
- c. sesuai dengan kebutuhan masyarakat, terutama dalam pemenuhan kebutuhan pokok
- d. Tersedianya sumber daya desa yang belum dimanfaatkan secara optimal, terutama kekayaan desa
- e. Tersedianya sumber daya manusia yang mampu mengelola badan usaha sebagai aset penggerak perekonomian masyarakat desa

f. Adanya unit-unit usaha masyarakat yang merupakan kegiatan ekonomi warga masyarakat yang dikelola secara parsial dan terakomodasi untuk meningkatkan pendapatan masyarakat dan pendapatan asli desa.

Kemudian, terdapat mekanisme pembentukan BUMDES sesuai dengan Peraturan menteri dalam negeri No. 9 Tahun 2010 Pasal 5 melalui tahap :

- a. Musyawarah dalam rangka mencapai kesepakatan
- b. Kesepakatan tersebut ditungkan dalam AD ART yang berisi mengenai tata kerja dan organisasi, system pertanggungjawaban, penetapan personil dan pelaporan, kepailitan dan bagi hasil.
- c. Pengusulan materi kesepakatan untuk draft peraturan desa
- d. Menerbitkan peraturan desa.

Wijaya (2018 : 139) menyatakan Pendirian BUMDes adalah pilihan desa dalam sector usaha ekonomi desa, interpretasi system hukum terhadap peraturan perundang-undangan mengenai desa menciptakan peta jalan pendirian BUMDes. Pendirian BUMDes didasarkan dengan prakarsa desa yang memiliki pertimbangan.

- a. Inisiatif pemerintah desa dan/atau masyarakat desa
- b. Potensi usaha ekonomi desa
- c. Sumber daya alam di desa
- d. Sumber daya manusia yang mampu dalam mengelola BUMDes

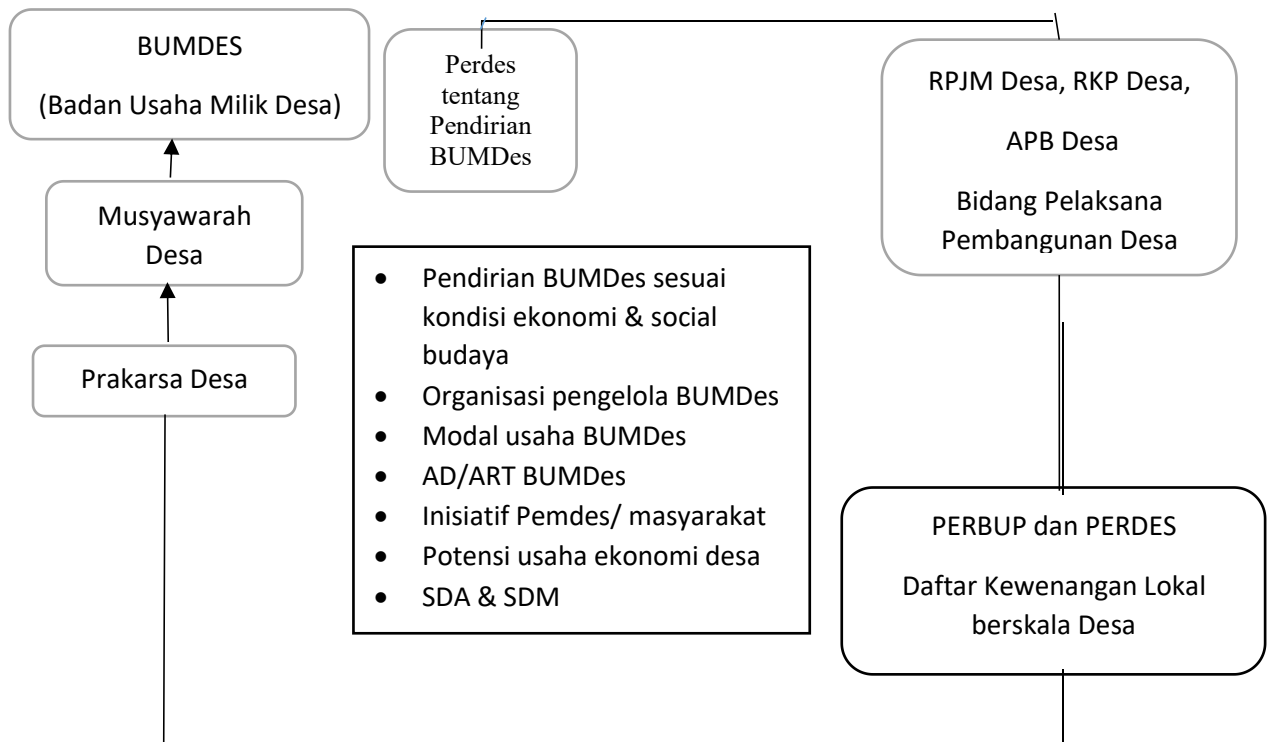
e. Penyertaan modal dari pemerintah desa di dalam bentuk dan pembiayaan serta kekayaan desa yang diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari usaha BUMDes

Wijaya juga menjelaskan system hokum prakarsa desa memerlukan legitimasi yuridis yang berbentuk Peraturan Bupati/Walikota mengenai daftar kewenangan yang berdasarkan dengan hak asal usul serta kewenangan local berskala desa yang mencantumkan rumusan pasal.

