

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA  
MILIK DESA MARGOLEMBO KECAMATAN MANGKUTANA  
DALAM PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DESA**

*Skripsi*

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana  
Ekonomi Syariah (S.E) Sarjana Yang Diperoleh Pada Program Studi Ekonomi  
Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam  
Institut Agama Islam Negeri Palopo*



Oleh  
**PERLIANTI**  
17 0401 0060

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALOPO**

**2022**

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA  
MILIK DESA MARGOLEMBO KECAMATAN MANGKUTANA  
DALAM PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DESA**

*Skripsi*

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana  
Ekonomi Syariah (S.E) Sarjana Yang Diperoleh Pada Program Studi Ekonomi  
Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam  
Institut Agama Islam Negeri Palopo*



**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALOPO**

**2022**

## HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Perlianti  
NIM : 17 0401 0060  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Program Studi : Ekonomi Syariah

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Skripsi ini merupakan hasil karya saya sendiri, bukan plagiasi atau duplikasi dari tulisan orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya sendiri,
2. Seluruh bagian dari skripsi ini adalah karya saya sendiri selain kutipan yang ditunjukkan sumbernya. Segala kekeliruan dan kesalahan yang ada di dalamnya adalah tanggung jawab saya.

Bilamana di kemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi administratif atas perbuatan tersebut dan gelar akademik yang saya peroleh karenanya dibatalkan.

Demikian pernyataan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palopo, 27 September 202

Yang membuat pernyataan,



Perlianti

1704010060

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi berjudul Analisis Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Margolembo Kecamatan Mangkutana dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) yang ditulis oleh Perlianti Nomor Induk Mahasiswa (NIM) 17 0401 0060, Mahasiswa Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Palopo, yang dimunaqasyahkan pada hari Kamis, tanggal 01 September 2022 Miladiyah bertepatan dengan tanggal 04 Safar 1444 Hijriyah telah diperbaiki sesuai catatan dan permintaan Tim Penguji, dan diterima sebagai syarat meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E).

Palopo, 27 Oktober 2022

### TIM PENGUJI

- |  |                   |         |
|--|-------------------|---------|
| 1. Dr. Takdir, S.H., M.H.                | Ketua Sidang      | (.....) |
| 2. Dr. Muh. Ruslan Abdullah, S.EI., M.A. | Sekretaris Sidang | (.....) |
| 3. Dr. Muh. Ruslan Abdullah, S.EI., M.A. | Penguji I         | (.....) |
| 4. Muh. Alwi, S.E., M.EI.                | Penguji II        | (.....) |
| 5. Ishak, S.E., M.EI.                    | Pembimbing        | (.....) |

Mengetahui:

a.n Rektor IAIN Palopo  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Dr. Takdir, S.H., M.H.  
NIP. 19790724 200312 1 002

Ketua Program Studi  
Ekonomi Syariah



Dr. Fasiba, S.EI., M.EI.  
NIP. 19810213 200604 2 002

## PRAKATA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَلْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَاصْحَبِهِ أَجْمَعِينَ. أَمَّا بَعْدُ

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah menganugerahkan rahmat, hidayah serta kekuatan lahir dan batin, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul “Analisis Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Margolembo Kecamatan Mangkutana Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (Pades)” setelah melalui proses yang panjang.

Salawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW kepada para keluarga, sahabat dan pengikut-pengikutnya. Skripsi ini disusun sebagai syarat yang harus diselesaikan, guna memperoleh gelar sarjana ekonomi dalam bidang ekonomi syariah pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo. Penulisan skripsi ini dapat terselesaikan berkat bantuan, bimbingan serta dorongan dari banyak pihak walaupun penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga dengan penuh ketulusan hati dan keikhlasan, terkhusus kepada kedua orang tuaku tercinta ayahanda Diono dan ibu Sutri, yang telah mengasuh dan mendidik penulis dengan penuh kasih sayang sejak kecil hingga sekarang, dan segala yang telah diberikan kepada anak-anaknya, serta saudaraku yang selama ini membantu dan mendoakanku. Mudah-mudahan Allah SWT, mengumpulkan kita semua

dalam surga-Nya kelak. Serta peneliti juga mengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada:

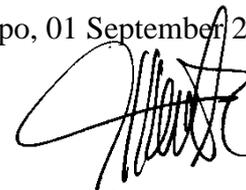
1. Prof. Dr. Abdul Pirol M.Ag. selaku Rektor IAIN Palopo, Dr. H. Muammar Arafat, S.H., M.H. selaku Wakil Rektor Bidang Akademik dan Pengembangan Kelembagaan, Dr. Ahmad Syarief Iskandar, S.E., M.M. selaku Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan, Dr. Muhaemin, M.A. selaku Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama.
2. Dr. Takdir, S.H., M.H, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Dr. Muh. Ruslan Abdullah, S.El., M.A, selaku Wakil Dekan Bidang Akademik, Tadjuddin, S.E., M.SI., Ak., CA, selaku Wakil Dekan Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan, Ilham, S.Ag., M.A, selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama yang telah memberi arahan serta petunjuk agar skripsi ini Dapat terselesaikan dengan baik.
3. Dr. Fasiha, S.El., M.El, selaku Ketua Prodi Ekonomi Syariah, Abdul Kadir Arno S.E., Sy., M.Si selaku Sekertaris Prodi Ekonomi Syariah beserta para dosen, asisten dosen Prodi Ekonomi Syariah yang selama ini banyak memberikan ilmu pengetahuan khususnya dibidang Ekonomi Syariah.
4. Ishak, S.E., M.El, selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberikan bimbingan dan semangat kepada penulis selama melaksanakan perkuliahan di IAIN Palopo dan khususnya pada saat menyusun skripsi ini.

5. Dr. Muh. Ruslan Abdullah, S.EI., M.A dan Muhammad Alwi, S.E., M.EI selaku penguji yang telah memberkan masukan dan pengarah guna menyempurnakan penulisan skripsi ini.
6. Kepala Perpustakaan IAIN Palopo Madehang, S.Ag., M.Pd. beserta staf yang telah menyediakan buku-buku/literature untuk keperluan studi kepustakaan dalam menyusun skripsi ini dan seluruh staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang membantu kelancaran pengurusan berkas-berkas skripsi ini sampai meraih gelas SE.
7. Akbar Sabani, S.EI., M.E. selaku Dosen Penasehat Akademik.
8. Kepada semua teman seperjuangan, mahasiswa Program Studi Ekonomi Syariah IAIN Palopo angkatan 2017 (khususnya kelas EKS IX B), yang selama ini membantu dan selalu memberikan saran dalam penyusunan skripsi ini.

Dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran dari berbagai pihak yang sifatnya membangun sangat diharapkan.

Akhir penulis berharap, semoga skripsi ini bermanfaat dan semoga Allah SWT menuntun ke arah yang benar dan lurus.

Palopo, 01 September 2022



Perlianti

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN DA SINGKATAN

### A. *Transliterasi Arab-Latin*

Daftar huruf bahasa Arab dan transliterasinya ke dalam huruf Latin dapat dilihat pada tabel berikut:

#### 1. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	-	-
ب	Ba"	B	Be
ت	Ta"	T	Te
ث	Ša"	Š	Es dengan titik di atas
ج	Jim	J	Je
ح	Ha"	Ḥ	Ha dengan titik di bawah
خ	Kha	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	Zet dengan titik di atas
ر	Ra"	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan ye
ص	Šad	Š	Es dengan titik di bawah
ض	Ḍaḍ	Ḍ	De dengan titik di bawah
ط	Ṭa	Ṭ	Te dengan titik di bawah
ظ	Ža	Ž	Zet dengan titik di bawah
ع	„Ain	„	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge

ف	Fa	F	Fa
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha <sup>''</sup>	H	Ha
ء	Hamzah	''	Apostrof
ي	Ya <sup>''</sup>	Y	Ye

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun. Jika ia terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda('').

## 2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri atas vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong. Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
اَ	<i>fatḥah</i>	a	a
اِ	<i>kasrah</i>	i	i
اُ	<i>ḍammah</i>	u	u

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
اِي	<i>fathah dan yā'</i>	ai	a dan i
اُو	<i>fathah dan wau</i>	au	a dan u

Contoh:

كَيْفَ : *Kaifa*  
هَوَّلَ : *hauła*

### 1. Maddah

*Maddah* atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya zberupa huruf dan tanda, yaitu:

Harakat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
اَ...   اِ... اِي	<i>fathah dan alif</i> atau <i>yā'</i>	ā	a dan garis di atas
اِ... اِي	<i>kasrah dan yā'</i>	ī	i dan garis di atas
اُو... اُو	<i>ḍammah dan wau</i>	ū	u dan garis di atas

مَاتَ : *māta*  
رَمَى : *rāmā*  
قِيلَ : *qīla*  
يَمُوتُ : *yamūtu*

### 2. Tā marbūtah

Transliterasi untuk *tā" marbūtah* ada dua, yaitu *tā" marbūtah* yang hidup atau mendapat harakat *fathah*, *kasrah*, dan *dammah*, transliterasinya adalah [t]. sedangkan *tā" marbūtah* yang mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah [h].

Kalau pada kata yang berakhir dengan *tā* " *marbūtah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al-* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *tā* " *marbūtah* itu ditransliterasikan dengan ha [h].

Contoh:

رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ	: <i>raudah al-atfāl</i>
الْمَدِينَةُ الْفَاضِلَةُ	: <i>al-madīnah al-fādilah</i>
الْحِكْمَةُ	: <i>al-hikmah</i>

### 5. Syaddah (*Tasydīd*)

Syaddah atau *tasydīd* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda *tasydīd* ( ّ ), dalam transliterasi ini dilambangkan dengan perulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda *syaddah*.

Contoh:

رَبَّنَا	: <i>rabbana</i>
نَجِّينَا	: <i>najjaina</i>
الْحَقِّ	: <i>al-haqq</i>
نُعِمْ	: <i>nu'ima</i>
عَدُوِّ	: <i>'aduwwun</i>

Jika huruf ى ber-*tasydid* di akhir sebuah kata dan didahului oleh huruf *kasrah* ( ِ ), maka ia ditransliterasi seperti huruf *maddah* menjadi ī.

Contoh:

عَلِيٌّ	: „Ali (bukan „Aliyy atau A‘ly)
عَرَبِيٌّ	: „Arabi (bukan A“rabiyy atau „Arabiy)

### 6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf ٱل ( *alif lam ma"rifah*). Dalam pedoman transliterasi ini, kata sandang ditransliterasi

seperti biasa , al-, baik ketika ia diikuti oleh huruf *syamsi yah* maupun huruf *qamariyah*. Kata sandang tidak mengikuti bunyi huruf langsung yang mengikutinya. Kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis mendatar (-).

Contoh:

الشَّمْسُ	: <i>al-syamsu</i> (bukan <i>asy-syamsu</i> )
الزَّلْزَلَةُ	: <i>al-zalزالah</i> (bukan <i>az-zalزالah</i> )
الفَلْسَفَةُ	: <i>al-falsafah</i>
الْبِلَادُ	: <i>al-biladu</i>

#### 7. Hamzah

Aturan transliterasi huruf hamzah menjadi apostrof (‘) hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan akhir kata. Namun, bila hamzah terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab ia berupa alif.

Contoh:

تَأْمُرُونَ	: <i>ta“muruna</i>
النَّوْعُ	: <i>al-nau“</i>
شَيْءٌ	: <i>syai“un</i>
أُمِرْتُ	: <i>umirtu</i>

#### 8. Penulisan Kata Arab yang Lazim Digunakan dalam Bahasa Indonesia

Kata, istilah atau kalimat Arab yang ditransliterasi adalah kata, istilah atau kalimat yang belum dibakukan dalam bahasa Indonesia. Kata, istilah atau kalimat yang sudah lazim dan menjadi bagian dari perbendaharaan bahasa

Indonesia, atau sering ditulis dalam tulisan bahasa Indonesia, atau lazim digunakan dalam dunia akademik tertentu, tidak lagi ditulis menurut cara transliterasi di atas. Misalnya, kata al-Qur“an (dari *al- Qur“ān*), alhamdulillah, dan munaqasyah. Namun, bila kata-kata tersebut menjadi bagian dari satu rangkaian teks Arab, maka harus ditransliterasi secara utuh. Contoh:

*Syarh al-Arba“īn al-Nawāwī*  
*Risālah fi Ri“āyah al-Maslahah*

#### 9. Lafz al-Jalālah

Kata “Allah” yang didahului partikel seperti huruf jarr dan huruf lainnya atau berkedudukan sebagai *mudāf ilaih* (frasa nominal), ditransliterasi tanpa huruf hamzah.

Contoh:

دِينُ اللَّهِ : *Dīnu* بِاللَّهِ : *billāh*

apun *tā“ marbūtah* di akhir kata yang disandarkan kepada *lafz al-jalālah*, diteransliterasi dengan huruf [t].

Contoh:

هُمْ فِي رَحْمَةِ اللَّهِ : *hum fī rahmatillāh*

#### 10. Huruf Kapital

Walau sistem tulisan Arab tidak mengenal huruf kapital (*All Caps*), dalam transliterasinya huruf-huruf tersebut dikenai ketentuan tentang penggunaan huruf kapital berdasarkan pedoman ejaan Bahasa Indonesia yang berlaku (EYD).

Huruf kapital, misalnya, digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri (orang, tempat, bulan) dan huruf pertama pada permulaan kalimat. Bila nama diri didahului oleh kata sandang (al-), maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya. Jika terletak pada awal kalimat, maka huruf A dari kata sandang tersebut menggunakan huruf kapital (al-).

Ketentuan yang sama juga berlaku untuk huruf awal dari judul referensi yang didahului oleh kata sandang al-, baik ketika ia ditulis dalam teks maupun dalam catatan rujukan (CK, DP, CDK, dan DR). Contoh:

*Wa mā Muhammadun illā rasūl*

*Inna awwala baitin wudi" a linnāsi lallazī bi Bakkata mubārakan*

*Syahru Ramadān al-lazī unzila fīhi al-Qurān*

*Nasīr al-Dīn al-Tūsī Nasr Hāmid Abū Zayd Al-Tūfī*

*Al-Maslahah fī al-Tasyrī" al-Islāmī*

Jika nama resmi seseorang menggunakan kata Ibnu (anak dari) dan Abū (bapak dari) sebagai nama kedua terakhirnya, maka kedua nama terakhir itu harus disebutkan sebagai nama akhir dalam daftar pustaka atau

daftar referensi. Contoh:

Abū al-Walīd Muhammad ibn Rusyd, ditulis menjadi: Ibnu Rusyd, Abū al-Walīd Muhammad (bukan: Rusyd, Abū al-Walīd Muhammad Ibnu)

## B. Daftar Singkatan

Beberapa singkatan yang dibakukan adalah:

SWT	= Subhanahu Wa Ta,,ala
SAW	= Sallallahu ,,Alaihi Wasallam
AS	= ‘Alaihi Al-Salam
H	= Hijrah
M	= Masehi
SM	= Sebelum Masehi
L	= Lahir tahun (untuk orang yang masih hidup saja)
W	= Wafat tahun
QS .../...: 4	= QS al-Baqarah/2: 4 atau QS A<li ‘Imra>n/3: 4
HR	= Hadis Riwayat

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HAAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>iv</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB DAB SINGKATAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR AYAT</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR/BAGAN</b> .....	<b>xix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xx</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xxi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Batasan Masalah.....	5
C. Rumuan Masalah.....	5
D. Tujuan Penelitian .....	5
E. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b>	
A. Kajian Terdahulu yang Relevan.....	7
B. Deskripsi Teori.....	10
C. Kerangka Pikir .....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	32
B. Fokus Penelitian .....	34
C. Definisi Istilah .....	34
D. Desain Penelitian.....	35
E. Data dan sumber Data .....	35
F. Instrumen Penelitian.....	36
G. Teknik pengumpulan data.....	37

H. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	38
I. Teknik Analisis Data.....	39
<b>BAB IV    DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA</b>	
A. Deskripsi Data.....	46
B. Pembahasan.....	53
<b>BAB V    PENUTUP</b>	
A. Simpulan .....	86
B. Saran.....	86

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**



## DAFTAR AYAT

Kutipan ayat 1 QS Al-Hasyr:/8: 110.....	25
---	----



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matriks SWOT .....	29
Tabel 3.1 Analisis Faktor Internal Dan Eksternal .....	41
Tabel 4.1 Data Sumber Daya Sosial Budaya .....	47
Tabel 4.2 Data Jumlah Penduduk.....	48
Tabel 4.3 Data Jumlah Penganut Agama .....	48
Tabel 4.4 Data Pendidikan Terakhir Masyarakat.....	49
Tabel 4.5 Sarana Kesehatan Desa Margolembo .....	50
Tabel 4.6 Kekuatan BUMDes Mandiri Sejahtera .....	57
Tabel 4.7 Kelemahan ( <i>Weakness</i> ) BUMDes Mandiri Sejahtera.....	58
Tabel 4.8 Penentuan Nilai Bobot IFAS.....	59
Tabel 4.9 Peluang ( <i>Opportunity</i> ) BUMDes Mitra Sejahtera .....	65
Tabel 4.10 Ancaman ( <i>Treath</i> ) BUMDes Mandiri Sejahtera.....	66
Tabel 4.11 Penentuan Nilai Bobot EFAS .....	66
Tabel 4.12 Perhitungan IFAS.....	70
Tabel 4.13 Perhitungan EFAS.....	71
Tabel 4.14 Rekapitulasi Nilai Skor IFAS Dan EFAS .....	74
Tabel 4.15 Analisis Matriks SWOT.....	75

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT .....	22
Gambar 2.2 Faktor eksternal dan internal perusahaan .....	27
Gambar 2.3 Kerangka Pikir.....	31
Gambar 3.1 Diagram Analisis SWOT .....	44
Gambar 4.1 Struktur BUMDes .....	53
Gambar 4.2 Hasil Analisis Kuadran.....	74



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 Dokumentasi Wawancara
- Lampiran 3 Surat Izin Meneliti
- Lampiran 4 Halaman Persetujuan Pembimbing
- Lampiran 5 Nota Dinas Pembimbing
- Lampiran 6 Hasil Trunitin
- Lampiran 7 Nota Dinas Verifikasi
- Lampiran 8 Riwayat Hidup



## ABSTRAK

**Perlianti, 2022.** “*Analisis Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Margolembo Kecamatan Mangkutana Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa*”. Skripsi Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Palopo. Dibimbing oleh Ishak S.E.,M.El.

Dalam proses pengentasan kemiskinan dan untuk meningkatkan pendapatan asli desa dengan memanfaatkan potensi alam yang ada diperlukan peran aktif dari pemerintah kabupaten/kota maupun pemerintah desa. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan membentuk Badan Usaha Milik Desa. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengambilan data dengan cara wawancara kepala desa dan direksi BUMDes, observasi, dan dokumentasi. Sumber data dalam penelitian ini ada dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari ketua BUMDes, sekretaris BUMDes, Bendahara BUMDes, dan kepala desa. Sedangkan data sekunder diperoleh dari buku-buku, jurnal dan penelitian terdahulu yang relevan. Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri (*human instrument*). Teknik analisis data menggunakan analisis SWOT. Hasil penelitian menjelaskan bahwa strategi pengembangan badan usaha milik desa margolembo telah berjalan dengan baik hal tersebut dapat dilihat dari adanya peningkatan penyeteroran PADes kepada Desa disetiap tahunnya. Adapun strategi yang digunakan dalam meningkatkan pendapatan asli desa yaitu 1) melakukan penentuan program yang tepat 2) meningkatkan kesadaran masyarakat 3) meningkatkan promosi 4) Megoptimalkan akses permodalan 5) meningkatkan kompetensi melalui pelatihan 6) Evaluasi dan kontrol.