- a. Pendirian dan pengelolaan BUMDes dalam ketentuan tentang kewenangan local berskala desa bidang pengembangan ekonomi local desa
- b. Penetapan BUMDes dalam ketentuan tentang kewenangan local berskala desa bidang pemerintahan desa

Selanjutnya, dalam pendirian BUMDes perlunya penerbitan Peraturan Desa mengenai kewenangan berdasarkan hak asal usul serta kewenangan local berskala desa yang mengembangkan isi Peraturan Bupati memasukkan pendirian, penetapan, pengelolaan BUMDes local. Pada system teknokratik peraturan desa yang memuat BUMDes harus sinkron dengan RPJM Desa, RKP Desa, dan APB Desa yang jugam mencantumkan BUMDes dalam perencanaan bidang pelaksanaan pembangunan desa (rencana kegiatan pengembangan usaha ekonomi produktif).

Bagan 1.2
Pendirian BUMDES



Pada BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang menjadikan badan usaha sebagai alat intervensi pemerintah di dalam tataran perekonomian nasional. Diantara BUMN/BUMD berbeda dengan BUMDes karena dalam lembaga BUMDes masyarakat dapat berperan langsung dalam pengelolaannya sesuai dengan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015, seperti yang di uraikan pada table di bawah ini :

Tabel 1.5
Pemetaan Tahapan Pengelolaan BUMDes

Tahapan/ Aspek	Pasal	Keterangan
Inisiatif	4	Berdasarkan dengan inisiatif pemerintah desa dan/atau masyarakat desa yang disampaikan secara terbuka melalui musyawarah desa
Pendirian	5	Disepakati melalui musyawarah desa meliputi dengan aspek kesesuaian pendirian dengan kondisi ekonomi dan social budaya masyarakat, pengelola, modal usaha, organisasi, dan AD/ART
Penetapan	5	Hasil musyawarah desa yang menjadi pedoman untuk pemerintah desa serta BPD (Badan Permusyawaratan Desa) untuk menetapkan Peraturan Desa mengenai Pendirian BUMDes
Organisasi Pengelola	9, 10, 16	Terpisah dari organisasi pemerintahan desa yang terdiri atas Penasihat, Pengawas, dan Pelaksana Operasional
Penasihat	11	Dijabat secara <i>ex officio</i> dengan kepala desa yang bersangkutan
Pelaksana Operasional	12, 13, 14	Warga desa berdomisili dan menetap di desa sekurang – kurangnya 2 tahun, dapat menunjukkan anggota pengurus dan merekrut karyawan

Tabel 1.5
Pemetaan Tahapan Pengelolaan BUMDes

Pengawas	15	Mewakili kepentingan masyarakat terdiri atas pengurus dan anggota yang berwenang
Pelaporan	12	Pelaksana Operasional membuat laporan keuangan yang berasal dari laporan kegiatan seluruh unit usaha BUMDes pada setiap bulan
	12	Pelaksana Operasional yang memberika laporan perkembangan unit usaha BUMDes kepada masyarakat desa melalui musyawarah desa, sekurang – kurangnya 2 kali dalam 1 tahun
	31	Pelaksana Operasional melaporkan pertanggungjawaban pelaksana kepada Penasihat
Pengadilan	11	Penasihat mengendalikan dan memberikan nasihat dalam pelaksanaan pengelolaan, saran serta pendapat tentang masalah yang sedang dihadapi oleh Pelaksana Operasional
Pengawasan	15	Pengawas melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja Pelaksana Operasional serta memiliki kewajiban dalam menyelenggarakan rapat umum pengawas untuk membahas kinerja BUMDes sekurang-kurangnya 1 Tahun sekali
Alokasi Hasil Usaha	26	Pembagian hasil usaha yang ditetapkan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan dalam AD/ART
Kepailitan	27	Pada hal kerugian tidak dapat ditutupi menggunakan kekayaan dan asset yang dimiliki, BUMDes dinyatakan rugi melalui musyawarah desa
Pembinaan	31	Pemerintah desa mempertanggungjawabkan adanya tugas pembinaan terhadap BUMDes kepada BPD yang disampaikan melalui musyawarah Desa

Sumber : Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015

Jadi dari table di atas dapat dipahami bahwa modal awal dari pembentukan BUMDes ialah dari APBDes, kemudian modal penyertaan usaha BUMDes selain bagi hasil usaha yang berbentuk lembaga keuangan mikro berasal dari hibah, kerja sama usaha, sumbangan, dan penyerahan asset desa yang disalurkan melalui mekanisme APBDes. Hibah, Penyerahan asset desa, dan sumbangan bisa menjadi modal usaha BUMDes tanpa penyertaan kepemilikan.