**Kata Kunci:** Strategi pengembangan , BUMDes, SWOT

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pengembangan basis ekonomi di pedesaan sudah sejak lama dijalankan oleh pemerintah melalui berbagai program, kemajuan ekonomi nasional hanya akan tercapai jika terdapat iklim perekonomian yang baik di tingkat provinsi, kemajuan ekonomi ditingkat provinsi akan tercapai jika kabupaten memiliki kegiatan ekonomi yang baik, kemajuan ekonomi sebuah kabupaten dapat tercapai karena adanya sumbangsih dari ekonomi pedesaan yang kuat yang akan berimbas pada kesejahteraan masyarakat luas. Hal ini akan menjamin penyelenggaraan pemerintah yang baik untuk diterapkan di semua tingkat pembangunan dan keputusan berdasarkan kebutuhan nyata dari masyarakat.<sup>1</sup>

Selain itu tujuan pembangunan desa yaitu untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan kualitas hidup manusia serta penanggulangan kemiskinan melalui pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana desa, pengembangan potensi ekonomi lokal, serta pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara berkelanjutan. Dengan adanya otoritas desa tersebut, maka pembangunan desa perlu disusun dan direncanakan secara partisipasi, yaitu dengan melibatkan beberapa unsur masyarakat desa yang terdiri

---

<sup>1</sup> Kateria Fitriska, "Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Lancang Kuning Kecamatan Bintan Utara," *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 5, no. 2 (2017): 29–30, <https://ojs.umrah.ac.id/index.php/juan>.

atas tokoh masyarakat, tokoh agama, pemangku adat, ketua RT/RW, ketua organisasi kemasyarakatan, ketua organisasi perempuan, dan lain-lain.<sup>2</sup>

Pembangunan desa pada dasarnya merupakan upaya mengembangkan perekonomian desa untuk meningkatkan kesejahteraan, memperbaiki dan meningkatkan kondisi kesehatan, pendidikan, kesempatan kerja, serta meningkatkan kesadaran kepada masyarakat desa akan pentingnya pembangunan berkelanjutan. Dalam Undang – undang No.6 tahun 2014 tentang Desa menjelaskan yang dimaksud pembangunan desa adalah “upaya peningkatan kualitas hidup dan kehidupan untuk sebesar - besarnya kesejahteraan masyarakat Desa”. Tujuan dari pembangunan desa adalah memajukan perekonomian masyarakat desa dan mengurangi kesenjangan pembangunan nasional. Otonomi desa dapat dilakukan dengan memberikan kewenangan yang luas kepada desa untuk mengatur pembagian dan pemanfaatan sumber daya yang ada di desa.<sup>3</sup>

Salah satu usaha desa untuk memperoleh dana sendiri adalah melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Menurut Undang-undang No.6 Tahun 2014, Badan Usaha Milik Desa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki maksud untuk menumbuhkembangkan perekonomian desa, meningkatkan Pendapatan Asli Desa

---

<sup>2</sup> Muhammad Nursan and Aeko Fria Utama FR, “Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Pertanian Di Kabupaten Sumbawa Barat,” *SEA* 8, no. 2 (2019): 67, <https://jurnal.untan.ac.id>.

<sup>3</sup> Kementerian Keuangan, “Undang-Undang RI Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa,” 27 Agustus 2021, <https://jdih.kemenkeu.go.id>.

(PADes), menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan jasa bagi peruntukan hajat hidup masyarakat desa, dan sebagai perintis bagi kegiatan usaha ekonomi di desa.<sup>4</sup>

Cara kerja BUMDes adalah dengan jalan menampung kegiatan-kegiatan ekonomi masyarakat dalam sebuah bentuk kelembagaan atau pada usaha yang di kelola secara profesional, namun tetap bersandar pada potensi asli desa sesuai dengan kemampuan dan kewenangan desa. BUMDes yang ideal mampu menjadi poros kehidupan masyarakat desa, karena tujuannya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, mampu menyerap kapasitas produksi masyarakat dan aksesnya terbuka untuk masyarakat desa BUMDes dapat berdiri dengan tujuan sebagai agen pembangunan daerah dan menjadi pendorong terciptanya sektor koperasi di pedesaan tetapi dengan biaya produksi dan pengelolaan tidak terlalu tinggi.<sup>5</sup>

BUMDes diharapkan mampu menstimulasi dan menggerakkan roda perekonomian di pedesaan. Aset ekonomi yang ada di desa harus dikelola sepenuhnya oleh masyarakat desa. Substansi dan filosofi BUMDes harus dijiwai dengan semangat kebersamaan dan *self help* sebagai upaya memperkuat aspek ekonomi kelembagaannya. Pada tahap ini, BUMDes akan bergerak seirama dengan upaya meningkatkan sumber-sumber Pendapatan Asli Desa (PADes),

---

<sup>4</sup> Peraturan Desa Margolembo Kecamatan Mangkutana Kabupaten Luwu Timur Nomor 5 Tahun 2017 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes)

<sup>5</sup> Dewi Kirowati and Lutfiyah Dwi Setia, "Pengembangan Desa Mandiri Melalui Bumdes," *Jurnal AKSI (Akuntansi dan Sistem Informasi)* 1, no. 254–3198 (2018): 16, <http://journal.pnm.ac.id/index.php/aksi/article/view/60>.

menggerakkan kegiatan ekonomi masyarakat di mana peran BUMDes sebagai institusi payung dalam menaungi.<sup>6</sup>

Dalam proses pengentasan kemiskinan untuk meningkatkan pendapatan asli desa dengan memanfaatkan potensi alam yang ada diperlukan peran aktif dari pemerintah kabupaten/kota maupun pemerintah desa. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan membentuk Badan Usaha Milik Desa. Desa Margolembo adalah salah satu desa yang BUMDes-nya mengelola pada bidang wisata alam. Kondisi desa yang dapat dikatakan baik, serta memiliki sumber daya alam yang indah dengan kondisi hutan yang masih alami membuat desa ini berpotensi untuk dibukanya objek wisata alam Sungai Watu Maeta tepatnya di Dusun Malela. Terselenggaranya program kerja tersebut merupakan cara Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Margolembo dalam meningkatkan pendapatan asli desanya. Pendapatan Asli Desa yang di terima Desa Margolembo pada tahun 2019 yaitu sebesar Rp 1.829.000. Pada tahun 2020 penyeteran Pendapatan Asli Desa meningkat sebesar Rp 2.635.000 dan pada tahun 2021 Badan Usaha Milik Desa Mandiri Sejahtera mampu memberikan PADes senilai Rp. 6.200.000.<sup>7</sup>

Pembentukan BUMDes di Desa Margolembo dilatar belakangi karena kekhawatiran akan diberhentikan bantuan dana desa oleh pemerintah daerah. Demi mengoptimalkan peran BUMDes dalam pemerintah desa, diperlukan strategi yang tepat yang mampu memperpadukan faktor internal dan eksternal dari

---

<sup>6</sup> Jaka Sulaksana and Irni Nuryanti, "Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kasus Di BUMDes Mitra Sejahtera Desa Cibumut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalangka," *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis* 3, no. 2 (2019): 349, <https://jepa.mitrausahatani.com/index.php/jepa/article/view/192>.

<sup>7</sup> Data keuangan Badan Usaha Milik Desa Margolembo Kecamatan Mangkutana Kabupaten Luwu Timur Mandiri Sejahtera

BUMDes itu sendiri. Dengan penerapan strategi pengelolaan yang tepat, diharapkan BUMDes bias berperan dalam peningkatan pendapatan asli desa dan pemberdayaan masyarakat. Berdasarkan pemaparan diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Analisis Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Margolembo Kecamatan Mangkutana Dalam Peningkatan PADes ”**.

### **B. Batasan Masalah**

Agar penelitian ini dapat dilakukan dengan fokus, dan mendalam maka penulis melihat masalah penelitian yang dilakukan perlu diberi batasan variable. Olehnya itu, penulis membatasi dengan hanya yang berkaitan dengan “Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Di Desa Margolembo Kecamatan Mangkutana Terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Desa”.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang, maka masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Desa di Desa Margolembo Kecamatan Mangkutana?

### **D. Tujuan Penelitian**

Untuk mendeskripsikan strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Desa di Desa Margolembo Kecamatan Mangkutana.

## E. Manfaat Penelitian

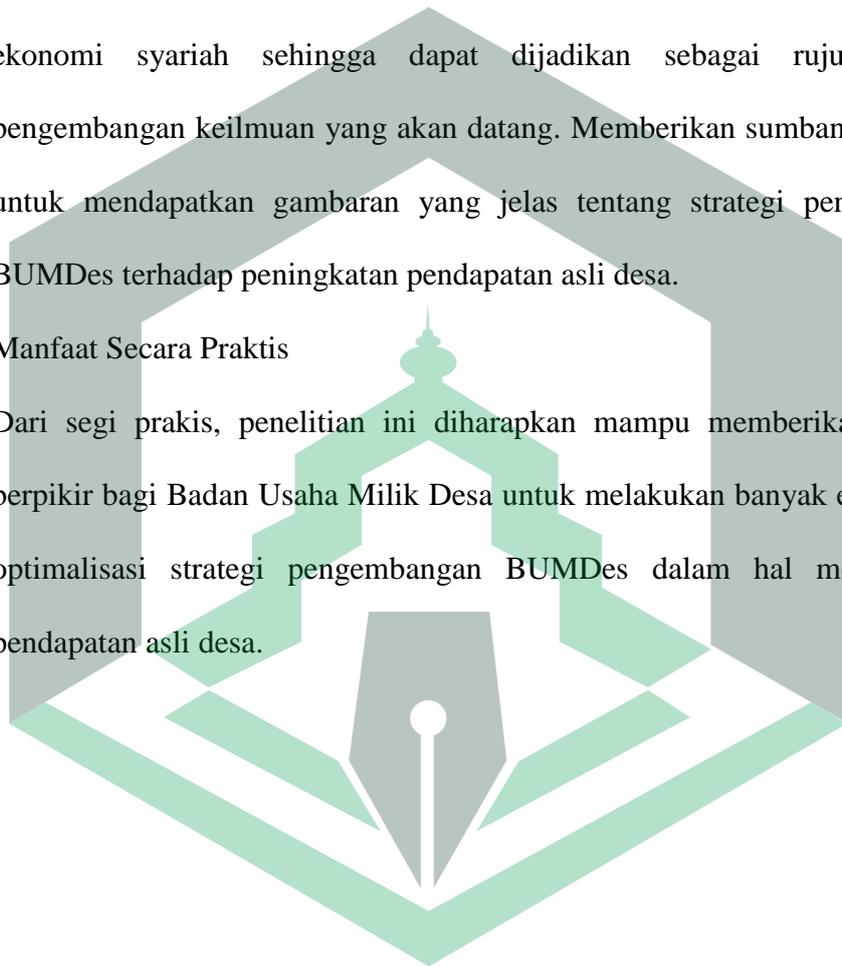
Melalui penelitian ini maka diharapkan dapat memperoleh manfaat sebagai berikut:

### 1. Manfaat Secara Teoritis

Dari segi teoritis, penelitian ini dapat memperluas wawasan bagi kajian ekonomi syariah sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pengembangan keilmuan yang akan datang. Memberikan sumbangan penting untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang strategi pengembangan BUMDes terhadap peningkatan pendapatan asli desa.

### 2. Manfaat Secara Praktis

Dari segi praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan landasan berpikir bagi Badan Usaha Milik Desa untuk melakukan banyak evaluasi dan optimalisasi strategi pengembangan BUMDes dalam hal meningkatkan pendapatan asli desa.



## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relawan

Penelitian terdahulu digunakan oleh peneliti sebagai bahan perbandingan acuan dan anggapan kesamaan dalam penelitian ini. Sekaligus untuk membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Selain itu agar nantinya menghindari kesamaan dengan penelitian sekarang tentang Analisis Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Margolembo Kecamatan Mangkutana Terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Desa dengan menggunakan metode penelitian Deskriptif kualitatif, berbeda dari segi pembahasan dan pokok permasalahan.

1. Hasil penelitian yang dilakukan oleh M.Khairul Amrullah, 2018 dengan judul Analisis strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dengan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* di Desa Panggunharjo Bantul, metode penelitian yang digunakan yaitu metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Dalam penelitian ini telah disimpulkan bahwa adanya BUMDes panggunharjo mampu meningkatkan kemampuan masyarakat dalam mengembangkan usaha yang dimilikinya. Berapa unit usaha yang didirikan BUMDes memberikan peluang kepada masyarakat untuk memperoleh pekerjaan baru, serta membantu masyarakat memobilisasi potensi yang dimilikinya. Namun karena sumber daya manusia yang belum mahir dalam mengelola unit-unit usahanya membuat BUMDes Panggun Harjo belum maksimal dalam menjalankan unit-unit usahanya. Berdasarkan hasil analisis prioritas kebijakan dalam pengembangan BUMDes panggunharjo

bahwasanya, ketenagakerjaan yang berkualitas sebagai strategi utama dalam pengembangan BUMDes panggunharjo. Kemudian disusul oleh strategi pemasaran sebagai prioritas kedua, adanya teknologi inovasi yang dikembangkan di BUMDes sebagai prioritas ketiga, lingkungan usaha yang mendukung sebagai prioritas keempat, dan terakhir adanya permodalan baik dari para penyedia dana, dari pihak bank atau non bank.<sup>8</sup>

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu membahas mengenai strategi pengembangan badan usaha milik desa. Adapun perbedaan penelitian tersebut penelitian terdahulu menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), sedangkan yang akan diteliti oleh penulis yakni menggunakan metode deskriptif kualitatif.

2. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jaka Sulaksana dan Irni Nurianti, 2019 dengan judul Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kasus Di Bumdes Mitra Sejahtera Desa Cibumut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka, metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dengan teknik penentuan responden dipecah menjadi dua yaitu sampling jenuh dan *snowball* sampling total jumlah responden adalah 35 orang yang terdiri dari pengurus BUMDes, Aparat desa, petani. Teknik analisis data yang digunakan yaitu deskriptif, analisis SWOT dan matriks QSPM. Dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDes mitra sejahtera mempunyai 11 strategi pengembangan dari hasil matrix SWOT dan yang menjadi prioritas utama untuk pengembangan BUMDes mitra sejahtera

---

<sup>8</sup> M Khairul Amrullah, "Analisis Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) Di Desa Panggunharjo Bantul" (universitas islam negeri sunan kalijaga yogyakarta, 2018), <https://digilib.uin-suka.ac.id>.

adalah menjadi distributor usaha atau sebagai pemasok barang untuk kios pertanian dengan nilai TAS (*Total Attractive Score*) tertinggi sebesar 6,76.<sup>9</sup>

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis yaitu, membahas tentang alternatif strategi yang memungkinkan untuk diterapkan dalam pengembangan BUMDes. Adapun perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan penulis yaitu, penelitian terdahulu unit usaha yang dinaungi BUMDes mitra sejahtera yaitu kios sarana produksi sedangkan yang akan diteliti oleh penulis unit usaha yang dinaungi oleh Badan Usaha Milik Desa di desa margolembu berupa wisata alam.

3. Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Susi Susanti, 2019 dengan Judul Strategi BUMDes dalam Mensejahterakan Masyarakat Di Desa Mbuju Kecamatan Kilo Kabupaten Dompu, penelitian ini menggunakan Metode penelitian kualitatif deskriptif dan dalam pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data menggunakan deskriptif kualitatif dengan tahapan reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi BUMDes insane cita di desa mbuju kecamatan kilo kabupaten dompu dalam mensejahterakan masyarakat di desa mbuju kecamatan kilo kabupaten dompu

---

<sup>9</sup> Jaka Sulaksana dan Irni Nurianti, "Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kasus di BUMDes Mitra Sejahtera Desa Cibumut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka", *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis (JEPA)* 3, no2 (2019): 358, <https://jepa.ub.ac.id/index.php/jepa/article/view/192>

pada tahun 2019 antara lain menyediakan pelayanan jasa dan merekrut pemuda sebagai tenaga kerja dalam mensejahterakan masyarakat.<sup>10</sup>

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama menggunakan pendekatan penelitian Deskriptif Kualitatif. Adapun perbedaan penelitian tersebut penelitian terdahulu berfokus pada mensejahterakan masyarakat sedangkan yang akan diteliti oleh penulis yakni berfokus pada peningkatan Pendapatan Asli Desa.

## B. Deskripsi Teori

### 1. Konsep Strategi pengembangan

Kata strategi berasal dari kata Yunani yaitu *strategos* yang artinya “*a general set of maneuvers cried out over come a enemy during combat*” yaitu semacam ilmunya para jenderal untuk memenangkan pertempuran.<sup>11</sup> Sedangkan dalam kamus Belanda-Indonesia, *sertategis* berasal dari kata majemuk, yang artinya siasat perang, istilah strategi tersebut digunakan dalam kemilitera sebagai usaha untuk mencapai kemenangan, sehingga dalam hal ini diperlukan taktik serta siasat yang baik dan benar. Sedangkan menurut Umar strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang di harapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan

<sup>10</sup> Susi Susanti, “Strategi BUMDes Dalam Mensejahterakan Masyarakat Di Desa Mbuju Kecamatan Kilo Kabupaten Dompu” (Universitas Muhammadiyah Mataram, 2019), <https://repository.ummat.ac.id/924/>.

<sup>11</sup> Johan M Bryson, *Perencanaan Strategis*, 2nd ed. (yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999).16

kompetensi inti (*core competition*). Strategi adalah bakal tindakan yang menuntun keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak merealisasikannya. Di samping itu, strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Oleh karena itu, sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional dan dalam perumusannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan.<sup>12</sup>

Strategi memiliki hirarki tertentu. *Pertama* adalah strategi tingkat korporat. Strategi korporat, menggambarkan arah pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bidang usaha dalam sebuah organisasi untuk mencapai keseimbangan produk dan jasa yang dihasilkan. *Kedua* adalah strategi tingkat unit usaha (bisnis). Strategi unit usaha biasanya menekankan pada usaha peningkatan daya saing organisasi dalam satu industri atau satu segmen industri yang dimasuki organisasi yang bersangkutan. *Ketiga* strategi tingkat fungsional. Strategi pada tingkat ini menciptakan kerangka kerja bagi untuk manajemen fungsional seperti produksi dan operasi, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, dan penelitian dan inovasi (*research and innovation*).<sup>13</sup>

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu proses yang direncanakan untuk mencapai sasaran perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Saat strategi telah diterapkan maka akan diketahui apakah gagal atau berhasil pada organisasi tersebut.

<sup>12</sup> Rachmat, *Manajemen Strategi* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014).14.

<sup>13</sup> Diah Tuhfat Yoshida, *Arsitektur Strategik Sebuah Solusi Meraih Kemenangan Dalam Dunia Yang Senantiasa Berubah* (Jakarta: PT Elex Komputindo Kelompok Gramedia, 2004).26

Menurut Iskandar Wiryokusumo pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan-kemampuannya, sebagai bekal untuk selanjutnya atas prakarsa sendiri menambah, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, sesama, maupun lingkungannya ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi yang mandiri.<sup>14</sup>

Strategi pengembangan adalah usaha menyeluruh, yang memerlukan dukungan dari pimpinan atas yang dirancang untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui penggunaan beberapa tehnik intervensi dengan menerapkan pengetahuan yang berasal dari ilmu-ilmu perilaku.<sup>15</sup> Strategi pengembangan adalah suatu proses yang meningkatkan efektifitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan tujuan keorganisasian. secara khusus proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana yang meliputi suatu sistem total sepanjang periode tertentu, dan usaha mengadakan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi.<sup>16</sup>

Strategi pengembangan adalah usaha yang terencana dan berkelanjutan untuk menerapkan ilmu perilaku guna pengembangan sistem dengan

<sup>14</sup> Iskandar Wiryokusumo and J Mandilika, *Kumpulan-Kumpulan Pemikiran Dalam Pendidikan* (Jakarta: CV Rajawali, 1982).93.

<sup>15</sup> Indra Wijaya, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Sinar Baru, 1989).244.

<sup>16</sup> James L Gibson, *Organisasi Dan Manajemen, Perilaku Struktur Dan Proses* (Jakarta: Erlangga, 1990).658

menggunakan metode–metode refleksi dan analisis diri.<sup>17</sup> Strategi pengembangan adalah cara atau strategi yang digunakan oleh wadah atau tempat guna proses suatu perubahan berencana yang memerlukan dukungan semua pihak, antara lain pengelola dan karyawan dengan perubahan–perubahan itu diharapkan dapat mengembangkan dan meningkatkan suatu perusahaan, yang memerlukan usaha jangka pendek, menengah, dan panjang guna menghadapi perubahan yang akan terjadi pada masa mendatang.<sup>18</sup>

David J Hunger dan Thomas L Wheelen yang dikutip oleh Nofita Ayu Rahmawati menyatakan bahwa strategi memiliki dasar pokok yaitu:<sup>19</sup>

a. Mengamati Lingkungan (*environmental scanning*)

Mengamati lingkungan yaitu suatu kegiatan memonitoring faktor internal organisasi dan eksternal organisasi melalui konsep kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threats*).

b. Penyusunan strategi

Penyusunan strategi membahas pengembangan rencana jangka panjang seperti penentuan visi dan misi, tujuan yang akan dicapai, mengembangkan strategi yang dimaksudkan dalam suatu program maupun prosedur sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan organisasi.

<sup>17</sup> Umar Nimran, *Perilaku Organisasi* (Surabaya: Citra Media, 1997).109

<sup>18</sup> Muhammad Bahrul Rizki, “Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pengembangan Usaha Kebun Singkong Gajah Di Desa Tepian Makmur Kecamatan Rantau Pulung Kabupaten Kutai Timur,” *Sosiatri-Sosiologi* 6, no. 4 (2018): 49, <https://scholar.google.co.id>.

<sup>19</sup> Nofita Ayu Rahmawati, “Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Studi Pada BUMDes Loh Jinawi Di Desa Galengdowo, Kecamatan Wonosalam, Kabupaten Jombang),” *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis* (Universitas Muhammadiyah Malang, 2021), <https://123dok.com/document/z3351w8z-skripsi-memenuhi-persyaratan-mencapai-derajat-akuntansi-rahmawati-akuntansi.html>.

c. Pelaksanaan strategi

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

d. Evaluasi atau kontrol

Untuk mengetahui apakah suatu organisasi sudah berjalan sesuai dengan strategi yang telah disusun maka organisasi memerlukan sebuah pengawasan baik dari keanggotaan atau pihak internal maupun pihak ketiga atau eksternal.

Pengembangan suatu perusahaan dibutuhkan strategi yang efektif. Strategi yang efektif adalah strategi yang mendorong terciptanya suatu eselarasan yang sempurna antara organisasi dengan lingkungannya dan antara organisasi dengan pencapaiannya dari tujuan strategisnya.<sup>20</sup> Dengan mengimplementasikan strategi yang efektif maka alternatif strategi dapat dicapai sebuah lembaga tersebut dalam mencapai tujuannya.

Sebagian besar bisnis dalam mengembangkan strategi terdapat dua tingkat yang berbeda. Kedua tingkat tersebut memberikan kombinasi yang kaya dari berbagai pilihan strategi bagi organisasi yaitu:<sup>21</sup>

a. Strategi Tingkat Bisnis (*business level strategy*)

Strategi tingkat bisnis adalah serangkaian strategi alternatif yang dipilih organisasi pada saat organisasi tersebut berbisnis dalam suatu industri atau

<sup>20</sup> Ricky W Griffin, *Manajemen Jilid 1 Alih Bahasa Gina Gania*, ed. Wisnu Chandra Kristiaji (Jakarta: Erlangga, 2004).226

<sup>21</sup> Moh Ja'ar Sodik Maksum, *Hukum Dan Etika Bisnis*, 1st ed. (Yogyakarta: CV Budi Utami, 2020).64

pasar tertentu. Alternatif semacam itu membantu organisasi untuk memfokuskan usaha persaingannya dalam setiap industri atau pasar tertentu.

b. Strategi Tingkat Korporasi (*corporate level strategy*)

Strategi tingkat korporasi adalah serangkaian alternatif strategi yang dipilih organisasi pada saat organisasi mengelola operasinya secara simultan di beberapa industri atau di beberapa pasar (mengembangkan suatu strategi yang sifatnya menyeluruh).

Strategi dapat dikelompokkan atas empat kelompok strategi yaitu:<sup>22</sup>

- a. Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategy*) dimana strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri
- b. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*) strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.
- c. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*) strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.
- d. Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*) Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, yang pada ujung-ujungnya adalah kebangkrutan.

---

<sup>22</sup> Umar Nimran, *Perilaku Organisasi* (Surabaya: Cira Media, 1997).35

## 2. Badan Usaha Milik Desa

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrumen pemberdayaan ekonomi lokal dengan berbagai ragam jenis usaha sesuai dengan potensi yang dimiliki desanya. Pengembangan potensi ini memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi warga desa melalui pengembangan usaha ekonomi.<sup>23</sup> Disamping itu, keberadaan BUMDes juga membawa dampak terhadap peningkatan sumber pendapatan asli desa (PADes) yang memungkinkan desa untuk mampu melakukan sebuah pembangunan dan juga untuk peningkatan kesejahteraan secara lebih optimal.

BUMDes sejatinya sebagai lembaga sosial yang berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya sebagai penyedia pelayanan sosial. Namun BUMDes juga sebagai lembaga komersial dimana BUMDes bertujuan untuk mencari keuntungan, melalui penjualan barang atau jasa yang diperuntukan kepada masyarakat.<sup>24</sup>

BUMDes mempunyai 4 (empat) tujuan utama yaitu:<sup>25</sup>

- a. Meningkatkan perekonomian desa
- b. Meningkatkan pendapatan asli desa
- c. Meningkatkan pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan Masyarakat

---

<sup>23</sup> Peraturan Desa Margolembu kecamatan mangkutana kab.Luwu-Timur Nomor 5 Tahun 2017 tentang pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

<sup>24</sup> Robiatul Adawiyah, "Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Aspek Modal Sosia (Studi Pada BMDes Surya Sejahtera, Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sdoarjo)," *Ilmu Adminisrasi Negara* 6, no. 3 (2018): 1, <http://repository.unair.ac.id>.

<sup>25</sup> Ade Eka Kurniawan, "Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (Desa Lanjut Kecamatan Singkep Pesisir Kabupaten Lingga)," *Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik* 3, no. 1 (2016): 33, <http://jurnal.umrah.ac.id>.

- d. Meningkatkan pembangunan desa, pemberdayaan Masyarakat Desa, pemberian bantuan untuk masyarakat miskin melalui hibah, bantuan sosial, dan kegiatan dana bergulir yang ditetapkan melalui APBD.

Terkait dengan implementasi Alokasi Dana Desa (ADD), maka diharapkan proses penguatan ekonomi desa melalui BUMDes diharapkan akan lebih berdaya. Hal ini disebabkan adanya penopang yakni dana anggaran desa yang semakin besar. Sehingga memungkinkan ketersediaan permodalan yang cukup untuk pendirian BUMDES. Jika ini berlaku sejalan, maka akan terjadi peningkatan Padesa yang selanjutnya dapat digunakan untuk kegiatan pembangunan desa. Hal utama yang penting dalam upaya penguatan ekonomi desa adalah memperkuat kerjasama, membangun kebersamaan disemua lapisan masyarakat desa. Sehingga itu menjadi daya dorong dalam upaya pengentasan kemiskinan, pengangguran dan membuka akses pasar.<sup>26</sup>

BUMDes menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah didirikan antara lain dalam rangka peningkatan pendapatan Asli Desa (PADes). Berangkat dari cara pandang ini, jika pendapatan asli desa dapat di peroleh dari BUMDes, maka kondisi itu akan mendorong setiap pemerintah desa memberikan “*goodwill*” dalam merespon pendirian BUMDes. Sebagai salah satu lembaga ekonomi yang beroperasi di pedesaan, BUMDes harus memiliki perbedaan dengan lembaga ekonomi pada umumnya. Ini dimaksudkan agar keberadaan dan kinerja BUMDes mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan warga desa. Disamping itu, agar

---

<sup>26</sup> Menurut Pasal 72 UU Nomor 6 Tahun 2014, alokasi dana desa paling sedikit 10% dari dana perimbangan yang diterima kabupaten/kota dalam anggaran pendapatan dan belanja daerah seteah dikuragidana alokasi khusus.

tidak berkembang sistem usaha kapitalis di pedesaan yang dapat mengakibatkan terganggunya nilai-nilai kehidupan bermasyarakat.<sup>27</sup>

Modal awal BUMDes bersumber dari APB Desa. Modal BUMDes terdiri atas:<sup>28</sup>

a. Penyertaan modal Desa

- 1) Hibah dari pihak swasta, lembaga social ekonomi kemasyarakatan dan/atau lembaga donor yang disalurkan melalui mekanisme APB Desa
- 2) Bantuan pemerintah, pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota yang disalurkan melalui mekanisme APB Desa
- 3) Kerjasama usaha dari pihak swasta, lembaga social ekonomi kemasyarakatan dan/atau lembaga donor yang dipastikan sebagai kekayaan kolektif Desa dan disalurkan melalui mekanisme APB Desa.
- 4) Asset desa yang diserahkan kepada APB Desa sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan tentang Aset Desa

b. Penyertaan modal masyarakat Desa

- 1) Tabungan masyarakat
- 2) Simpanan masyarakat

Prinsip-prinsip pengelolaan BUMDES penting untuk dikolaborasi atau diuraikan agar dipahami dan dipersepsikan dengan cara yang sama oleh

<sup>27</sup> Zulkarnain Ridlwan, "Urgensi Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pembangunan Perekonomian Desa," *lmu Hukum* 8, no. 3 (2014): 431, <https://jurnal.fh.unila.ac.id/index.php/fiat/article/view/314/273>.

<sup>28</sup> Anggaran Dasar (AD) Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mandiri Sejahtera desa Margolembo kec.Mangkutana Kab.Luwu-timur

pemerintah desa, anggota (penyerta modal), BPD, Pemkab, dan masyarakat. Terdapat enam prinsip dalam mengelola BUMDES yaitu :<sup>29</sup>

- a. *Kooperatif*, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDES harus mampu melakukan kerja sama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya
- b. *Partisipatif*, semua komponen yang terlibat didalam BUMDES harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDES.
- c. *Emansipatif*, semua komponen yang terlibat didalam BUMDES harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, dan agama.
- d. *Transparan*, aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka.
- e. *Akuntabel*, seluruh kegiatan usaha harus bisa di pertanggungjawabkan secara teknis maupun administrative.
- f. *Sustainable*, kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDes.

Demikian pula pemerintah desa ikut berperan dalam pembentukan BUMDes sebagai badan hukum yang berpijak pada tata aturan perundangan yang berlaku, serta sesuai dengan kesepakatan yang terbangun di masyarakat desa. BUMDes juga merupakan perwujudan partisipasi masyarakat desa secara keseluruhan, sehingga tidak menciptakan modal usaha yang dihegemoni oleh

---

<sup>29</sup> Zulkarnain Ridlwan, "Urgensi BUMDes dalam Pengembangan Perekonomian Desa," *Jurnal Ilmu Hukum* 8, No.3, (2014): 434, <https://jurnal.fh.unila.ac.id/index.php/fiat/article/view>

kelompok tertentu ditingkat desa. Artinya, tata aturan ini terwujud dalam mekanisme kelembagaan yang solit. Penguatan kapasitas kelembagaan akan terarah pada adanya tata aturan yang mengikat seluruh anggota (*one for All*).<sup>30</sup>

### 3. Analisis SWOT

#### a. Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk menentukan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Keputusan strategis perusahaan perlu pertimbangan faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan maupun faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman. Oleh karena itu perlu adanya pertimbangan-pertimbangan penting untuk analisis SWO.<sup>31</sup>

Menurut Rangkuti analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen yang digunakan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal sebuah perusahaan.<sup>32</sup> Sedangkan menurut Jogiyanto SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari

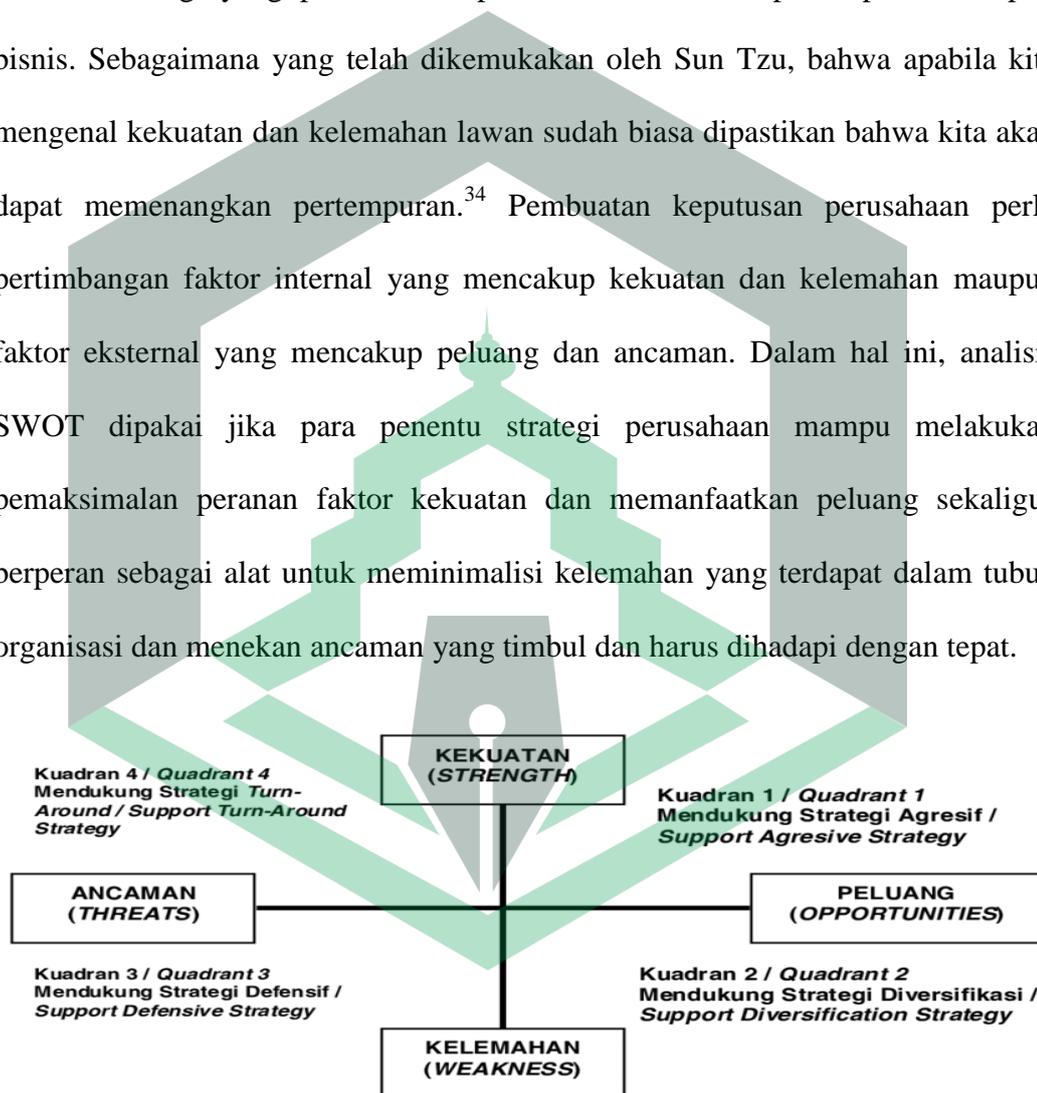
<sup>30</sup> Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP) 2007, 34

<sup>31</sup> Swardono, *Manajemen Strategik Konsep Dan Kasus* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2002).5

<sup>32</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategi Untuk Mengadapi Abad 21* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004).18

sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi.<sup>33</sup>

Analisis SWOT apabila dilihat berdasarkan filosofinya analisis SWOT merupakan suatu penyempurnaan pemikiran dari berbagai kerangka kerja dan rencana strategi yang pernah diterapkan baik di medan pertempuran maupun bisnis. Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Sun Tzu, bahwa apabila kita mengenal kekuatan dan kelemahan lawan sudah biasa dipastikan bahwa kita akan dapat memenangkan pertempuran.<sup>34</sup> Pembuatan keputusan perusahaan perlu pertimbangan faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan maupun faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman. Dalam hal ini, analisis SWOT dipakai jika para penentu strategi perusahaan mampu melakukan pemaksimalan peranan faktor kekuatan dan memanfaatkan peluang sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan ancaman yang timbul dan harus dihadapi dengan tepat.



**Gambar 2.1** Diagram Analisis SWOT

<sup>33</sup> Indra Mahardika Putra, *Business Modal And Business PLAN Di Era 4.0* (Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2019).271

<sup>34</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Resiko Teori, Kasus Dan Solusi* (Bandung: Alfabeta, 2010).264

Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki kekuatan dan peluang, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus ditetapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan Question Mark pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.<sup>35</sup>

## b. Fungsi, Manfaat Dan Tujuan Analisis SWOT

### 1) Fungsi Analisis SWOT

Secara umum analisis SWOT sudah dikenal oleh sebagian besar tim teknis penyusun rencana perusahaan. Sebagian dari pekerjaan perencanaan strategi terfokus kepada apakah perusahaan mempunyai sumber daya dan kapabilitas yang memadai untuk menjalankan misi dan mewujudkan visinya. Pengenalan akan

<sup>35</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategi Untuk Mengadapi Abad 21* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004),19

kekuatan yang dimiliki akan membantu perusahaan untuk menarik perhatian dan melihat peluang-peluang baru, sedangkan penilaian yang jujur terhadap kelemahan-kelemahan yang ada akan memberikan bobot realisme pada rencana-rencana yang akan dibuat perusahaan. Jadi fungsi Analisis SWOT adalah menganalisis mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, serta analisa mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi eksternal perusahaan.

## 2) Manfaat Analisis SWOT

Analisis SWOT bermanfaat apabila telah secara jelas ditentukan dalam bisnis apa perusahaan beroperasi dan arah mana perusahaan menuju ke masa depan serta ukuran apa saja yang digunakan untuk menilai keberhasilan manajemen perusahaan dalam menjalankan misinya dan mewujudkan misinya dari hasil analisis akan memetakan posisi perusahaan terhadap lingkungannya dan menyediakan pilihan strategi umum yang sesuai serta dijadikan dasar dalam menetapkan sasaran-sasaran perusahaan selama 3-5 tahun ke depan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan para stakeholder atau analisis SWOT berguna untuk menganalisa faktor-faktor di dalam perusahaan yang memberikan andil terhadap kualitas pelayanan atau salah satu komponennya sambil mempertimbangkan faktor-faktor eksternal.