Pada Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi No. 4 Tahun 2015 Pasal yang menyatakan bahwa BUMDes didirikan dengan tujuan mengoptimalkan manfaat asset, meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan pendapatan masyarakat desa, serta Pendapatan Asli Desa yang dapat mensejahterakan masyarakat melalui pelayanan pertumbuhan, umum, dan pemerataan ekonomi desa. Wijaya (2018 : 137) menguraikan prinsip pengelolaan BUMDes yang akan dijelaskan di bawah ini.

- a. Kooperatif : semua yang terlibat dalam BUMDes harus melaksanakan kerja sama dengan baik demi pengembangan dan adanya kelangsungan hidup usahanya
- b. Partisipatif : semua yang terlibat dalam BUMDes bersedia sukarela dalam memberi dukungan serta kontribusi yang mendorong kemajuan usaha BUMDes
- c. Emansipatif : seluruh kegiatan dalam BUMDes harus diperlakukan secara sama tanpa pandang bulu

- d. Transparan : membuka hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang jujur, benar, dan tidak diskriminatif mengenai penyelenggaraan desa.
- e. Akuntabel : keseluruhan penyelenggaraan desa harus mampu dipertanggungjawabkan secara administrative maupun teknis
- f. Berkesinambungan : kegiatan usaha dalam BUMDes harus dikembangkan serta dilestarikan oleh masyarakat desa dalam wadah BUMDes

Melalui implementasi prinsip pengelolaan BUMDes yang memengaruhi proses penguatan ekonomi desa dengan BUMDes diharapkan lebih berdaya. Selain itu perlunya keterlibatan masyarakat desa mulai dari perencanaan hingga laporan pertanggungjawaban pengurus yang diharapkan memberikan kontribusi dalam pengelolaan BUMDes dengan baik. Komponen paling penting dalam upaya penguatan ekonomi desa adalah dengan memperkuat kooperatif dan menjalin kerekatan dengan semua lapisan masyarakat desa sehingga menjadi *steam engine* dalam upaya pengentasan pengangguran, kemiskinan serta membuka akses pasar.

G. Defnisi Konseptual

Definisi konsepsional merupakan suatu pemikiran umum untuk menjelaskan terkait pembatasan pengertian konsep satu dengan yang lain agar tidak terjadi kesalahpahaman. Definisi ini juga memberikan penggambaran hubungan konsep khusus yang akan menentukan variabel yang berhubungan. Maka dari itu definisi konsepsional masing - masing variabel dapat dilihat sebagai berikut :

1. Strategi merupakan suatu rumusan sebagai formula untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, kemudian sebagai alat untuk menjelaskan hal yang dicapai serta memfokuskan sesuatu yang dikaji. Pada hakikatnya strategi sebagai pelaksanaan untuk mengaplikasikan misi. Di samping itu strategi juga untuk alat menjalankan misi badan sebagai manajemen pencapaian tujuan, serta untuk mencapai arah organisasi yang dikehendaki pada upaya mengusahakan serta bermanfaat agar mampu memengaruhi lingkungannya
2. Analisis SWOT adalah alat untuk menemukan aspek penting dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman di dalam suatu perusahaan, perlunya mengidentifikasi poin SWOT tersebut untuk menetapkan sasaran dan merumuskan strategi perusahaan.
3. BUMDES adalah suatu badan usaha yang menjadi sarana mengembangkan masyarakat dengan partisipasi masyarakat untuk menguatkan perekonomian desa dalam rangka mencapai tujuan yang dikehendaki oleh masyarakat desa

H. Definisi Operasional

Sugiyono (2015) menjelaskan definisi operasional yang merupakan atribut atau sifat, nilai dari obyek atau suatu kegiatan yang memiliki variasi tertentu, unsur penelitian yang memberitahukan mengenai bagaimana cara mengukur suatu variabel atau petunjuk pelaksanaan cara mengukur suatu variabel melalui definisi ini akan ditentukan gejala untuk mengukur gejala tersebut. Definisi operasional akan mempermudah dalam menganalisis data dengan memberi batasan dan gejala yang diidentifikasi, sesuai tujuan guna menjawab masalah dalam penelitian, Sesuai dengan judul peneliti yaitu “Strategi BUMDES Amarta dalam mengembangkan perekonomian Desa Pandowoharjo” maka definisi operasional yang digunakan oleh penulis.