## 3) Tujuan Analisis SWOT

Tujuan utama Analisis SWOT adalah mengidentifikasi strategi perusahaan secara keseluruhan. Hampir setiap perusahaan maupun pengamat bisnis dalam pendekatannya banyak menggunakan analisis SWOT. Kecenderungan ini

tampaknya akan terus semakin meningkat, yang mana satu dengan yang lain saling berhubungan dan saling tergantung. Dalam perkembangannya saat ini analisis SWOT tidak hanya dipakai untuk menyusun strategi di medan pertempuran, melainkan banyak dipakai dalam penyusunan perencanaan bisnis (*Strategic Business Planning*) yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat segera diambil keputusan berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing.<sup>36</sup>

Pentingnya analisis SWOT dalam menjalankan suatu usaha juga dijelaskan dalam QS. Al-Hasyr (59): 18 yakni sebagai berikut:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

Terjemahnya:

“Hai orang-orang yang beriman, bertawalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertawalah kepada Allah, sesungguhnya Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan”<sup>37</sup>

Ayat tersebut di atas menjelaskan, bahwa suatu usaha perlu melakukan adaptasi dalam perencanaan. Setiap kegiatan perencanaan harus memperhatikan situasi dan kondisi yang terkait dengan masa lalu, masa kini, dan masa depan atau

<sup>36</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta:Gramedia Pustaka Utama, 1997),10

<sup>37</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Edisi 3 (Bandung:CV Penerbit Diponegoro, 2010)

yang akan datang. Hal ini bisa dipahami karena prinsip keterkaitan satu sama lain dari ketiga masa atau waktu itu. Berdasarkan tafsir ayat tersebut di atas, apabila dikaitkan dengan analisis SWOT maka dapat dipahami bahwa suatu usaha bisnis yang dilakukan harus selalu difikirkan (direncanakan) agar tidak rugi dan sebaliknya bisa bermanfaat.

### c. Faktor-faktor Analisis SWOT

Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu melihat faktor-faktor analisis SWOT yaitu, faktor internal dan eksternal suatu perusahaan. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing faktor tersebut:<sup>38</sup>

#### 1) Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *Opportunities And Threates* (O dan P). Dimana faktor ini bersangkutan dengan kondisi-kondisi yang terjadi diluar perusahaan yang mempengaruhi pembuatan keputusan perusahaan. faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hokum, teknologi, kependudukan dan sosial budaya.

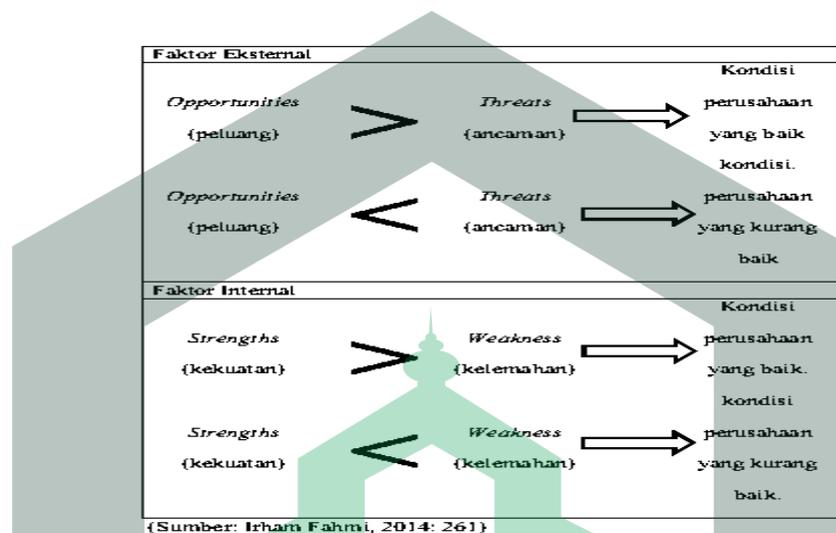
#### 2) Faktor internal

Faktor interna ini mempengaruhi terbentuknya *Strengths And Weaknesses* (S and W). Dimana faktor ini menyangkut kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini terut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini meliputi semua macam manajemen pungsiona: pemasaran keuangan, oprasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan.

---

<sup>38</sup>Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, cet.14 (Jakarta:Gramedia Pustaka Utama, 1997),34

Faktor eksternal dan internal dalam perspektif SWOT memiliki penelitian terhadap kondisi suatu perusahaan, adapun penelitian tersebut diukur berdasarkan beberapa keadaan. Keadaan tersebut akan peneliti gambarkan, yakni sebagai berikut.<sup>39</sup>



**Gambar 2.2:** faktor eksternal dan internal perusahaan dalam persepektif SWOT

Berdasarkan pada gambar diatas maka ada dua kesimpulan yang bisa diambil dan layak diterapkan oleh perusahaan, yaitu:<sup>40</sup>

- a) Sebuah perusahaan yang baik adalah jika *Opportunities* (peluang) lebih besar dibandingkan *Threats* (Ancaman), dan begitu pula sebaliknya
- b) Sebuah perusahaan yang baik adalah jika *Strengths* (Kekuatan) lebih besar dibandingkan *Weaknesses* (Kelemahan) dan begitu pula sebaliknya.

d. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam analisis SWOT

<sup>39</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep*. (Jakarta : Salemba Empat, 2014), 261

<sup>40</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Resiko Teori, Kasus Dan Solusi*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 270-271

Untuk mengidentifikasi berbagai masalah yang timbul dalam perusahaan, maka sangat diperlukan penelitian yang sangat cermat sehingga mampu menemukan strategi yang sangat cepat dan tepat dalam mengatasi masalah yang timbul dalam perusahaan. Beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam mengambil keputusan antara lain menurut David, Fred R. yaitu:<sup>41</sup>

1) Kekuatan (*Strenght*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

2) Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

3) Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecendrungan-kecendrungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan

---

<sup>41</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep*. (Jakarta : Salemba Empat, 2014), 261

antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

#### 4) Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan

#### e. Model Analisis SWOT

Dalam rangka menciptakan suatu analisis SWOT yang baik dan tepat maka perlu kiranya dibuat suatu model analisis SWOT yang representative. Penafsiran representative disini adalah bagaimana suatu kasus yang akan dikaji dilihat berdasarkan ruang lingkup dari aktivitas kegiatannya, atau dengan kata lain kita melakukan penyesuaian analisis berdasarkan kondisi yang ada. Yaitu dengan menggunakan pendekatan matrik SWOT. Matriks SWOT merupakan suatu teknik analisis yang dikembangkan untuk membantu para perencana strategi dalam proses pembuatan strategi. Teknik ini menggambarkan SWOT menjadi suatu matriks dan kemudian diidentifikasi semua aspek dalam SWOT.<sup>42</sup> Berikut adalah tabel format dalam menganalisis dan menentukan keputusan strategis dengan pendekatan matrik SWOT:

---

<sup>42</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997).35

Tabel 2.1 Matriks SWOT

<b>EFAS</b>	<b>IFAS</b>	<b>STRENGTHS (S)</b> Tentukan 5-10 Faktor kekuatan internal	<b>WEAKNESSES (W)</b> Tentukan 5-10 Faktor kelemahan internal
<b>OPPORTUNITIES (O)</b>	<b>STRATEGI SO</b>	<b>STRATEGI SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan peluang	<b>STRATEGI WO</b> Ciptakan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>THREATS (T)</b>	<b>STRATEGI ST</b>	<b>STRATEGI ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan dan menghindari ancaman

Penjelasan table:

Matriks SWOT ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi, seperti:<sup>43</sup>

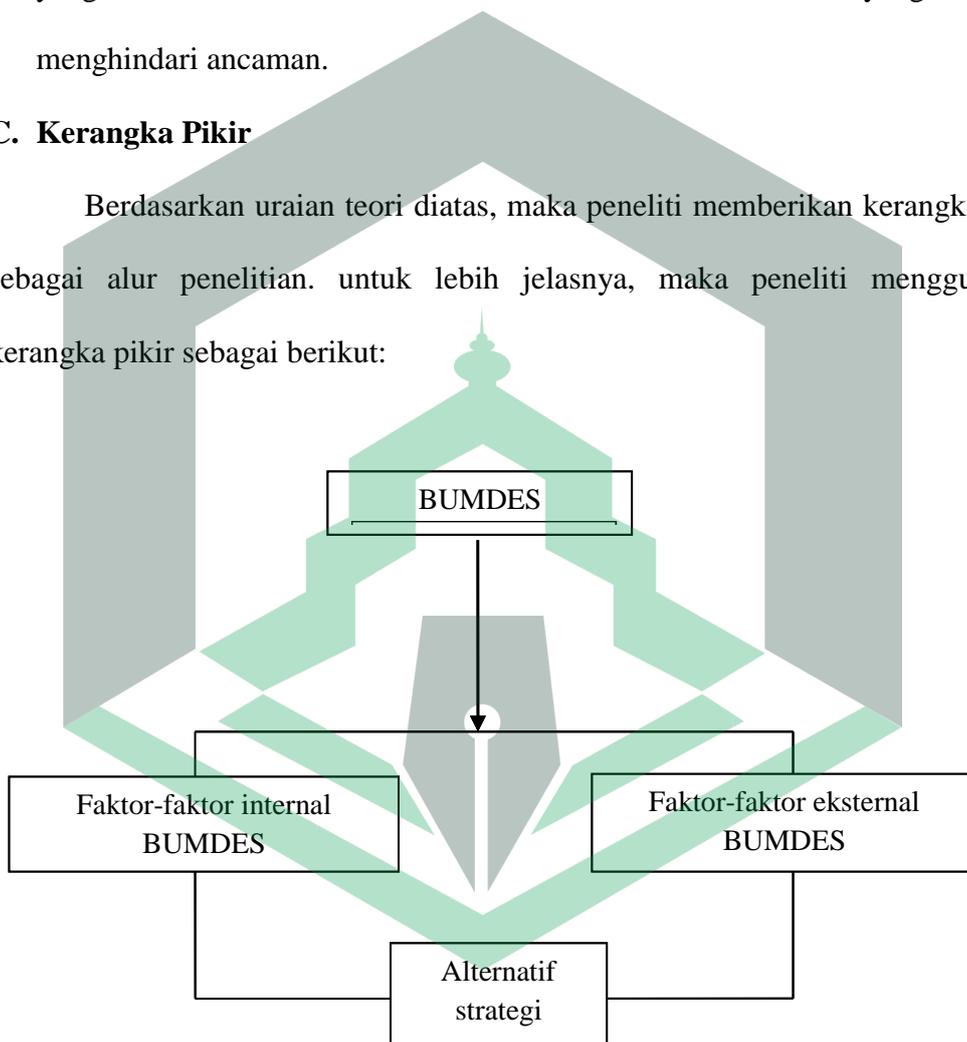
- a) Strategi SO (*Strengths and Opportunities*) Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b) Strategi ST (*Strengths and Threats*) Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

<sup>43</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Resiko Teori, Kasus Dan Solusi*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 274.

- c) Strategi WO (*Weaknesses and Opportunities*) Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d) Strategi WT (*Weaknesses and Threats*) Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

### C. Kerangka Pikir

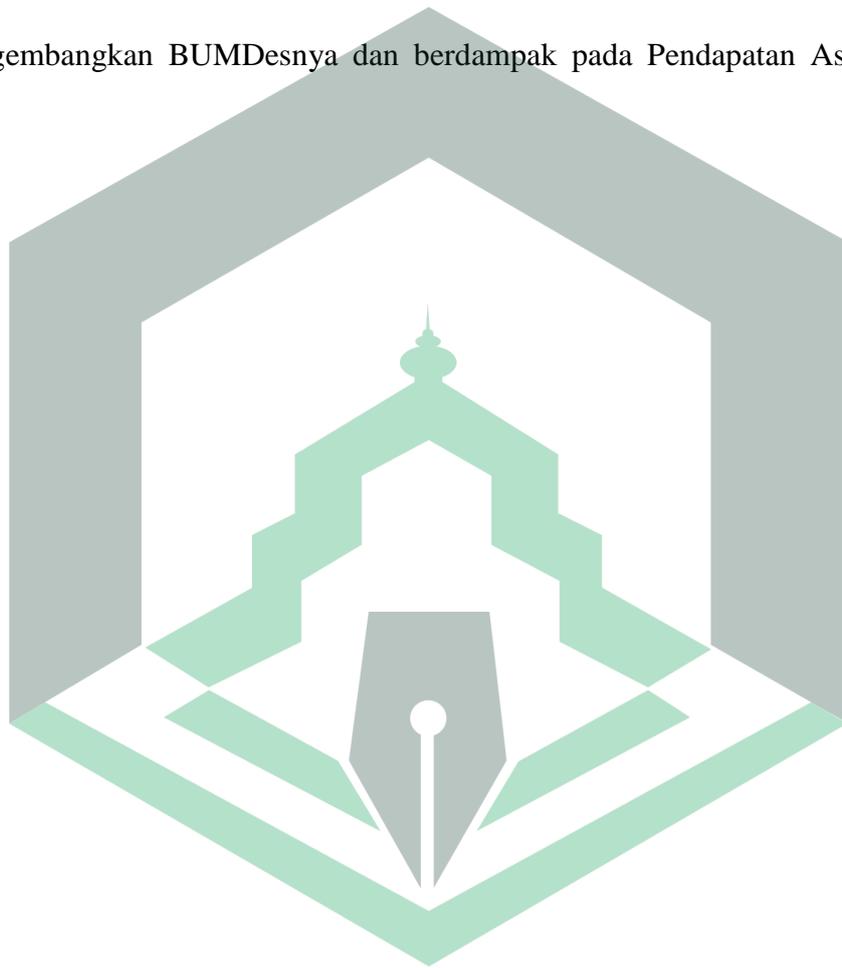
Berdasarkan uraian teori diatas, maka peneliti memberikan kerangka pikir sebagai alur penelitian. untuk lebih jelasnya, maka peneliti menggunakan kerangka pikir sebagai berikut:



**Gambar 2.3** Kerangka Pikir

Berdasarkan kerangka pikir diatas menjelaskan bahwa dalam pengembangan BUMDes terdapat strategi yang diterapkan. Dalam strategi pengembangannya Badan Usaha Milik Desa memiliki kelemahan dan kekuatan dalam proses

pengembangannya baik dari faktor internal maupun eksternal. Dari kekuatan dan kelemahan tersebut kita bisa mengidentifikasi baik peluang (*Opportunities*) yang terbuka untuk organisasi dan ancaman (*Treaths*) yang dihadapi oleh organisasi. Dengan demikian BUMDes Mandiri Sejahtera dapat mengidentifikasi alternatif strategi yang cocok untuk digunakan agar BUMDes Mandiri Sejahtera dapat lebih mengembangkan BUMDesnya dan berdampak pada Pendapatan Asli Desanya.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

##### **1. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian Deskriptif Kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, lawannya adalah eksperimen dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Dalam penelitian kualitatif peneliti menjadi instrument, oleh karena itu dalam penelitian kualitatif instrumennya adalah orang atau human instrument.<sup>44</sup>

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam peningkatan pendapatan asli desa dengan analisis SWOT. Agar peneliti dapat mendeskripsikan secara jelas dan rinci serta memperoleh data mendalam terhadap penelitian ini, maka penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun alasan pemilihan menggunakan pendekatan tersebut adalah dari ciri tertentu pada

---

<sup>44</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, 9th ed. (Bandung: CV Alfabeta, 2014).1-3

permasalahan dalam penelitian ini, sebagaimana yang dikemukakan oleh Linco dan Guba yang mengulas sepuluh ciri penelitian kualitatif, yaitu:<sup>45</sup>

- a Dilakukan pada latar ilmiah
- b Manusia sebagai instrument
- c Metode kualitatif
- d Analisis data secara induktif
- e Arah penyusunan teori berasal dari dasar (*ground theory*)
- f Menghendaki di tetapkannya batas dasar fokus
- g Adanya criteria khusus untuk keabsahan data, dan
- h Desain bersifat sementara

## 2. Jenis penelitian

Metode penelitian digunakan karena beberapa pertimbangan: pertama, menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan langsung dengan kenyataan ganda. Kedua, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden. Ketiga, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.<sup>46</sup> Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif memungkinkan mencari fakta dengan interpretasi yang tepat, memungkinkan mengkaji masalah-masalah sekaligus memaparkan temuan dilapangan.

<sup>45</sup> Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1993). 4

<sup>46</sup> Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1993). 7

## B. Fokus Penelitian

Fokus dari penelitian ini yaitu Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Margolembo Kecamatan Mangkutana terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Desa.

## C. Definisi Istilah

Definisi istilah digunakan untuk memberikan penegasan terhadap beberapa istilah yang digunakan dalam judul penelitian ini. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari kesalah pahaman pembaca dalam memahami dan memaknai isi dari penelitian ini. Adapun istilah-istilah sebagai berikut:

1. Strategi pengembangan adalah usaha menyeluruh, yang memerlukan dukungan dari pimpinan atas yang dirancang untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui penggunaan beberapa tehnik intervensi dengan menerapkan pengetahuan yang berasal dari ilmu-ilmu perilaku.
2. Peningkatan Pendapatan Asli Desa menurut undang-undang nomor 6 tahun 2014 menyatakan bahwa pendapatan asli desa merupakan pendapatan yang berasal dari kewenangan desa yang berasal dari hak asal-usul dan kewenangan skala lokal desa.
3. BUMDes merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa masyarakat.

#### 4. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan cara untuk mengetahui suatu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam melakukan suatu kegiatan yang ingin dilaksanakan sehingga kita dapat mengetahui apa yang ingin dikerjakan dalam kegiatan yang dilakukan. Dengan demikian adanya analisis SWOT kita dapat menganalisis apa yang ingin kita kerjakan kedepannya atau langkah apa saja yang ingin dilakukan sehingga lebih baik dalam proses pekerjaan.

#### **D. Desain Penelitian**

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif dilakukan dengan cara menggambarkan subjek atau objek yang berupa masyarakat sekitar, lembaga-lembaga dan yang lainnya berdasarkan fakta-fakta yang tampak serta apa adanya.

#### **E. Data dan Sumber Data**

Data dalam penelitian ini adalah:

##### 1. Data kuantitatif

Data yang dapat dianalisis dengan teknik analisis kuantitatif meliputi: pengembangan BUMDes secara eksternal dan internal di Desa margolembo dengan perhitungan bobot, rating, dan skor dari faktor eksternal dan internal di BUMDes di Desa Margolembo.

##### 2. Data kualitatif

Data yang dapat dianalisis menggunakan analisis kualitatif meliputi: kondisi interna yang menjadi kekuatan dan kelemahan, kondisi eksternal yang menjadi peluang dan ancaman serta gambaran umum BUMDes di Desa Margolembo Kecamatan Mangkutana.

Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu:<sup>47</sup>

#### 1. Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari masyarakat baik yang dilakukan melalui wawancara, observasi dan alat lainnya. Data primer diperoleh sendiri secara mentah-mentah dari masyarakat dan masih memerlukan analisis lebih lanjut.

#### 2. Sekunder

Adalah data yang diperoleh dari atau berasal dari bahan kepustakaan data ini biasanya digunakan untuk melengkapi data primer, mengingat bahwa data primer dapat dikatakan sebagai data praktek yang ada secara langsung dalam praktek dilapangan atau ada dilapangan karena penerapan suatu teori.

### F. Instrumen Penelitian

Pada proses penelitian kualitatif yang dilakukan peneliti, yang menjadi instrument dalam penelitian tidak lain merupakan peneliti itu sendiri (*human instrument*). Dalam hal ini, peneliti dimasukkan dalam kategori *human instrument* dimana berfungsi agar dapat memberi dan menetapkan fokus utama dari penelitian, memilih narasumber untuk diwawancarai, dalam proses mengumpulkan data, menilai kualitas dari data yang diperoleh, menganalisis data, menafsirkan data-data yang ada dan tahap akhir membuat kesimpulan penelitian.<sup>48</sup>

<sup>47</sup> P. Joko Subagyo, *Metode Penelitian Dalam Teori Dan Praktek* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1999). 87-88

<sup>48</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Dan Pengembangan (Research and Development)* (Bandung: Alfabeta, 2015). 221

Instrument penelitian yang digunakan yaitu berupa wawancara langsung, serta untuk mendapatkan data yang lebih rinci lagi dilakukan pula pencarian daftar pustaka baik melalui sumber buku, artikel, jurnal maupun skripsi.

### G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah:

#### 1. Observasi

Cara pengumpulan data berdasarkan observasi menggunakan mata, telinga, secara langsung tanpa melalui alat bantu yang berstandar.<sup>49</sup> bisa juga disebut dengan istilah pengamatan. Observasi dilakukan untuk menggali data dari sumber data yang berupa peristiwa, tempat, benda, serta rekaman dan gambar.<sup>50</sup> Dalam penelitian ini dilaksanakan dengan teknik observasi, yaitu dilakukan dengan cara penelitian melibatkan diri atau berinteraksi pada kegiatan yang dilakukan oleh subjek penelitian dalam lingkungannya.

#### 2. Wawancara (*Interview*)

Teknik wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab, baik secara langsung maupun tidak langsung secara bertatap muka (*personal face to face interview*) dengan sumber data (responden). Wawancara langsung diadakan dengan orang yang menjadi satuan pengamatan dan dilakukan tanpa perantara. Jadi sumber datanya adalah orang yang diamati. Sedangkan wawancara tidak langsung dilakukan terhadap seseorang yang dimintai keterangan tentang orang lain.<sup>51</sup>

<sup>49</sup> Subana Sudrajat, *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah* (Bandung: Pustaka Setia, 2001). 143

<sup>50</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research* (Yogyakarta: Andi Offset, 1990). 91

<sup>51</sup> Sambas Ali Muhidin and Maman Abdulrahman, *Analisis Korelasi Regresi, Dan Jalur Dalam Penelitian* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2007). 19-21

### 3. Dokumentasi

Merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya dari seseorang. Hasil penelitian dari observasi/wawancara akan lebih kredibel/dapat dipercaya apabila di dukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada.<sup>52</sup>

### H. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan dan keabsahan data yang diperoleh dari lapangan dapat memperoleh keabsahan data, maka penelitian memeriksanya dengan melakukan langkah-langkah berikut:<sup>53</sup>

#### 1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber data. Data yang diperoleh dari beberapa sumber tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan mengenai pandangan yang sama dan pandangan yang berbeda, sehingga data yang telah dianalisis tersebut dapat diperoleh sebuah kesimpulan.

#### 2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada narasumber yang sama tetapi menggunakan teknik yang beda. Contohnya data dari hasil observasi lalu dicek melalui wawancara atau kuesioner. Apabila data yang diperoleh pada masing-masing teknik tersebut berbeda, maka dilakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data atau yang lainnya untuk mendapatkan kepastian

---

<sup>52</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2014). 82

<sup>53</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2014). 127

mengenai data yang di anggap benar dan bisa saja semua benar karena setiap individu mempunyai sudut pandang yang berbeda.

### 3. Trianggulasi Waktu

Trianggulasi waktu dalam pengujian kredibilitas dapat dilakukan dengan cara pengecekan data dengan wawancara dan observasi ataupun teknik lainnya, namun dalam waktu dan situasi yang berbeda. Apabila hasil yang diperoleh berbeda, maka harus dilakukan berulang-ulang sampai diperoleh kepastian.

#### I. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>54</sup>

Data yang diperoleh pada penelitian ini dianalisis dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui pendekatan konsep manajemen strategis. Analisis kualitatif digunakan untuk mengetahui lingkungan perusahaan terkait dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yaitu menggunakan analisis SWOT dalam menentukan alternatif strategi.

Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui strategi apa yang akan digunakan setelah melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang

---

<sup>54</sup> Muh. Fitrah and Luthfiah, *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas Dan Studi Kasus* (Jawa Barat: Cv Jejak, 2017). 79

dimiliki. Analisis SWOT adalah suatu alat manajemen untuk mengevaluasi internal dan eksternal organisasi sehingga dapat memberikan informasi mengenai isu-isu penting bagi organisasi. Analisis SWOT dimulai dengan identifikasi aspek positif, yaitu *strength* (kekuatan) dan aspek negatif, yaitu *weakness* (kelemahan) dari internal organisasi. Sedangkan dari eksternal organisasi dilakukan identifikasi *opportunities* (peluang) dan *threat* (ancaman). Berikut ini langkah-langkah selanjutnya setelah diperoleh analisis mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

#### 1. Analisis Matriks *Internal Factor Analisis Strategy* (IFAS)

Analisis matriks IFAS meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis dan memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut. Tabel IFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal. Identifikasi kekuatan dan kelemahan diperoleh setelah melakukan wawancara terhadap informan. Dari hasil wawancara tersebut, akan diidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam perusahaan tersebut. Kekuatan dan kelemahan tersebut dianalisis internal dengan menggunakan matriks IFAS.

#### 2. Analisis matriks eksternal faktor analisis strategi (EFAS)

Matriks evaluasi faktor eksternal memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan.<sup>55</sup> Identifikasi faktor internal dan eksternal matriks *external factor evaluation* (EFE) dan matriks *internal factor*

---

<sup>55</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategi Untuk Mengadapi Abad 21* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004),28

*evaluation* (IFE). Matriks EFE digunakan untuk menganalisis faktor-faktor eksternal, mengklasifikasikannya menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan kemudian dilakukan pembobotan.<sup>56</sup>

Analisis matriks EFE dilakukan perhitungan yang sama dengan matriks IFE yaitu perhitungan terhadap bobot dan pemberian rating pada setiap faktor.

**Tabel 3.1** Analisis faktor internal dan eksternal

Faktor-faktor strategi internal dan eksternal	Bobot	Rating	Bobot x rating
Kekuatan	1. 2. 3.		
Kelemahan	1. 2. 3.		
Peluang	1. 2.		
Ancaman	1. 2.		

Sumber: Freddy Rangkuti, 2006:25

Keterangan:

Pemberian bobot masing-masing skala mulai 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (paling tidak penting) berdasarkan pengaruhnya. Semua bobot tidak boleh melebihi skor total 1,00. Pemberian rating untuk masing-masing faktordengan skala mulai dari empat sampai dengan satu berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi di BUMDes di desa Margolembo. Pemberian nilai rating ntuk faktor kekuatan dan peluang yang bersifat positif semakin besar diberi ratin 4

<sup>56</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep*. (Jakarta : Salemba Empat, 2014), 252

tetapi semakin kecil diberi rating 1. Pemberian nilai rating kelemahan dan ancaman yang bersifat negatif semakin besar diberi nilai rating.

Langkah-langkah pengembangan matrks EFE dan IFE adalah sebai berikut:

1. Pada kolom 1, menntukan faktor-faktor strategi eksternal yang menjadi peluang dan ancaman serta faktor-faktor strategi internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan
2. Pada kolom 2, masing-masing faktor diberi bobot dengan skala mulai dari 1 (paling penting) sampai 0 (tidak penting)
3. Pada kolom 3, diberi rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat setuju) sampai dengan 1 (sangat tidak setuju) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan,
4. Pada kolom 4, bobot pada komlom 2 dikalikan dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh bobot skor masing-masing,
5. Menjumlahkan skor pada kolom 4 untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana organisasi bereaksi terhadap faktor-faktor strategi eksternalnya dan internalnya. Mengklasifikasikannya menjadi kelemahan dan kekuatan bagi perusahaan. Total skor pembobotan berkisar antara 1-4 dengan rata-rata 2,5. Jadi total skor pembobotan dibawah 2,5 maka kondisi internal atau eksternal organisasi lemah, sedangkan jika total skor pembobotan di atas 2,5 posisi internal atau eksternal organisasi yang kuat.

Untuk melakukan analisis SWOT secara garis besar harus dilakukan melalui tiga tahapan yaitu:

1. Tahap pengumpulan data

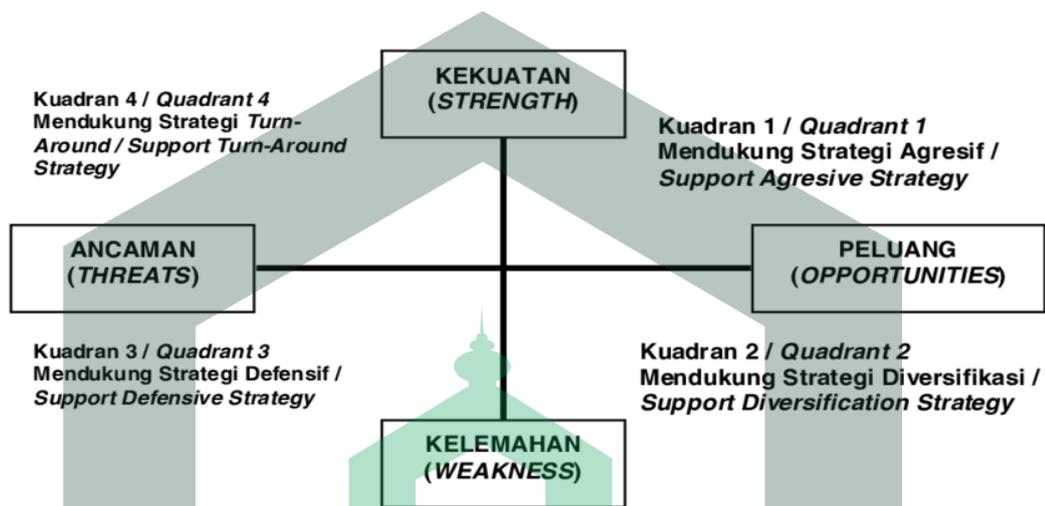
Dalam tahap ini hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra analisis umumnya data akan dikategorikan sebagai data internal dan eksternal, data internal meliputi laporan keuangan, laporan tentang sumberdaya manusia, laporan kegiatan operasional dan pemasaran. Sedangkan data eksternal yang diperlukan antara lain meliputi analisis tentang pasar, pesaing, pemasok, pemerintah, serta kelompok yang mempunyai kepentingan tertentu.

2. Tahap analisis

Bagian positif dari masing-masing sumbu X dan sumbu Y akan ditempati kekuatan dan peluang, sedangkan bagian negatif dari masing-masing sumbu X dan Y akan ditempati kelemahan dan ancaman. Plotting dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a Nilai total skor angka mencerminkan peluang dari matriks EFAS diplotke dalam sumbu Y pada bagian yang positif.
- b Nilai total skor yang mencerminkan ancaman dari matrik EFAS di plot kesumbu Y pada bagian yang negatif.
- c Nilai total skor yang mencerminkan kekuatan dari matrik IFAS di plot ke sumbu X pada bagian yang positif.
- d Hal yang sama dilakukan terhadap nilai total skor yang mencerminkan kelemahan dari matrik IFAS disumbu X pada bagian yang negatif.

- e Selanjutnya lakukan positioning. Posisi yang ideal adalah posisi yang memiliki tingkat kelemahan dan tingkat ancaman yang mendekati nol. Dengan mengetahui posisi yang terakhir, diharapkan dapat diperoleh strategi yang bermanfaat bagi perusahaan.



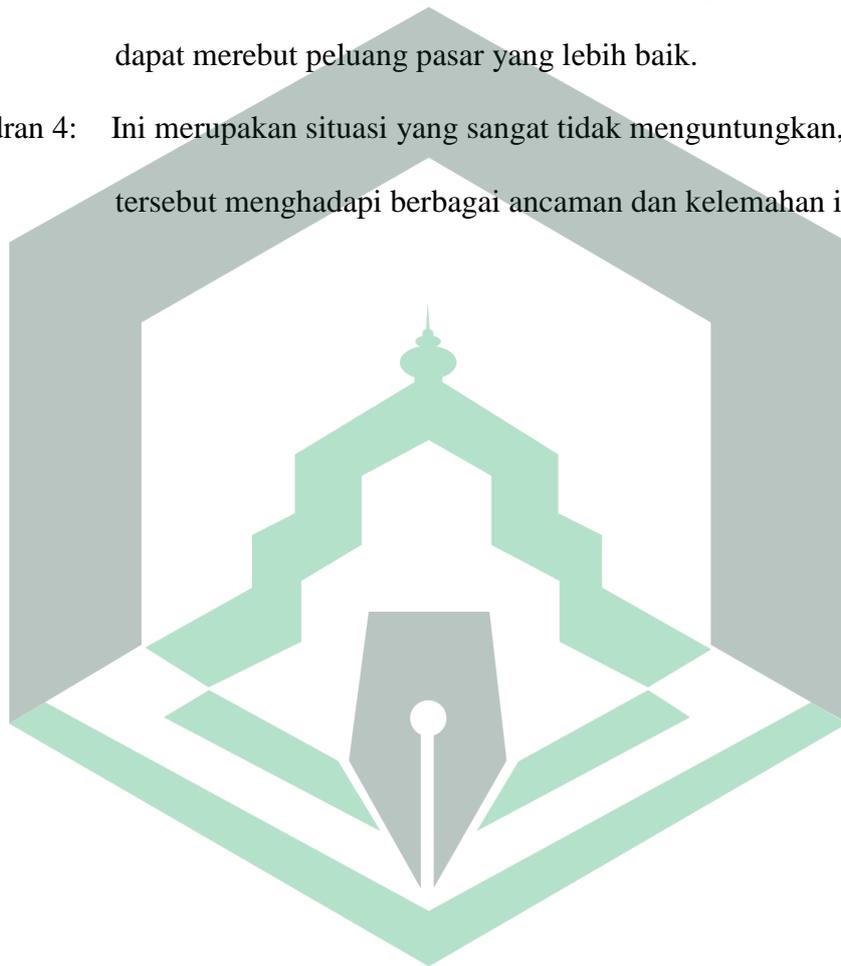
**Gambar 3.1** Diagram Analisis SWOT

Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki kekuatan dan peluang, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus ditetapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi *diversifikasi* (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan Question Mark pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.<sup>57</sup>



---

<sup>57</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategi Untuk Mengadapi Abad 21* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004),19

## **BAB IV**

### **DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA**

#### ***A. Deskripsi Data***

##### **1. Profil Desa**

###### **a. Letak Geografis Desa Margolembo**

Desa Margolembo merupakan salah satu desa di kecamatan Mangkutana, Kabupaten Luwu timur, yang berdiri sejak tahun 1969, Margolembo adalah nama yang diambil, dari nama salah satu dusun yang ada pada waktu itu, yaitu Dusun Margosuko, dan dusun limbo, Margo artinya jalan dan Lembo artinya lembah yang berawa, dan sampai sekarang Desa Margolembo, terus menerus melakukan pembenahan-pembenahan dan telah beberapa kali melakukan pemekaran wilayah. Desa Margolembo, adalah desa yang mempunyai potensi, pada galian tambang C, Pertanian, Perkebunan serta peternakan. Desa Margolembo merupakan salah satu dari 11 desa di wilayah Kecamatan Mangkutana, yang terletak 2 Km dari kota kecamatan Mangkutana. Desa Margolembo mempunyai luas wilayah seluas 133,07 Km<sup>2</sup>.

Secara geografis, Desa Margolembo, dengan batas-batas wilayah Sebagai berikut:

- 1) Sebelah Utara: Berbatasan dengan Desa Teromu
- 2) Sebelah barat: Berbatasan dengan kecamatan Kalaena
- 3) Sebelah timur: Berbatasan dengan desa pertasi
- 4) Sebelah selatan: Berbatasan dengan Desa Pancakarsa

Margolembo, terletak dalam wilayah Kecamatan Mangkutana yang terdiri dari lima dusun yaitu Dusun Margosuko, Dusun Rindo-rindo, Dusun Malela, Dan Dusun Kencana.

b. Ruang Lingkup Keadaan Desa Margolembo

1) Kondisi Sosial Budaya

Masyarakat Desa Margolembo merupakan masyarakat religious dan masih melekat rasa gotong-royong yang tinggi. Hal tersebut dapat kita lihat bahwa mayoritas masyarakat Desa Margolembo adalah pemeluk agama islam dan hampir setiap dusun memiliki tempat ibadah yang dibangun dengan swadaya maupun bantuan dari pihak luar.

Disamping itu, tradisi yang ada tetap dipelihara dan dijadikan sebagai motivasi yang mempererat persatuan dan kebersamaan dalam kehidupan bermasyarakat, baik yang tinggal di dalam Desa maupun di daerah perantauan.

**Tabel 4.1** Daftar Sumber Daya Sosial Budaya

NO	Uraian Sumber Daya Sosial Budaya	Jumlah	Satuan
1	Gotong Royong	280	Ls
2	Tradisi Ruwahan	1	Tahun
3	Pesta Rakyat (Panen Raya)	1	Tahun
4	Bersih Desa (Ruwat Bumi)	1	Tahun

Sumber: Data Profil Desa Margolembo Tahun 2020

2) Penduduk

Penduduk adalah orang dalam matranya sebagai pribadi anggota, keluarga, anggota masyarakat, warga Negara dan himpunan kuantitas yang bertempat

tinggal di suatu tempat dalam batas waktu tertentu. Adapun jumlah penduduk Desa Margolembo pada tahun 2020 mencakup 2.304 jiwa. Hal ini dapat dilihat melalui table sebagai berikut:

**Tabel 4.2** Data Jumlah Penduduk

NO	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki-laki	1.229 jiwa
2	Perempuan	1.075 jiwa
3	Jumlah	2.304 jiwa

Sumber: Data Profil Desa Margolembo Tahun 2020

### 3) Agama

Mayoritas penduduk Desa Margolembo adalah pemeluk agama islam. Menurut data kependudukan, jumlah penduduk yang beragama islam yakni sebesar 1.776 jiwa. Hal ini dapat dilihat melalui table sebagai berikut:

**Tabel 4.3** Data Jumlah Penganut Agama

No	Agama	Jumlah
1	Islam	1.778 jiwa
2	Kristen	201 jiwa
3	Katholik	325 jiwa

Sumber: Data Profil Desa Margolembo Tahun 2020

### 4) Tingkat Pendidikan

Masyarakat di Desa Margolembo merupakan masyarakat dengan tingkat pendidikan yang dapat dikatakan sudah cukup. Penduduk rata-rata berpendidikan SLTA dan SLTP. Akan tetapi tingkat kesadaran masyarakat

terhadap pendidikan semakin meningkat. Factor ini dipengaruhi dengan semakin lancarnya transportasi karena perbaikan infrastruktur jalan dan tersedianya fasilitas sekolah. Hal tersebut dibuktikan pada tabel data pendidikan terakhir masyarakat desa margolembo di bawah ini:

**Tabel 4.4** Data Pendidikan Terakhir Masyarakat Desa Margolembo

Kategori	Jumlah
S2	1
Diploma/Sarjana	123
SMA/Sederajat	550
SMP/Sederajat	568
SD/Sederajat	342
Tamat SD	492
Tidak Tamat SD	45
Belum/Tidak Sekolah	183

Sumber: Data Profil Desa Margolembo Tahun 2020

#### 5) Kesehatan

Dalam memenuhi tingkat kebutuhan masyarakat akan pelayanan kesehatan, maka Pemerintah Desa telah membangun fasilitas pelayanan kesehatan masyarakat, dalam hal ini adalah pembangunan Posyandu dan pustu. Dibawah ini dapat kita lihat Sarana dan Prasarana Sosial yang ada di Desa Margolembo.