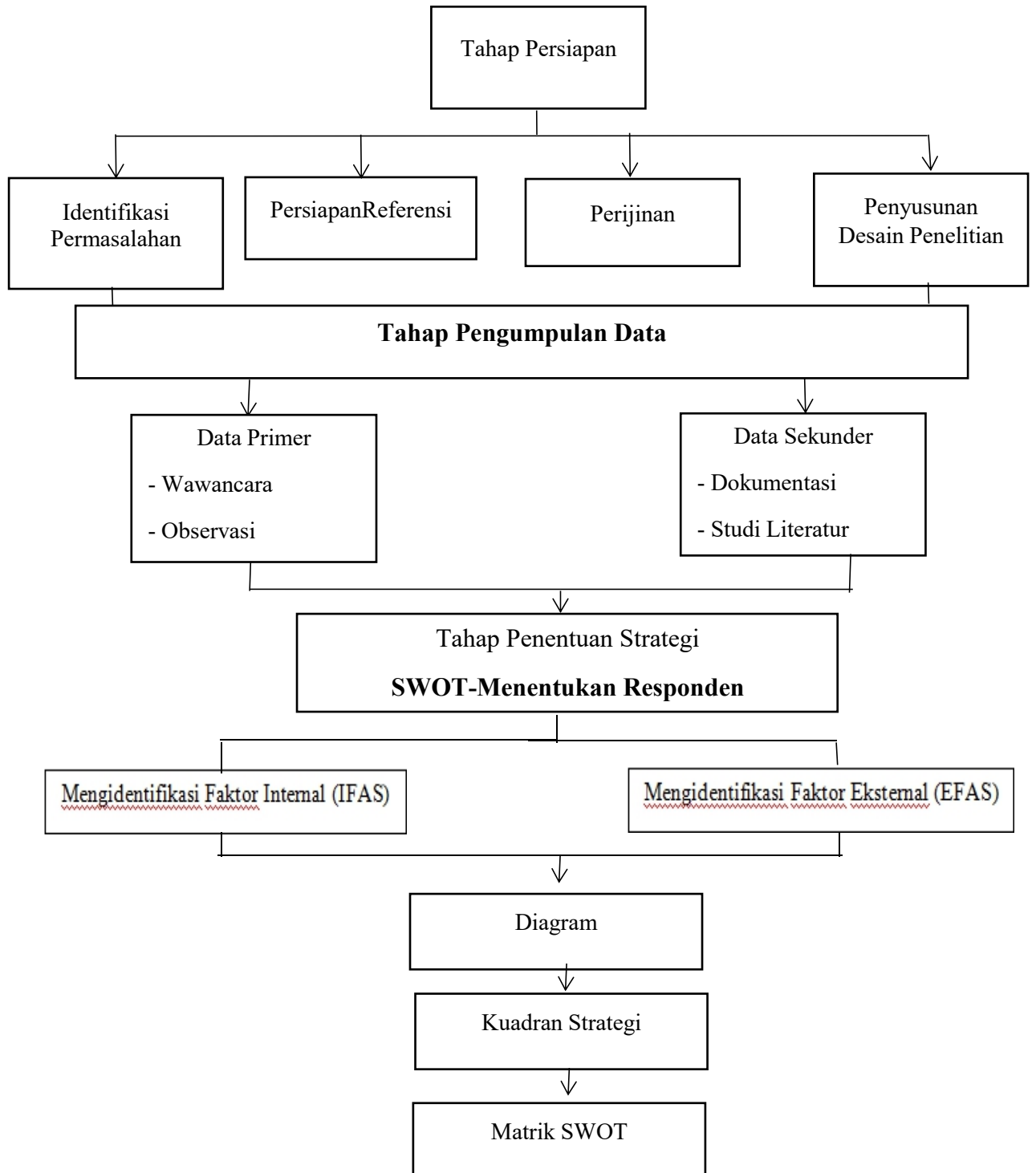
Penulis memasukkan penjabaran atau bagian teori Rangkuty mengenai Analisa SWOT (*strenght, weakness, opportunity, treads*) yang merupakan salah satu metode dalam melakukan penyusunan strategi perusahaan dengan melihat kondisi lingkungan perusahaan baik itu lingkungan internal maupun eksternal. Analisa SWOT lebih menekankan kepada bagaimana kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menghadapi peluang dan ancaman yang ada. Adanya analisa SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi suatu lembaga atau perusahaan. Dalam definisi operasional. Antara lain sebagai berikut :