**Tabel 4.5** Sarana Kesehatan Desa Margolembo

No	Sarana dan Prasarana	Jumlah
1	Pustu	2 unit
2	Polindes	1 unit
3	Posyandu	3 unit
4	Saluran Air Bersih	500

Sumber: Data Profil Desa Margolembo Tahun 2020

## 2. Sejarah Perkembangan BUMDes di Desa Margolembo

Desa Margolembo pada tanggal 05 Desember 2017 mendirikan Badan Usaha Milik Desa atau yang sering disebut BUMDes dan di beri nama “Mandiri Sejahtera“. Dengan didirikannya BUMDes Mandiri Sejahtera tersebut kedepannya diharapkan mampu memanfaatkan potensi dan aset desa untuk membangun kesejahteraan warga desa Margolembo. Pendirian BUMDes Mandiri Sejahtera diawali dengan adanya Permendesa Nomor 4 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, yang menjadi pedoman bagi daerah dan desa dalam pembentukan dan pengelolaan BUMDes bersama pendamping desa berdiskusi dengan pemerintah desa terkait himbauan dan intruksi dalam pembentukan badan usaha milik desa atau yang di sebut BUMDes. Selanjutnya dilakukan musyawarah pembentukan badan usaha milik desa pada tanggal 05 Desember 2017.<sup>89</sup>

<sup>89</sup> Anggaran Dasar (AD) Badan Usaha Milik Desa (Bum Desa) “Mandiri Sejahtera “ Desa Margolembo Kecamatan Mangkutana Kabupaten Luwu Timur

Dalam musyawarah tersebut banyak masukan saran dari peserta musyawarah sehingga dibentuklah pengurus badan usaha milik desa Margolembo yang terdiri dari Empat unsur yaitu Komisariss yang dijabat oleh Kepala Desa Margolembo, Direktur Umum (Manajer) yang dijabat oleh Abd. Rahman, Direktur Administrasi (Sekretaris) dijabat oleh Silvester Sili, dan Direktur Keuangan (Bendahara) yang dijabat oleh Sri Wulandari yang dituangkan dalam Keputusan Kepala Desa Margolembo Nomor 27 Tahun 2017.<sup>90</sup>

Pemerintah Desa Margolembo dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDesa) Tahun Anggaran 2018 menganggarkan Pembangunan Sekretariat BUMDes dengan anggaran sebesar Rp 54.356.500 dan bantuan modal Bumdes Sebesar Rp 56.900.000 dengan jumlah Dana Desa sebesar 814.689.000. Tujuan dibangunnya sekretariat BUMDes adalah agar pengurus dapat bekerja secara optimal dan menjadi dasar awal bagi pengurus BUMDes dalam membuka usaha awal.<sup>91</sup>

Pada tahun 2020 pemerintah desa membentuk pengurus badan usaha milik desa Margolembo yang baru terdiri dari empat unsur dimana Komisariss yang dijabat oleh Kepala Desa Margolembo, Direktur Umum (Manajer) yang dijabat oleh Anggi Bagaskara, Direktur Administrasi (Sekretaris) dijabat oleh Intan, dan Direktur Keuangan (Bendahara) yang dijabat oleh Sapri dalle. Pemerintah Desa bersama BUMDes bekerjasama untuk membuka wisata berupa permandian alam bernama Watu Maeta karena Potensi alam yang dimiliki oleh desa Margolembo dalam mengembangkan usaha dalam sektor pariwisata sangat memungkinkan.

---

<sup>90</sup> Agus Purwanto Sp, Sekertaris Desa, Wawancara, Desa Margolembo, 30 juli 2021

<sup>91</sup> Siti Rokayah, Kepala Desa, Wawancara, Desa Margolembo 30 Juli 2021

Melalui Konsep lembaga ekonomi desa atau dikenal BUMDes sebenarnya cukup efektif untuk membangun sektor pariwisata berbasis komunitas, mengingat potensi wisata alam kita yang memang banyak terdapat di wilayah perdesaan. Keterlibatan aktif warga desa sebagai komunitas pariwisata akan lebih kondusif bagi interaksi antara wisatawan dan lingkungan kawasan wisata, juga integrasi kepentingan dalam jangka panjang. Praktik mencari keuntungan sebesar-besarnya dari para wisatawan seperti pada momen liburan dapat lebih dikendalikan untuk menjaga dan merawat minat kunjungan kembali. Pemerintahan desa dapat berperan efektif dan optimal untuk penyiapan infrastruktur fisik dan nonfisik pariwisata.<sup>92</sup> Pada saat ini sektor pariwisata menjadi unit usaha yang mana dalam perkembangannya terus meningkat. Pemerintah Desa dan BUMDes dalam melakukan kebijakan - kebijakan yang telah ditempuh antara lain sebagai berikut:

- a Melibatkan masyarakat sekitar melalui pembentukan kelompok sadar wisata
- b Mengupayakan promosi wisata desa melalui pemanfaatan media sosial
- c Dalam perkembangan wisata desa pemerintah desa, BPD dan BUMDes membuat proposal peningkatan kawasan wisata desa.
- d Pembangunan Infrastruktur kawasan wisata.

### 3. Visi dan Misi

Visi BUMDes

“Mewujudkan Masyarakat Mandiri dan Sejahtera “

Misi BUMDes

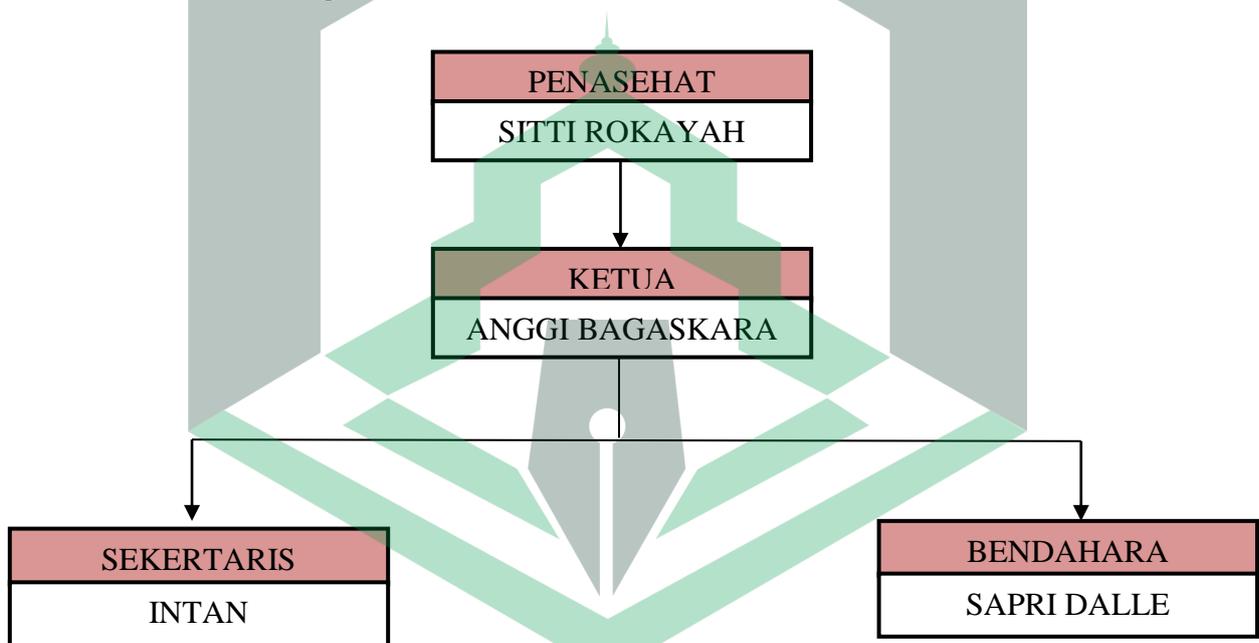
- a Meningkatkan perekonomian desa

---

<sup>92</sup> Agus Purwanto Sp, Sekertaris Desa, Wawancara, Desa Margolembo, 30 juli 2021

- b Mendorong perkembangan perekonomian masyarakat desa dengan meningkatkan kapasitas masyarakat dalam merencanakan dan mengelola pembangunan perekonomian desa
- c Mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa atau pihak ketiga
- d Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga
- e Membuka lapangan kerja masyarakat desa
- f Meningkatkan pendapatan masyarakat desa pendapatan asli desa

#### 4. Struktur organisasi



**Gambar 4.1** Struktur BUMDes

## B. Hasil dan Pembahasan

1. Kondisi internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan pengembangan Badan usaha milik desa dalam rangka meningkatkan pendapatan asli desa di Desa Margolembo

- a. Kondisi internal yang menjadi kekuatan pengembangan badan usaha milik desa dalam peningkatan pendapatan asli desa di desa margolembo, sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Aggi Bagaskara selaku ketua BUMDes menyatakan bahwa:

“BUMDes ini kan masih dalam masa perintisan ya, apalagi untuk unit usahanya. Walaupun seperti itu, dalam pengembangannya cukup baik sehingga bermanfaat untuk masyarakat walaupun belum maksimal. Program kerja BUMDes ini sendiri bergerak dibidang pariwisata masyarakat mampu membuat usaha di sektor wisata tersebut. Pada dasarnya kan tujuan BUMDes ini dalam mendirikan unit usaha selain untuk mendapatkan keuntungan harus melihat pada aspek manfaatnya terlebih dahulu dan Alhamdulillah masyarakat disana sangat mendukung terbentuknya pariwisata ini. Adapun cara kami mempromosikan unit usaha itu sendiri dengan memanfaatkan media sosial seperti facebook, instagram dan youtube selain itu juga kita memanfaatkan media komunikasi.”<sup>93</sup>

Hal senada juga diungkap oleh ibu Sitti Rokayah selaku kepala desa yang menyatakan bahwa:

“Untuk saat ini BUMDes kembali hadir dengan menjalankan unit usaha pariwisata setelah beberapa bulan fakum karena ketua BUMDes sebelumnya mengundurkan diri dikarenakan suatu hal mendesak.”<sup>94</sup>

Data tersebut didukung dengan hasil wawancara dengan bapak Agus purwanto selaku sekertaris desa yang menyatakan bahwa:

“Pada tahun 2020 pemerintah desa dan Bumdes membuka wisata berupa permandian alam bernama Watu Maeta karena Potensi alam yang dimiliki oleh desa Margolembo dalam mengembangkan usaha

<sup>93</sup> Aggi Bagaskara, (23 Tahun) ketua Badan Usaha Milik Desa, wawancara, Desa Margolembo Juli 2021

<sup>94</sup> Sitti Rokayah, (56 Tahun) Kepala Desa Margolembo, Wawancara, Desa Margolembo 30 Juli 2021

dalam sektor pariwisata sangat memungkinkan. Melalui Konsep lembaga ekonomi desa atau dikenal BUMDes sebenarnya cukup efektif untuk membangun sektor pariwisata berbasis komunitas. mengingat potensi wisata alam kita yang memang banyak terdapat di wilayah perdesaan. Keterlibatan aktif warga desa sebagai komunitas pariwisata akan lebih kondusif bagi interaksi antara wisatawan dan lingkungan kawasan wisata, juga integrasi kepentingan dalam jangka panjang.”<sup>95</sup>

Demikian juga dengan hasil wawancara dengan masyarakat yaitu ibu Rika yang menyatakan bahwa:

“Sangat bermanfaat sekali nak, dulu ibu-ibu disini kerjanya hanya duduk-duduk tidak dapat penghasilan apa-apa. Tapi selama ada ini pariwisata kami bisa membuka ya... warung-warung kecil setidaknya ada pemasukan-pemasukannya kami untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, apalagi disaat libur itu banyak sekali pengunjung. Selain itu disini juga ada kelompok sadar wisata yang dibentuk BUMDes untuk menjaga keamanan serta kebersihan ditempat ini, setiap paginya kita bergantian untuk membersihkan kawasan pariwisata ini.”<sup>96</sup>

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kekuatan dari BUMDes dapat bertahan dan bisa berkembang disebabkan karena adanya dukungan dari pemerintah desa dan warga setempat serta keahlian pengurus BUMDes dalam memanfaatkan media sosial dan komunikasi untuk menarik minat pengunjung pariwisata. Hal ini didukung dengan banyaknya jumlah pengunjung dilokasi wisata watu maeta tersebut sehingga dana dapat berputar dengan baik yang akhirnya berdampak pada peningkatan pendapatan asli desa.

<sup>95</sup> Agus purwanto, (28 Tahun) Sekertaris Desa, Wawancara, Desa Margolembo 30 Juli 2021

<sup>96</sup> Rika, (46 Tahun) Anggota Kelompok Sadar Wisata, Wawancara, Desa Margolembo 08 Agustus 2021

- b. Kondisi internal yang menjadi kelemahan pengembangan badan usaha milik desa dalam peningkatan pendapatan asli desa di desa margolembo, sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Anggi Bagaskara selaku ketua BUMDes menyatakan bahwa:

“pembagian kerja sendiri belum maksimal ya, karena kurangnya pelatihan-pelatihan dan belum adanya pendampingan untuk pengurus BUMDes ini sendiri sehingga terkadang sekertaris BUMDes yang membantu mengerjakan laporan-laporan yang seharusnya dikerjakan oleh bendahara BUMDes. Pelatihan yang telah didapatkan sendiri kira-kira hanya baru didapatkan dua kali.”<sup>97</sup>

Hal senada juga diungkap oleh ibu Sitti Rokayah selaku kepala desa yang menyatakan bahwa:

“pariwisata disana kan menggunakan tanahnya desa karena luas saya beserta pengurus BUMDes membuat inovasi desain teknik pariwisata desain itu jika dianggarkan kira-kira sampai kisaran Rp.12.000.000.000,00. kita terkendala disitu kalau kita mau membangun sesuai dengan desain tersebut itu anggaran desa tidak cukup, mungkin baru bisa terealisasikan sekitar 10-15 tahun kedepan karena sangking tingginya anggaran yang diperlukan.”<sup>98</sup>

Demikian juga dengan hasil wawancara dengan bapak Agus Purwanto selaku sekertaris desa yang menyatakan bahwa:

“Dalam upaya peningkatan pariwisata pembangunan sarana dan prasarana sangat minim mengingat anggaran desa sangat terbatas dan banyaknya kegiatan yang harus didanai.”<sup>99</sup>

<sup>97</sup> Anggi Bagaskara, (23 Tahun) ketua Badan Usaha Milik Desa, wawancara, Desa Margolembo 29 Juli 2021

<sup>98</sup> Sitti Rokayah, (56 Tahun) Kepala Desa Margolembo, Wawancara, Desa Margolembo 30 Juli 2021

<sup>99</sup> Agus purwanto, (28 Tahun) Sekertaris Desa, Wawancara, Desa Margolembo 30 Juli 2021

Demikian juga dengan hasil wawancara dengan masyarakat yaitu ibu sitti yang menyatakan bahwa:

“Kalo untuk infrastruktur disini ya begini mba sudah ada gazebo, ban-ban untuk berenang, ayunan untuk bermain, ada juga jembatan gantung. ya masih seadanya begini mba. Tapi Alhamdulillah sedikit demi sedikit dilakukan pembangunan seperti aula dan pembaharuan kamar ganti dan wc”<sup>100</sup>

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kelemahan dari BUMDes yaitu Pembagian kerja dalam pengurus BUMDes belum berjalan dengan baik, serta masih minimnya modal mengakibatkan terkendalanya proses pembangunan disektor wisata sehingga pembangunan sarana dan prasarana yang masih seadanya.

Dari hasil indentifikasi diatas dapat dilihat bahwa kekuatan (*strength*) strategi pengembangan badan usaha milik (BUMDES) terhadap peningkatan pendapatan asli desa sebagai berikut:

**Tabel 4.6** kekuatan (*strength*) BUMDes Mandiri Sejahtera

S1	Manajemen pengelolaan BUMDes sudah berjalan dengan baik
S2	Partisipasi masyarakat cukup baik
S3	Memiliki kelompok sadar wisata
S4	Keterampilan dalam pemasaran cukup baik dengan memanfaatkan media sosial dan komunikasi
S5	Memiliki dasar hukum
S6	Pengeluaran BUMDes masih lebih kecil di banding pemasukan

<sup>100</sup> Sitti, (34 Tahun) Kelompok adar Wisata, Wawancara, Desa Margolembo 08 Agustus 2021

- S7 Masyarakat mampu membuat usaha dari program wisata yang didirikan BUMDes
- S8 Ketua BUMDes memiliki kompetensi yang baik

Dari hasil identifikasi diatas tentang kelemahan (*weakness*) strategi pengembangan badan usaha milik desa (BUMDES) terhadap peningkatan pendapatan asli desa di desa margolembo kecamatan mangkutana sebagai berikut:

**Tabel 4.7** kelemahan (*weakness*) BUMDes Mandiri Sejahtera

W1	Kurangnya modal
W2	Sarana dan prasarana masih seadanya
W3	Pembagian kerja dalam pengurus BUMDes belum berjalan dengan baik

Fakto-faktor Strategi Pengembangan Bada Usaha Milik Desa (BUMDES) terhadap peningkatan pendapatan asli desa di desa margolembo berdasarkan wawancara yang didapat kemudian dimasukkan dalam bentuk Tabel IFAS sebelumnya dilakukan pembobotan terhadap masing-masing faktor strategi pengembangan badan usaha milik desa (BUMDES) terhadap peningkatan pendapatan asli desa di desa margolembo pemberian bobot internal di dasarkan pada perhitungan kategori nilai penilaian terhadap setiap faktor strategis perusahaan. Dari sini dilihat mana yang mempunyai pengaruh paling besar dan pengaruh terkecil untuk memberikan penelain.

Fungsi dari pembobotan dan rating adalah untuk mengetahui faktor strategi pengembangan badan usaha milik desa (BUMDES) terhadap peningkatan

pendapatan asli desa di desa margolembo dan dapat memberikan dampak positif dan negatif. Dampak positif dapat menjadi faktor kekuatan dan peluang, sedang dampak negatif menjadi kelemahan dan ancaman.

Analisis faktor-faktor interna (IFAS) berikut ini diuraikan tabel pemberian nilai dan bobot serta pemberian bobot dan rating:

**Tabel 4.8** penentuan nilai bobot IFAS

Faktor-Faktor strategis internal	Pilihan Jawaban				Penilaian	Bobot
	1	2	3	4		
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>						
1. Manajemen pengelolaan bumdes sudah berjalan dengan baik			✓		3	0,086
2. Partisipasi masyarakat cukup baik			✓		3	0,086
3. Memiliki kelompok sadar wisata				✓	4	0,114
4. Keterampilan dalam pemasaran cukup baik dengan memanfaatkan media sosal dan komunikasi			✓		3	0,086
5. Memiliki dasar hukum				✓	4	0,114
6. Pengeluaran BUMDes masih lebih kecil dibanding pemasukan			✓		3	0,086
7. Masyarakat mampu membuat usaha dari program wisata yang didirikan BUMDes			✓		3	0,086
8. Ketua BUMDes memiliki kompetensi yang baik			✓		3	0,086

<b>Sub Total</b>		26	0,744
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>			
1. Kurangnya modal	✓	3	0,086
2. Sarana dan prasarana masih seadanya	✓	3	0,086
3. Pembagian kerja dalam pengurus bumdes tidak berjalan dengan baik	✓	3	0,086
<b>Sub Total</b>		9	0,258
<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>1,002</b>

Keterangan:

$$1. \text{ Bobot} = \frac{\text{rating}}{\text{total rating}} \times 1$$

$$\text{Bobot} = \frac{4}{35} \times 1 = 0,114$$

$$2. \text{ Bobot} = \frac{\text{rating}}{\text{total rating}} \times 1$$

$$\text{Bobot} = \frac{3}{35} \times 1 = 0,086$$

$$3. \text{ Bobot} = \frac{\text{rating}}{\text{total rating}} \times 1$$

$$\text{Bobot} = \frac{2}{35} \times 1 = 0,057$$

Berdasarkan table faktor yang berkaitan erat hubungannya dengan faktor-faktor kekuatan (*strenght*) di antaranya:

- a Faktor perama manajemen pengelolaan BUMDes sudah berjalan dengan baik, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0,086 dari perhitungan yang telah diolah.

- b Faktor kedua Partisipasi masyarakat cukup baik, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0,086 dari perhitungan yang telah diolah.
- c Faktor ketiga Memiliki kelompok sadar wisata, dengan penilaian 4 dan diperoleh bobot 0,114 dari perhitungan yang telah diolah.
- d Faktor keempat Keterampilan dalam pemasaran cukup baik dengan memanfaatkan media socsal dan komunikasi, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0,086 dari perhitungan yang telah diolah.
- e Faktor kelima Memiliki dasar hukum, dengan penilaian 4 dan diperoleh bobot sebesar 0,114 dari perhitungan yang telah diolah.
- f Faktor keenam Pengeluaran bumdes masih lebih kecil disbanding pemasukan, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0,086 dari perhitungan yang telah diolah.
- g Faktor ketujuh Masyarakat mampu membuat usaha dari program wisata yang didirikan BUMDes, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0,086 dari perhitungan yang telah diolah.
- h Faktor kedelapan ketua bumdes memiliki kompetensi yang baik, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0,086 dari perhitungan yang telah diolah.

Berdasarkan pada table diatas juga terdapat 3 (tiga) faktor yang berkaitan hubungannya dengan faktor-faktor kelemahan (weaknesses) diantaranya:

- a Faktor pertama Kurangnya modal, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0,086 dari perhitungan yang telah diolah.

- b Faktor kedua Sarana dan prasarana masih seadanya, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0,086 dari perhitungan yang telah diolah.
- c Faktor ketiga Pembagian kerja dalam pengurus bumdes tidak berjalan dengan baik, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0,086 dari perhitungan yang telah diolah.
2. Kondisi eksternal yang menjadi peluang dan ancaman pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) terhadap peningkatan pendapata asli desa di desa margolembo. Kecamatan mangkutana.
- a Peluang pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) terhadap peningkatan pendapatan asli desa di desa Margolembo kecamatan Mangkutana sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Anggi Bagaskara ketua BUMDes menyatakan bahwa:

“Adapun peluang dari usaha BUMDes ini sendiri salah satunya itu tidak memiliki pesaing bisnis kenapa saya katakan tidak memiliki pesaing bisnis karena dari segi keindahan alam, air yang jernih serta curah aliran air yang tidak begitu deras yang kita memiliki menjadi ciri khas tersendiri. Alhamdulillah saya biasa cerita-cerita bersama pengunjung dan pengunjung selalu merespon hal-hal positif. Selain itu Trend pariwisata yang disenangi masyarakat itu kebanyakan kan sekarang yang bernuansa pedesaan dan alamnya, maka dari itu saya ini sudah membuat gambar denah pariwisata kedepannya akan seperti apa, rencana saya pariwisata watu maeta nantinya akan dibuat sedemikian rupa seperti gambar yang sudah saya rencanakan tetapi tidak semoderen seperti yang ada di gambar. Akan lebih saya tunjukkan sisi alamnya.”<sup>101</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh ibu Sitti Rokayah Selaku kepala desa yang menyatakan bahwa:

---

<sup>101</sup> Anggi Bagaskara, (23 Tahun) ketua Badan Usaha Milik Desa, wawancara, Desa Margolembo 29 Juli 2021

“Kalau untuk pesaing bisnis sendiri ya nak, kami tidak pernah merasa bahwa kami memiliki pesaing bisnis, memang ada 1 wista didesa sebelah tapi itu bukan menjadi ancaman bagi kami untuk menjalankan pariwisata yang ada didesa margolembo ini. Kita bersaing dengan sehat saja.”<sup>102</sup>

Data tersebut didukung dengan hasil wawancara dengan bapak iksan selaku staf pemerintah desa yang menyaakan bahwa:

“kawasan pariwisata ini sendiri mendapatkan respon positif dari para wisatawan kebanyakan yang datang mengatakan tempat ini bagus alamnya masih terjaga, teduh, curah air yang tidak begitu deras cocok untuk anak-anak dan keluarga yang ingin piknik, Apalagi sekarang kan kebanyakan masyarakat menyukai tempat-tempat yang nuansa alamnya terjaga dan masli asli.”<sup>103</sup>

Demikian juga dengan hasil wawancara dengan bapak Agus Purwanto selaku sekdes yang menyatakan bahwa:

“Promosi... Kita menggunakan media sosia pada saat itu dengan kita membuat kata-kata bagaimana agar pariwisata ini ramai dan dikenal oleh masyarakat dan Alhamdulillah sedikit banyaknya berhasil. Bahkan sempat viral untuk kebersihannya diberikan jempol.”<sup>104</sup>

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa peluang dari BUMDes untuk terus berkembang diantaranya, BUMDes mendapatkan dukungan dari pemerintah desa untuk mengembangkan unit usahanya, didukung dengan kondisi di mana unit usaha BUMDes ini sendiri tidak memiliki pesaing bisnis sehingga BUMDes dapat

<sup>102</sup> Sitti Rokayah, (56 Tahun) Kepala Desa Margolembo, Wawancara, Desa Margolembo 30 Juli 2021

<sup>103</sup> Muhammad Iksan, (28 Tahun) Kepala Desa Margolembo, Wawancara, Desa Margolembo 10 Agustus 2021

<sup>104</sup> Agus purwanto, (28 Tahun) Sekertaris Desa, Wawancara, Desa Margolembo 30 Juli 2021

mengembangkan unit usahanya. BUMDes juga memiliki potensi desa yang sangat baik untuk di kembangkan baik dari segi sumberdaya manusianya dan sumberdaya alamnya.

- b Ancaman pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) terhadap peningkatan pendapatan asli desa di Desa Margolembo Kecamatan mangkutana sebagaimana hasil wawancara dengan bapak anggi bagaskara selaku ketua BUMDes menyatakan bahwa:

Ya.. adapun yang menjadi kendala-kendala disini itu seperti yang kita liat akses jalan ketempat wisata ini masih belum baik, baru separuh yang sudah di aspal selebihnya masih krikil. Tapi insyaallah ini saya sudah dijanji oleh kepala desa bahwa nanti akses jalan ketempat wisata akan dibenahi. Alhamdulillah selama ini pemerintah desa selalu mendukung program-program kerja BUMDes baik bantuan berupa materi ataupun tenaga.<sup>105</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh ibu siti rokayah selaku kepala desa yang menyatakan bahwa:

Dikawasan pariwisata itu sendiri masih kesulitan jaringan internet serta jalan yang masih belum baik. Untuk jalan ketempat wisata itu sendiri nantinya akan dianggarkan agar dapat diperbaiki sedemikian rupa entah nanti kita aspal atau menggunakan paping block nanti akan disesuaikan dengan berapa anggaran yang diterima.<sup>106</sup>

Demikian juga dengan hasil wawancara dengan masyarakat ibu mala yang menyatakan bahwa:

Ini juga nak yang menjadi kendala disini itu jalannya. Iya jalannya.. coba jalannya ini sudah di aspal atau dicor wisatawan pasti mudah untuk menjangkau tempat pariwisata ini dan pasti

<sup>105</sup> Anggi Bagaskara, (23 Tahun) ketua Badan Usaha Milik Desa, wawancara, Desa Margolembo 29 Juli 2021

<sup>106</sup> Sitti Rokayah, (56 Tahun) Kepala Desa Margolembo, Wawancara, Desa Margolembo 30 Juli 2021

akan lebih ramai. Jaringan juga disini susah, biasanya banya orang selfi-selfi toh siaran langsung atau mau hubungi temannya itu agak susah.<sup>107</sup>

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kelemahan dari BUMDES diantaranya belum baiknya akses jalan ketempat wisata sehingga waktu untuk menempuh kawasan pariwisata tersebut terasa lama selain itu jaringan internet dikawasan wisata masih lemah menyebabkan sulitnya para wisatawan dalam berkomunikasi saat berada dikawasan pariwisata. Belum memiliki mtra bisnis dan Belum maksimalnya pendamping BUMDES dari kabupaten ,sehingga disini hanya pendaming dari pendamping desa saja.

Mengidentifikasi lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman disajikan data-data yang diperoleh mengenai strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam peningkatan pendapatan asli desa. Dilakukan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini. Tujuan dan pembagian kuesioner ini adalah untuk mendapatkan berbagai rincian mengenai faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman bagi organisasi yang kemudian jawaban tersebut kemudian direkapitulasi dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 4.9** Peluang (*opportunity*) BUMDes Mandiri Sejahtera

O1	Tidak memiliki pesaing bisnis
O2	Adanya dukungan dari pemerintah desa

<sup>107</sup> Mala, (37 Tahun) Kelompok adar Wisata, Wawancara, Desa Margolembo 08 Agustus 2021

O3	BUMDes telah berkontribusi dalam peningkatan PADes
O4	Adanya perkembangan teknologi yang semakin maju
O5	Usaha BUMDes tidak mematikan badan usaha lain
O6	Kondisi desa yang masih asli/original menjadi daya tarik wisatawan
O7	Trend pariwisata pedesaan yang masih ramai

Hasil identifikasi dari faktor ancaman adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.10** Ancaman (*Treath*) BUMDesMandiri Sejahtera

T1	Akses jalan ketempat wisata masih belum baik
T2	Jaringan internet dikawasan wisata masih lemah
T3	Belum maksimalnya pendampingan BUMDes dari Kabupaen
T4	Belum memiliki mtra bisnis

Analisis faktor-faktor eksternal (EFAS) berikutini diuraikan table pemberian nilai bobot serta pemberian bobot dan rating:

**Table 4.11** Penentuan Nilai Bobot EFAS

Faktor-Faktor strategis internal	Pilihan Jawaban				Penilaian	Bobot
	1	2	3	4		
<i>Peluang (Opportuniti)</i>						
1. Tidak memiliki pesaing bisnis			✓		3	0,079
2. Adanya dukungan dari pemerintah desa				✓	4	0,105
3. BUMDes telah berkontribusi			✓		3	0,079

dalam peningkatan PADes

4. Adanya perkembangan teknologi yang semakin maju	✓	3	0,079
5. Usaha BUMDes tidak mematikan badan usaha lain	✓	3	0,079
6. Kondisi desa yang masih asli/original menjadi daya tarik wisatawan	✓	4	0,105
7. Trend pariwisata pedesaan yang masih ramai	✓	4	0,105
<b>Sub Total</b>		<b>24</b>	<b>0,631</b>
<b>Ancaman (T)</b>			
1. Akses jalan ketempat wisata masih belum baik	✓	4	0,105
2. Jaringan internet dikawasan wisata masih lemah	✓	4	0,105
3. Belum maksimalnya pendampingan BUMDes dari Kabupaen	✓	3	0,079
4. Belum memiliki mitra bisnis	✓	3	0,079
<b>Sub Total</b>		<b>14</b>	<b>0,368</b>
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>0,999</b>

Keterangan:

$$1. \text{ Bobot} = \frac{\text{Rating}}{\text{total rating}} \times 1$$

$$\text{Bobot} = \frac{4}{38} \times 1 = 0,105$$

$$2. \text{ Bobot} = \frac{3}{38} \times 1 = 0,079$$

$$3. \text{ Bobot} = \frac{2}{38} \times 1 = 0,053$$

Berdasarkan table 4.5 terdapat tujuh faktor yang berkaitan hubungannya dengan faktor-faktor peluang diantaranya:

- a Faktor pertama Tidak memiliki pesaing bisnis, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0.079 dari perhitungan yang telah diolah.
- b Faktor kedua Adanya dukungan dari pemerintah desa, dengan penilaian 4 dan diperoleh bobot sebesar 0,105 dari perhitungan yang telah diolah
- c Faktor ketiga BUMDes telah berkontribusi dalam peningkatan PADes, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0.079 dari perhitungan yang telah diolah.
- d Faktor keempat, Adanya perkembangan teknologi yang semakin maju, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0.079 dari perhitungan yang telah diolah.
- e Faktor kelima mengenai Usaha BUMDes tidak mematikan badan usaha lain, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0.079 dari perhitungan yang telah diolah.
- f Faktor keenam Kondisi desa yang masih asli/original menjadi daya tarik wisatawan, dengan penilaian 4 dan diperoleh bobot sebesar 0,105 dari perhitungan yang telah diolah.
- g Faktor ketujuh Trend pariwisata pedesaan yang masih ramai, dengan penilaian 4 dan diperoleh bobot sebesar 0,105 dari perhitungan yang telah diolah.

Berdasarkan pada table 4.6 juga terdapat empat faktor yang berkaitan hubungannya dengan faktor-faktor ancaman (Treat), di antaranya:

- a Faktor pertama mengenai Akses jalan ketempat wisata masih belum baik, dengan penilaian 4 dan diperoleh bobot sebesar 0,105 dari perhitungan yang telah diolah.
  - b Faktor kedua mengenai Jaringan internet dikawasan wisata masih lemah, dengan penilaian 4 dan diperoleh bobot sebesar 0,105 dari perhitungan yang telah diolah.
  - c Faktor ketiga mengenai Belum maksimalnya pendampingan BUMDes dari Kabupaen, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0.079 dari perhitungan yang telah diolah.
  - h Faktor keempat mengenai Belum memiliki mitra bisnis, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0.079 dari perhitungan yang telah diolah.
3. Analisis SWOT Model strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) terhadap peningkatan pendapatan asli desa di desa margolembo.

Dalam penelitian ini analisis SWOT digunakan untuk mengetahui strategi apa yang seharusnya diterapkan oleh Badan Usaha Milk Desa (BUMDes) di desa margolembo. Memanfaatkan peluang pasar melalui analisa terhadap faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di desa margolembo. Analisis swot melibatkan faktor internal, yaitu kekuatan dan kelemahan badan usaha milik desa di desa margolembo dan faktor

eksternal yaitu peluang dan ancaman yang dihadapi oleh badan usaha milk desa (BUMDes) di desa marolembo.

Dari hasil penentuan bobot pada faktor-faktor internal dan eksternal Badan Usaha Milk Desa (BUMDes) di desa margolembo pada langkah selanjutnya yaitu melakukan penghitungan terhadap nilai bobot dan rating berikut ini:

**Tabel 4.12** perhitungan IFAS

Faktor-faktor strategis internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<i>Kekuatan (Strength)</i>			
1. Manajemen pengelolaan BUMDes sudah berjalan dengan baik	0,086	3	0,258
2. Partisipasi masyarakat cukup baik	0,086	3	0,258
3. Memiliki kelompok sadar wisata	0,114	4	0,456
4. Keterampilan dalam pemasaran cukup baik dengan memanfaatkan media socsal dan komunikasi	0,086	3	0,258
5. Memiliki dasar hukum	0,114	4	0,456
6. Pengeluaran bumdes masih lebih kecil dibanding pemasukan	0,086	3	0,258
7. Masyarakat mampu membuat usaha dari program wisata yang didirikan bumdes	0,086	3	0,258
8. Ketua bumdes memiliki kompetensi yang baik	0,086	3	0,258
Sub total			2,46
<i>Kelemaha (Weaknesses)</i>			
1. Kurangnya modal	0,086	3	0,258
2. Sarana dan prasarana masih seadanya	0,086	3	0,258

3. Pembagian kerja dalam pengurus bumdes tidak berjalan dengan baik	0,086	3	0,258
Sub total			0,774

**Tabel 4.13** Perhitungan EFAS

Faktor-faktor strategis internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<i>Peluang (Opportunities)</i>			
1. Tidak memiliki pesaing bisnis	0,079	3	0,237
2. Adanya dukungan dari pemerintah desa	0,105	4	0,42
3. BUMDes telah berkontribusi dalam peningkatan PADes	0,079	3	0,237
4. Adanya perkembangan teknologi yang semakin maju	0,079	3	0,237
5. Usaha BUMDes tidak mematikan badan usaha lain	0,079	3	0,237
6. Kondisi desa yang masih asli/original menjadi daya tarik wisatawan	0,105	4	0,42
7. Trend pariwisata pedesaan yang masih ramai	0,105	4	0,42
Sub total			2,208
<i>Ancaman (Threats)</i>			
1. Akses jalan ketempat wisata masih belum baik	0,105	4	0,42
2. Jaringan internet dikawasan wisata masih lemah	0,105	4	0,42
3. Belum maksimalnya pendampingan BUMDes dari Kabupaen	0,079	3	0,237

4. Belum memiliki mitra bisnis	0,079	3	0,237
Sub total			1,314

Berdasarkan tabel diatas faktor-faktor kekuatan (*strengths*) mempunyai nilai skor sebesar 2,46 sedangkan faktor-faktor kelemahan (*weaknesses*) mempunyai nilai skor sebesar 0,774 berarti Badan usaha milik desa (BUMDes) di desa margolembo kecamatan mangkutana mempunyai kekuatan yang lebih besar dibandingkan faktor kelemahan dalam menentukan model pengembangan strategi pengembangan badan usaha milik desa (BUMDes) terhadap peningkatan pendapatan asli desa. Selanjutnya pada table 4.8 diatas faktor-faktor peluang (*opportunities*) mempunyai nilai skor sebesar 2,208 dan faktor-faktor ancaman memiliki nilai skor sebesar 1,314 di nilai skor tersebut menunjukkan bahwa model pengembangan mempunyai situasi dimana perusahaan mempunyai peluang besar dibandingkan dengan ancaman.

Setelah mengetahui matriks swot dimana dapat mengkombinasikan faktor internal pengembangan strategi bersaing Badan Usaha Milk Desa (BUMDes) di Desa Margolembo dengan faktor eksternal dalam mewujudkan pengembangan strategi bersaing Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Margolembo Kecamatan Mangkutana. Untuk mengetahui kondisi pencapaian pengembangan strategi bersaing Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Margolembo maka akan digunakan diagram analisis swot dari hasil pembobotan faktor IFAS dan faktor EFAS . Hal ini untuk mengetahui strategi yang tepat bagi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di desa margolembo untuk dapat melakukan

pengembangan strategi bersaing Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di desa margolembo . Setelah diketahui berada di kuadran mana, maka Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di desa margoembo akan dapat mengetahui strategi yang akan diimplementasikan kedalam di lihat pada gambar 1 Diagram analisis SWOT.