1. Kekuatan (*strenght*) merupakan keunggulan yang dimiliki oleh BUMDES Amarta

2. Kelemahan (*weakness*) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam keterampilan, sumber daya, dan kapabilitas yang telah menghambat kinerja atau pelaksanaan BUMDES Amarta
3. Peluang (*opportunity*) situasi menguntungkan dalam BUMDES Amarta
4. Tantangan (*treads*) faktor yang tidak menguntungkan bagi BUMDES Amarta dan menjadi ganjalan dan memengaruhi masa sekarang dan masa depan

I. Alur pikir penelitian

Bagan 1.3 Alur Pikir Penelitian



Pada alur pikir penelitian ini ada beberapa hal yang dilakukan oleh peneliti terhadap penelitiannya, diantaranya; terdapat perumusan strategi yang merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan untuk mengetahui suatu visi dan misi organisasi, serta mengkaji tujuan dari strategi dan keuangan perusahaan, merancang strategi untuk mencapai tujuan yang dikehendaki BUMDES dengan cara menggunakan analisis SWOT. Kemudian dari analisis SWOT dapat diketahui mengenai manajemen stratejik BUMDES Amarta tersebut untuk menjawab pengembangan BUMDES.

J. Metode Penelitian

1. Jenis penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Sugiyono (2015) menjelaskan penelitian kualitatif ini ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena, dari fenomena buatan manusia maupun ilmiah. Kualitatif disebut juga metode artistic karena proses penelitiannya lebih bersifat seni dan disebut pula interpretive karena data penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data di lapangan. Adapun tujuan dari penelitian yang penulis buat adalah untuk menganalisis Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) “Amarta” dalam mengembangkan perekonomian di Desa Pandowoharjo, Kecamatan Sleman, Kabupaten Sleman Tahun 2019 - 2020.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di wilayah BUMDES AMARTA yang beralamat di Desa Pandowoharjo, Kecamatan Sleman, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Lokasi tersebut dijadikan sebagai objek penelitian karena semua kegiatan serta hasil produksi BUMDES AMARTA berada di kawasan tersebut.

3. Unit Analisis

Pada penelitian ini, menggunakan lokasi atau unit penelitian dalam menangkap peristiwa atau fenomena yang terjadi dari objek yang akan diteliti untuk mendapatkan data yang akurat atau dapat dipertanggungjawabkan. Dalam menentukan unit analisis perlu dipertimbangkan dengan keterbatasan geografi, dan kepraktisan seperti waktu, tenaga, dan biaya. Lokasi yang dipilih oleh peneliti ialah BUMDES Amarta yang beralamat di Niron, Pandowoharjo, Kec. Sleman, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Instansi tersebut dipilih sebagai lokasi penelitian berdasarkan pertimbangan dan kesesuaian dari problem rencana penelitian. Tak hanya itu, namun instansi tersebut merupakan salah satu lembaga yang berwenang untuk mengelola potensi Desa Pandowoharjo.

a. Jenis Data

Penelitian ini dijelaskan menggunakan dalam bentuk deskriptif, dengan menuliskan keseluruhan data yang sudah diperoleh dari lapangan.

Penelitian kualitatif memiliki tujuan memperoleh gambaran yang sudah diteliti yang berhubungan dengan persepsi, ide, kepercayaan atau pendapat yang diteliti dan tidak dapat di ukur dengan angka. Moleong (2006) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan proses penelitian yang menghasilkan suatu data deskriptif berupa lisan atau kata dari hal yang diamati.

1) Data Primer

Data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah tersedia. Hasan (2002) menjelaskan Data primer merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung ketika di lapangan oleh peneliti. Data primer didapatkan dari sumber informan yaitu perseorangan atau indivisu seperti pada hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti.

Data primer yang penulis kumpulkan dan penulis peroleh merupakan hasil dari wawancara penulis kepada pengurus BUMDes Amarta sebagai bentuk pengumpulan data penelitian penulis. Selain wawancara, penulis juga melakukan observasi.

Tabel 1.6

Data Primer

No	Nama Data	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data
1.	Hasil strategi BUMDes dalam pengembangan perekonomian masyarakat desa	Pengurus BUMDes, Perangkat Desa Pandowoharjo, Masyarakat Desa	Wawancara
2.	Unit Usaha BUMDes	Pengurus BUMDes, Pihak Mitra, Masyarakat Desa, Perangkat Desa Pandowoharjo	Wawancara
3.	Faktor Internal dan Faktor Eksternal BUMDes Amarta	Pengurus BUMDes, Pihak, Masyarakat Desa, Perangkat Desa Pandowoharjo	Wawancara

Pada penelitian ini instrument dan pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah Wawancara. Hasil dari data yang sudah di dapat melalui Data primer kemudian di catat atau di rekam menggunakan media elektronik agar tidak lupa atau hilang, dari sumber data perlu dipilah mana data yang tidak penting serta data yang penting setelah itu dikelompokkan, data yang masih meragukan dapat langsung ditanyakan kembali kepada sumber data agar mendapatkan kepastian yang jelas.

2) Data Sekunder

Sugiyono (2015) menjelaskan data sekunder yang merupakan sumber tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, seperti lewat orang lain dan lewat dokumen.

Tabel 1.7

Data Sekunder

No	Nama Data	Sumber	Teknik Pengumpulan Data
1.	Profil BUMDes Amarta	Pengurus BUMDes Amarta	Dokumentasi
2.	Profil Desa Pandowoharjo	Perangkat Desa Pandowoharjo	Dokumentasi
3.	Laporan Keuangan BUMDes Amarta	Pengurus BUMDes Amarta	Dokumentasi
4.	Peraturan Desa Pandowoharjo No. 4 Tahun 2016 mengenai Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pandowoharjo	Perangkat Desa Pandowoharjo	Dokumentasi

4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan bagian yang penting dalam penelitian, pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

a. Wawancara

Sugiyono (2015 : 194) menjelaskan bahwa wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti. Pada pengumpulan data tersebut, peneliti menggunakan wawancara dengan semi terstruktur, yang mana sebelum melakukan wawancara, maka peneliti sudah menyiapkan berbagai pertanyaan yang akan diajukan kepada informan. Tetapi, ketika nanti saat di lapangan, maka akan disesuaikan dengan situasi dan kondisi pada responden. Pada penelitian ini, peneliti akan melakukan wawancara dengan Direktur BUMDes, Sekretaris BUMDes, Perangkat Desa, dan Masyarakat Desa. Untuk mendapatkan data mengenai Strategi BUMDes dalam mengembangkan perekonomian Desa Pandowoharjo.

b. Dokumentasi

Sugiyono (2015 : 329) Dokumentasi merupakan suatu cara untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan, angka, dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Dokumentasi digunakan untuk melakukan pengumpulan data, kemudian ditelaah. Dokumentasi yang digunakan pada penelitian ini meliputi profil BUMDes Amarta, Profil Desa Pandowoharjo, Laporan keuangan BUMDes Amarta, dan Peraturan Desa Pandowoharjo No. 4 Tahun

2016 mengenai Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pandowoharjo.

c. Observasi

Sugiyono (2015 : 204) menjelaskan bahwa observasi merupakan proses pengamatan dan ingatan yang digunakan. Dalam observasi peneliti adalah observasi non-partisipan yang mengamati suatu proses produksi, peneliti mengamati bagaimana mesin - mesin bekerja dalam mengolah bahan baku, komponen mesin yang masih bagus dan kurang bagus, bagaimana kualitas barang yang dihasilkan dan bagaimana *performance* tenaga kerja atau operator mesinnya.

5. Teknik Analisis Data

Sugiyono (2015 : 333) menjelaskan teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan serta dokumentasi dengan cara membagi data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan di pelajari, dan membuat kesimpulan.

Teknik analisis data penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Namun pada analisisnya data kualitatif tersebut akan diolah menjadi data kuantitatif menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui strategi yang digunakan oleh BUMDES Amarta

setelah mengkaji kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh badan tersebut yang kemudian akan dijabarkan kembali dalam bentuk kualitatif. Berikut merupakan tahapan kegiatan dalam analisis SWOT.

- a. Penentuan responden
- b. Tahap Pengumpulan Data
- c. Mengidentifikasi Factor Eksternal dan Faktor Internal
- d. Menentukan Kuadran Strategi
- e. Tahap Analisis Data Matriks SWOT

a. Penentuan Responden

Pada penelitian ini, ditunjukkan kepada 4 kelompok sasaran, yang mencakup dari

- a. Pengurus BUMDes Amarta, kelompok ini yang dijadikan responden adalah Direktur BUMDes, dan Sekretaris BUMDes
- b. Perangkat Desa Pandowoharjo
- c. Pihak mitra BUMDes Amarta
- d. Masyarakat Desa Pandowoharjo

Pemilihan responden tersebut berdasarkan pembahasan yang dikaji dalam studi, sinergis sesuai kepentingan atau tugas responden secara langsung atau tidak langsung dan asumsi bahwa responden tersebut dianggap memahami suatu pembahasan yang sedang dilakukan studi.

b. Tahap Pengumpulan Data

Pada dasarnya tahap ini merupakan kegiatan pengumpulan data dan pengklasifikasian serta pra - analisis. Dalam tahap ini dibedakan menjadi dua, data eksternal dan data internal.

c. Identifikasi Faktor Eksternal dan Faktor Internal

Tahap pertama yang dilakukan dalam analisis SWOT merupakan identifikasi suatu factor Eksternal dan Internal yang menjadi tahapan penting karena merupakan suatu dasar untuk kegiatan analisis selanjutnya. Kegiatan tersebut untuk merumuskan factor – factor eksternal dan internal yang dalam penelitian ini dilakukan melalui studi pustaka terhadap dokumen serta literature terkait dan wawancara.

d. Menentukan Kuadran Strategi

Pada tahap ini merupakan Matriks Grand Strategy untuk memilih dua variabel sentral dalam proses menentukan tujuan utama grand strategy, dan memilih faktor internal dan eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas.

e. Analisis Data Matriks SWOT

Alat untuk menyusun faktor strategis dengan matriks yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan sesuai dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

Penilaian dari factor internal dan eksternal tersebut akan menghasilkan factor *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*. Kemudian

dilakukan analisis matriks SWOT, dengan melakukan interaksi merger (penggabungan) dari kelompok faktor internal (*Strength, Weakness*), dengan kelompok faktor eksternal (*Opportunity, Threat*).

Setelah menjabarkan matrik SWOT dan menemukan kombinasi antara SO, WO, ST, dan WT yang telah diuraikan dan menjadi 4 strategi pilihan yang dapat ditempuh untuk melihat persepsi responden, dari hasil strategi dominan yang terbaik untuk solusi yang dipilih sebagai strategi andalan.

1) Internal Strategy Factor Analysis (IFAS)

Pada analisis SWOT terdapat tahap pengumpulan data dari faktor eksternal dan faktor internal yang harus dipahami, dalam rangka mengidentifikasi faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan untuk menganalisis kemampuan bersaing, keunggulan perusahaan. Kemudian dalam menentukan faktor internal terdapat suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) yang disusun untuk merumuskan faktor *Strenght* dan *Weakness* perusahaan, berikut tahapnya adalah :

- a) Menentukan faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1
- b) Beri bobot masing - masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan faktor - faktor tersebut terhadap posisi strategis

perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)

- c) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing - masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata - rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya.
- d) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing - masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*), Namun, penelitian ini menggunakan skala likert, maka skor pembobotan dinilai dari angka 1 “sangat tidak setuju” dan angka 5 “sangat setuju”
- e) Gunakan kolom 5 untuk memberi komentar atau catatan mengapa faktor - faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung

f) Jumlah skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 1.8 External Strategy Factor Analysis (IFAS)

Faktor – Faktor Strategi Internal	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING
Kekuatan :	X	X	X
Kelemahan :	X	X	X
Total	1,00		Nilai IFAS

2) Enternal Strategy Factor Analysis (EFAS)

Sebelum strategi diterapkan maka harus mengetahui Faktor Strategi Eksternal (EFAS), adapun cara menentukan faktor strategi eksternal :

- a) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman)
- b) Beri bobot masing - masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). faktor - faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategi
- c) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing - masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. sebaliknya, jika nilai ancaman dikit ratingnya 4.
- d) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing - masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

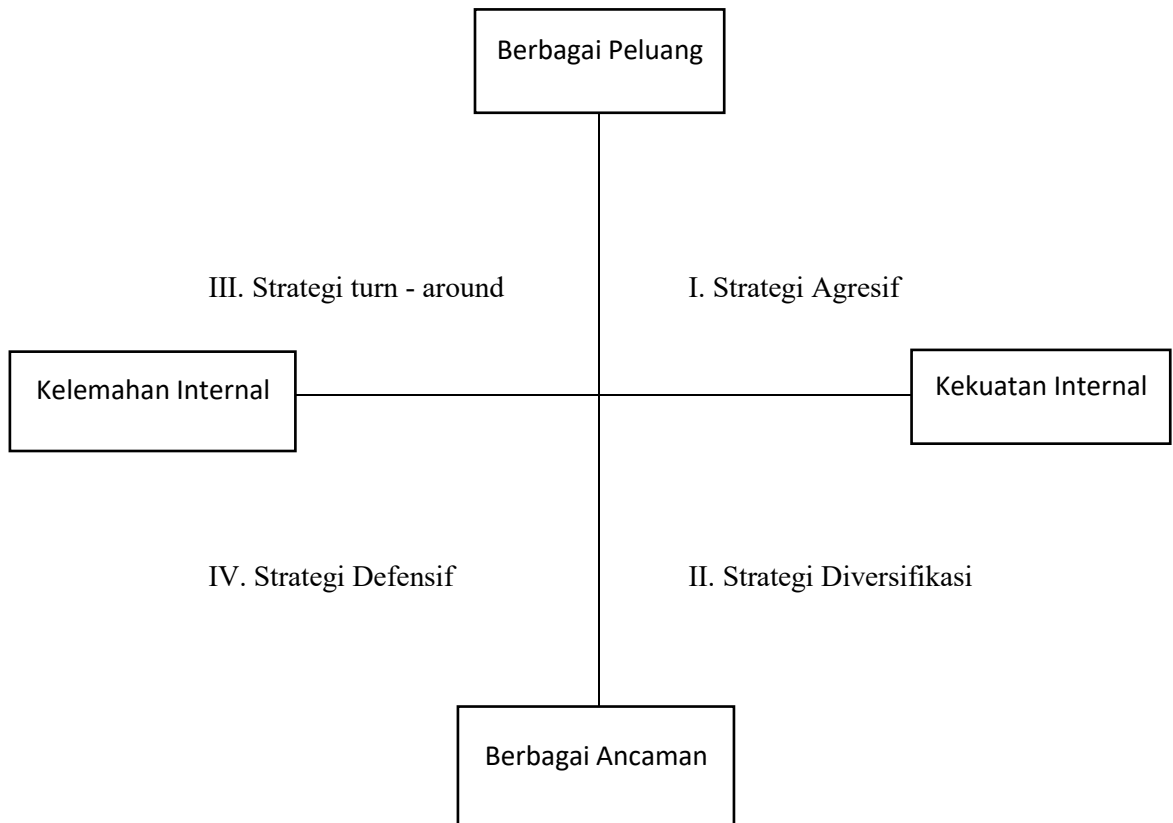
- e) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor - faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor - faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 1.9 Internal Strategy Factor Analysis (IFAS)

Faktor – Faktor Eksternal	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING
Peluang :	X	X	X
Ancaman :	X	X	X
Total	1,00		Nilai EFAS

Selanjutnya, setelah mengetahui nilai IFAS dan EFAS kemudian menentukan kuadran untuk mencari strategi yang akan digunakan oleh BUMDES Amarta, seperti diagram di bawah ini.

Bagan 1.4 Kuadran IFAS dan EFAS



Pada diagram diatas dapat dipahami bahwa setiap kuadran memiliki strategi yang berbeda, seperti uraian di bawah ini.

Kuadran I : Pada kuadran ini merupakan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan karena karena memiliki peluang dan kekuatan, strategi yang harus diaplikasikan dalam kondisi ini untuk mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran II : Meskipun perusahaan sedang dalam situasi menghadapi berbagai ancaman, namun masih terdapat kekuatan untuk memanfaatkan peluang secara jangka panjang menggunakan strategi diversifikasi.

Kuadran III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar, namun juga terdapat kelemahan internal. Pada kondisi ini mirip dengan Question Mark dalam BCG Matrix, fokus kuadran ini meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV : Kuadran ini berada pada posisi tidak menguntungkan yang menghadapi berbagai kelemahan internal serta ancaman.

Selanjutnya, untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan tersebut menggunakan analisis matrik SWOT yang menggambarkan secara jelas mengenai peluang serta ancaman dari faktor eksternal yang dihadapi suatu usaha yang disesuaikan pada kekuatan serta kelemahan. Kemudian analisis SWOT digambarkan dalam matriks SWOT menggunakan 4 kemungkinan alternatif strategi, strategi kekuatan peluang (S-O), strategi kelemahan peluang (W-O), strategi kekuatan dan ancaman (S-T), strategi kelemahan ancaman, (W-T). berikut tabel matrik SWOT untuk uraian yang lebih jelas.

Tabel 1.10 Matrik SWOT

IFAS	STRENGHT (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS	Tentukan 5 - 10 faktor kelemahan internal	0,30 tentukan 5-10 kekuatan internal
OPPORTUNIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
Tentukan 5-10 Faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuty, 2015 : 83

Adapun delapan tahap untuk menentukan alternatif strategi melalui matriks SWOT adalah sebagai berikut :

- a. Menuliskan adanya peluang faktor eksternal sebagai kunci pada strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) untuk akselerator pertumbuhan ekonomi
- b. Menuliskan ancaman pada faktor eksternal sebagai kunci dalam strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) untuk akselerator pertumbuhan ekonomi

- c. Memaparkan kekuatan faktor internal sebagai kunci dalam industri pengelolaan sampah
- d. Memaparkan kelemahan dari faktor internal sebagai kunci dalam industri pengelolaan sampah dan unit usaha lainnya
- e. Menjodohkan adanya kekuatan faktor internal dengan peluang faktor eksternal serta mencatat Strategi S-O pada sel yang telah ditentukan.
- f. Menjodohkan adanya kelemahan faktor internal dengan peluang faktor eksternal serta mencatat mengenai Strategi W-O pada sel yang telah ditentukan.
- g. Menjodohkan adanya kekuatan dari faktor internal dengan ancaman faktor eksternal serta mencatat Strategi S-T pada sel yang telah ditentukan.
- h.** Menjodohkan adanya kelemahan faktor internal dengan ancaman faktor eksternal serta menulis Strategi W-T pada sel yang telah ditentukan.