Dari hasil susunan fator-faktor internal dan eksternal di atas, menghasikan rangkaian skor sebagai berikut:

- a Kekuatan (*Strenghts*) = 2,46
- b Kelemahan (*Weaknesses*) = 0,774
- c Peluang (*Opportunities*) = 2,208
- d Ancaman (*Threats*) = 1,314

Berdasarkan hasil pengolahan data pada matriks evaluasi internal dan matrks evaluasi eksternal didapatkan besaran nilai dari msing-masing matriks tersebut yang kemudian menjadi masukan untuk analisa kuadran.

$$\begin{aligned} \text{Nilai Matriks Evaluasi Internal} &= \text{Total Kekuatan} - \text{Total kelemahan} \\ &= 2,46 - 0,774 \\ &= 1,686 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai Matriks Evaluasi Eksternal} &= \text{Total Peluang} - \text{Total Ancaman} \\ &= 2,208 - 1,314 \\ &= 0,894 \end{aligned}$$

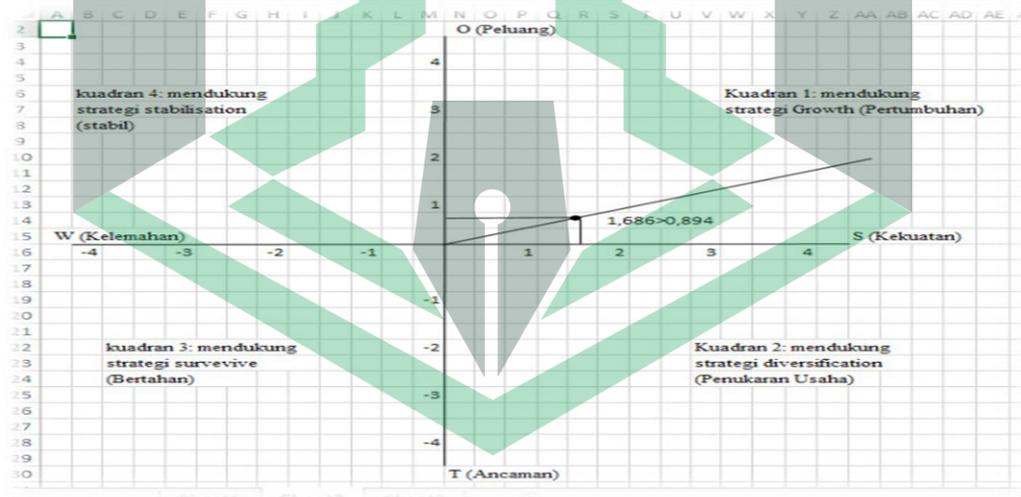
Dari rangkaian nilai skor tersebut, maka dapat disusun sebuah table Reapitulasi

Nilai Skor IFAS dan EFAS sebagai berikut:

**Tabel 4.14** Rekapitulasi Nilai Skor IFAS dan EFAS

Skor Internal	Skor Eksternal	Pilihan Strategi
$S > W (+)$	$O > T (+)$	<i>Growth</i> (pertumbuhan)
1,686	0,894	
$S < W (-)$	$O < T (-)$	<i>Survival</i> (bertahan)
$S > W (+)$	$O < T (-)$	<i>Diversification</i> (pertukaran usaha)
$S > W (-)$	$O > T (+)$	<i>Stability</i> (stabil)

Untuk menentukan pilihan strategi yang lebih spesifik dari nilai yang didapat dimasukkan ke dalam diagram pilihan strategi, karena hasil dari table diatas terlihat bahwa dari skor yang ada mengarah pada pilihan strategi pertumbuhan (*Growth*)

**Gambar 4.2** Hasil analisis kuadran

Posisi model pengembangan strategi bersaing dalam wilayah kaudran 1 posisi ini menggambarkan bahwa situasi menguntungkan karena organisasi mempunyai peluang dan kekuatan sehingga ia dapat memanfaatkan peluang

secara maksimal sehingga mampu menerapkan strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Selanjutnya akan dibuat matriks SWOT adalah sebagai berikut:

**Table 4.17** Analisis Matriks swot

	Strength (S)	Weakness (W)
EFAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen pengelolaan BUMDes sudah berjalan dengan baik</li> <li>2. Partisipasi masyarakat cukup baik</li> <li>3. Memiliki kelompok sadar wisata</li> <li>4. Keterampilan dalam pemasaran cukup baik dengan memanfaatkan media sosial dan komunikasi</li> <li>5. Memiliki dasar hukum</li> <li>6. Pengeluaran BUMDes masih lebih kecil dibanding pemasukan</li> <li>7. Masyarakat mampu membuat usaha dari program wisata yang didirikan BUMDes</li> <li>8. Ketua BUMDes memiliki kompetensi yang baik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya modal</li> <li>2. Sarana dan prasarana masih seadanya</li> <li>3. Pembagian kerja dalam pengurus bumdes tidak berjalan dengan baik</li> </ol>
IFAS		
<b>Opportunities (O)</b>	<b>Strategi S-O</b>	<b>Strategi W-O</b>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak memiliki pesaing bisnis</li> <li>2. Adanya dukungan dari pemerintah desa</li> <li>3. BUMDes telah berkontribusi dalam peningkatan PADes</li> <li>4. Adanya perkembangan teknologi yang semakin maju</li> <li>5. Usaha BUMDes tidak mematikan badan usaha lain</li> <li>6. Kondisi desa yang masih asli/original menjadi daya tarik wisatawan</li> <li>7. Trend pariwisata pedesaan yang masih ramai</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membentuk bidang usaha baru dengan memanfaatkan potensi desa</li> <li>2. Peningkatan kualitas SDM dan optimalisasi pelaksanaan pembinaan terhadap masyarakat dan pengurus BUMDes melalui kerjasama dengan instansi terkait.</li> <li>3. Aktif melakukan promosi dengan memanfaatkan trend pariwisata pedesaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengoptimalkan pendapatan asli desa</li> <li>2. Memaksimalkan fasilitas yang diberikan oleh pemerintah desa</li> <li>3. Merekrut staff ahli sesuai kopetensi</li> </ol>
<b>Threats (T)</b>	<b>Strategi S-T</b>	<b>Strategi W-T</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Akses jalan ketempat wisata masih belum baik</li> <li>2. Jaringan internet dikawasan wisata masih lemah</li> <li>3. Belum maksimalnya pendampingan BUMDes dari Kabupaen</li> <li>4. Belum memiliki mitra bisnis</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperbaiki sarana dan prasarana sektor pariwisata agar menarik dan inovatif</li> <li>2. Mengajak masyarakat sekitar untuk berperan dalam pengembangan sarana objek wisata watu maeta</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendampingan BUMDes dari Kabupaten agar segera direalisasikan</li> <li>2. Membangun kerjasama dengan instansi pemerintah maupun swasta untuk menjadi mitra bisnis</li> <li>3. Meningkatkan jaringan internet, agar pariwisata dapat lebih dikenal dengan luas</li> </ol>

Alternatif model pengembangan strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam rangka peningkatan pendapatan asli desa di desa margolembu yang dapat ditempuh adalah:

1. Strategi SO (*Strength- opportunity*)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal *strength* dan faktor eksternal *opportunity* yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang diantaranya yaitu:

- a. Membentuk bidang usaha baru dengan memanfaatkan potensi desa
- b. Peningkatan kualitas SDM dan optimalisasi pelaksanaan pembinaan terhadap masyarakat dan pengurus BUMDes melalui kerjasama dengan instansi terkait.
- c. Aktif melakukan promosi dengan memanfaatkan trend pariwisata pedesaan

2. Strategi ST (*Strength- Threat*)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal *strength* dan faktor eksternal *threat* yaitu strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengatasi berbagai ancaman dari luar. Strategi yang ditempuh BUMDes yaitu:

- a. Memperbaiki sarana dan prasarana sektor pariwisata agar menarik dan inovatif
- b. Mengajak masyarakat sekitar untuk berperan dalam pengembangan sarana objek wisata watu maeta

3. Strategi WO (*Weakness- opportunity*)

Strategi ini merupakan penggabungan dari faktor internal *weakness* dan faktor eksternal *opportunity*. Strategi yang digunakan berdasarkan pemanfaatan

peluang yang ada dengan cara mengurangi kelemahan yang dimiliki perusahaan yaitu:

- a. Mengoptimalkan pendapatan asli desa
- b. Memaksimalkan fasilitas yang diberikan oleh pemerintah desa
- c. Merekrut staff ahli sesuai kompetensi
4. Strategi WT (*Weakness- Threats*)

Strategi ini merupakan penggabungan dari faktor internal *weakness* dan faktor eksternal *threats*, strategi ini berusaha untuk menghindari kemungkinan adanya ancaman dari luar untuk mengurangi kelemahan perusahaan. Strategi WT yang ditempuh yaitu:

- a. Pendampingan BUMDes dari Kabupaten agar segera direalisasikan
- b. Membangun kerjasama dengan instansi pemerintah maupun swasta untuk menjadi mitra bisnis
- c. Meningkatkan jaringan internet, agar pariwisata dapat lebih dikenal dengan luas

### **C. Pembahasan**

#### **1. Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Desa**

Dalam upaya peningkatan pendapatan asli desa diperlukan berbagai strategi pengembangan yang dilakukan, dengan dilakukannya pengembangan yang tepat dan terarah maka akan mempermudah tujuan yang ingin dicapai dengan melakukan pengamatan dan analisis serta wawancara yang dilakukan. Setiap organisasi pasti memiliki sebuah strategi yang ditetapkan dalam

mengembangkan suatu usaha, hal tersebut bertujuan untuk terus maju, bertahan dan juga meningkatkan pendapatan. Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa terhadap peningkatan pendapatan asli Desa dari pengakuan bapak Anggi Bagaskara selaku ketua BUMDes Mandiri Sejahtera menerangkan bahwa yang menjadi strategi pengembangan BUMDes Mandiri Sejahtera yaitu:

a. Melakukan penentuan program yang tepat untuk masyarakat

Seperti saat proses pendirian, permasalahan yang dihadapi yaitu menentukan program seperti apa yang tepat untuk dijalankan dan bisa diterima oleh masyarakat, apabila program yang ada pada BUMDes tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat, maka nantinya program tersebut tidak bisa berjalan dan berkembang dengan baik sebagaimana mestinya. Identifikasi yang dilakukan oleh BUMDes Mandiri Sejahtera dilakukan dalam hal ini, dengan adanya komunikasi langsung pada masyarakat terkait permasalahan-permasalahan yang dihadapi, maka dapat membantu dalam menetapkan program yang sesuai sehingga dapat diterima dan diakui oleh masyarakat. Selain itu, dengan melihat potensi-potensi desa yang tersedia, juga membantu dalam menetapkan program.

b. Meningkatkan kesadaran masyarakat melalui sosialisasi

BUMDes Mandiri Sejahtera juga melakukan sosialisasi terhadap masyarakat terkait hasil keuntungan yang diperoleh dari wisata juga nantinya untuk masyarakat sendiri, jadi ketika masyarakat sudah merasakan hasilnya secara otomatis mendukung dari adanya program tersebut. Sosialisasi juga digunakan untuk menjelaskan kepada masyarakat terkait urgensi program

yang dibentuk, bahwa nantinya program tersebut dapat membantu masyarakat khususnya dalam menunjang perekonomian. Sosialisasi ini dilakukan dengan menggandeng semua kelompok masyarakat seperti karang taruna, pkk, tokoh masyarakat, dan aparat desa diajak diskusi bersama terkait program yang akan diadakan. Kemudian kelompok-kelompok tersebut membantu dalam mensosialisasikan kepada masyarakat seperti pemetaan mengenai potensi yang ada.

c. Meningkatkan promosi terkait potensi wisata yang tersedia

Promosi menjadi salah satu kunci penting untuk keberhasilan upaya meningkatkan angka kunjungan wisatawan. Melalui promosi maka wisatawan akan mengetahui bahwa ada lokasi yang menarik untuk dikunjungi. Dengan promosi yang optimal, semua potensi yang dimiliki suatu tempat tujuan wisata dapat diketahui masyarakat luas dan dapat meningkatkan pembangunan sektor pariwisata di suatu daerah. Pada era digital promosi pariwisata memang tidak cukup hanya dilakukan melalui media konvensional dimana media tersebut dinilai berbiaya, tidak interaktif, kurang dapat diperbaharui setiap saat dan sulit diprediksi efektivitasnya. Maka dari itu BUMDes Mandiri Sejahtera menggunakan media sosial seperti instagram, facebook, youtube, whatsapp dan berbagai aplikasi media sosial lainnya sebagai sarana marketing untuk memperkenalkan destinasi wisata yang ada.

d. Mengoptimalkan akses permodalan

Modal merupakan salah satu hal penting yang menjadi pondasi utama ketika akan menjalankan sebuah usaha. Salah satu cara yang ditempuh

BUMDes Mandiri Sejahtera agar permodalan terus berjalan adalah dengan terus meningkatkan dan mengoptimalkan hasil keuntungan usaha yang ada di BUMDes Mandiri Sejahtera sehingga arus kas terus berputar dan hasil keuntungan yang didapat tersebut dapat digunakan untuk akses permodalan berikutnya.

e. Meningkatkan kompetensi SDM pengelola BUMDes melalui pelatihan

Sumber daya manusia yang tersedia pada BUMDes kebanyakan bukan dari bidangnya, sehingga ilmu yang diperoleh terkait manajemen pengelolaan BUMDes belum terlalu berkompeten. Maka dalam hal ini dilakukan pelatihan-pelatihan untuk dapat meningkatkan kinerja serta studi banding dengan BUMDes lain yang telah berkembang.

f. Evaluasi dan kontrol, Setiap bulannya

BUMDes Mandiri Sejahtera mengadakan laporan bulanan berupa evaluasi terkait program yang telah berjalan dimana pada kesempatan itu BUMDes Mandiri Sejahtera mengadakan rapat terbuka yang dihadiri oleh lapisan masyarakat maupun para pemerintah desa untuk kemudian dilihat berbagai macam kendala yang telah dihadapi dalam menjalankan program. Hal ini dilakukan agar BUMDes Mandiri Sejahtera dapat memperbaiki kesalahan yang terjadi dan menerapkan strategi kedepannya agar BUMDes Mandiri Sejahtera kedepannya dapat berkembang lebih baik lagi.

Menurut David J Hunger dan Thomas L Wheelen yang dikutip oleh Joesron menyatakan bahwa strategi memiliki 4 dasar pokok yakni mengamati lingkungan,

penyusunan strategi, pelaksanaan strategi serta evaluasi dan kontrol.<sup>108</sup> Dalam hal ini BUMDes Mandiri Sejahtera telah menerapkan 4 dasar pokok dalam menentukan strategi, dimana BUMDes Mandiri Sejahtera telah melakukan pengamatan terlebih dahulu sebelum menentukan suatu unit usaha yang akan didirikan. Yang kedua penyusunan strategi bersama aparat desa dan masyarakat, bumdes mandiri sejahtera merangkai visi dan misi tujuan yang akan dicapai kedepannya. Yang ketiga pelaksanaan strategi BUMDes Mandiri sejahtera telah melaksanakan strategi yang telah disepakati walau dalam pelaksanaannya masih belum maksimal dimana dalam pelaksanaannya pelatihan terhadap pengelola BUMDes baru dapat terlaksana sebanyak dua kali dalam empat tahun ini. Yang terakhir evaluasi dan kontrol BUMDes Mandiri Sejahtera mengadakan rapat terbuka yang dihadiri oleh lapisan masyarakat maupun para pemerintah desa untuk kemudian dilihat berbagai macam kendala yang telah dihadapi dalam menjalankan program. Hal ini dilakukan agar BUMDes Mandiri Sejahtera dapat memperbaiki kesalahan yang terjadi dan menerapkan strategi kedepannya agar BUMDes Mandiri Sejahtera kedepannya dapat berkembang lebih baik lagi.

Dalam Pengembangan strategi terdapat dua tingkat yang berbeda dari berbagai pilihan strategi bagi organisasi diantaranya strategi tingkat bisnis dan strategi tingkat korporasi.<sup>109</sup> Dalam hal ini Badan Usaha Milik Desa Mandiri Sejahtera baru bisa menerapkan strategi tingkat bisnis (*business level strategy*) yang masih

---

<sup>108</sup> Nofita Ayu Rahmawati, "strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa" *Fakultas Ekonomi dan bisnis islam universitas muhamadiyah malang*, 2021.12

<sup>109</sup> Moh. Ja'far Sodik Maksun, *Hukum dan Etika Bisnis*, 1 edition (Yogyakarta:CV Budi Utama, 2020).64

berfokus pada peningkatan kepuasan konsumen, mendapatkan konsumen dan meraih tambahan profit.

Kebijakan yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mandiri Sejahtera ini telah sesuai dengan apa yang dikatakan oleh United Nation yang menyatakan bahwa pengembangan merupakan suatu proses yang didesain atau dirancang untuk menciptakan perubahan pada kondisi ekonomi dan kemajuan sosial komunitas melalui partisipasi aktif setiap individu masyarakat yang terlibat dalam upaya pengembangan.<sup>110</sup> Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa BUMDes Mandiri Sejahtera telah melakukan perubahan terhadap kondisi ekonomi masyarakat walaupun belum merata dan selalu melibatkan lapisan masyarakat terkait pengembangan-pengembangan program yang akan dilakukan kedepannya.

James L Gibron juga menyatakan bahwa pengembangan adalah suatu proses yang meningkatkan efektifitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan tujuan keorganisasian. Secara khusus proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana yang meliputi suatu sistem sepanjang priode tertentu.<sup>111</sup> Berdasarkan pernyataan diatas BUMDes Mandiri Sejahtera sudah melakukan suatu usaha dalam mengadakan perubahan secara berencana dimana BUMDes Mandri Sejahtera telah menentukan program bersama masyarakat dan perangkat desa melalui musyawarah terkait program selajutnya yang tepat untuk dijalankan dimana telah dilihat dari potensi-

---

<sup>110</sup> Rahmadani, santoso Tri Raharjo, Risna resnawati, *Fungsi Dalam Pengembangan Dan Pemberdayaan Masyarakat*, vol.8, no.8(2018):209,<http://jurnal.unpad.ac.id/share/article>

<sup>111</sup> James L. Gibson, *Organisasi Dan Manajemen, Perila Struktur Dan Proses, Terj. Djoerban Wahid* (Jakarta: Erlangga, 1990), 658

potensi yang dimiliki desa, masyarakat pemerintah desa beserta ketua bumdes menyetujui bawasanya selain wisata alam yang bertempat di dusun Malela BUMDes Mandiri Sejahtera berencana untuk melakukan pembudidayaan madu triguna dan penyediaan pupuk organik.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh M.Khairul Amrullah dengan judul *Analisis strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dengan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) di Desa Panggunharjo Bantul*, ia menjelaskan bahwa tidak mampunya BUMDes dalam pengembangannya adalah akibat tidak dimanfaatkannya sumberdaya alam yang tersedia secara optimal. Adanya BUMDes juga mampu meningkatkan kemampuan masyarakat dalam mengembangkan usaha yang dimiliki. Usaha yang didirikan BUMDes memberikan peluang kepada masyarakat untuk memperoleh pekerjaan baru, serta membantu masyarakat memobilisasi potensi yang dimilikinya. Namun karena sumber daya manusia yang belum mahir dalam mengelola unit-unit usahanya membuat BUMDes Panggun Harjo belum maksimal dalam menjalankan unit-unit usahanya.<sup>112</sup> Dalam hal ini BUMDes yang ada di Desa Margolembo telah mampu mengelola sumberdaya alamnya dengan baik serta mampu memberikan manfaat dan membuka peluang usaha bagi masyarakat setempat.

Jadi secara garis besar, dalam strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa di Desa Margolembo telah berjalan dengan baik dimana strategi yang digunakan telah mampu memberi peluang bagi masyarakat dalam membuka peluang usaha dikawasan destinasi wisata. Sebagaimana yang telah disampaikan

---

<sup>112</sup> M. Khairul Amrullah, "Analisis pengembangan badan usaha milik desa (BUMDes) dengan metode analytical Hierarchy Proses (AHP) di desa panggunharjo bantul", (universitas islam negeri sunan kalijaga yogyakarta, 2018), <http://digilib.uin-suka.ac.id>

oleh bapak Anggi Bagaskara dalam wawancaranya menerangkan bahwa hal yang paling penting dalam menentukan program BUMDes yaitu dengan mempertimbangkan aspek manfaat serta melihat dari potensi yang ada di Desa, apakah program yang akan ditetapkan nantinya memiliki pengaruh atau manfaat bagi masyarakat sekitar atau tidak.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Strategi pengembangan BUMDes dalam peningkatan pendapatan asli Desa di Desa Margolembo Kecamatan Mangkutana telah dilakukan dengan baik dilihat dari adanya peningkatan pendapatan asli desa setiap tahunnya. Strategi pengembangan BUMDes ada enam dimana yang pertama yaitu melakukan penentuan program yang tepat, yang kedua meningkatkan kesadaran masyarakat yang ketiga meningkatkan promosi, yang keempat mengoptimalkan akses permodalan, yang kelima meningkatkan kompetensi melalui pelatihan, dan yang terakhir yakni evaluasi dan kontrol terhadap program yang telah berjalan.

#### B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka diperoleh beberapa saran dan pertimbangan yang disajikan berdasarkan penelitian ini antara lain:

##### 1. Bagi BUMDes

Hasi penelitian ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana seperti bangunan khusus BUMDes, terus menggali potensi desa dengan menamba unit usaha yang dikelolanya untuk meningkatkan pendapatan Desa dan memaksimalkan usaha yang dijalankannya sehingga manfaat dari BUMDes dapat dirasakan oleh masyarakat banyak.

##### 2. Bagi Akademik

Kiranya hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya mengenai strategi pengembangan badan usaha milik desa terhadap peningkatan pendapatan asli desa.

### 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hendaknya hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan rujukan untuk penelitian berikutnya dan penambahan wawasan tentang strategi pengembangan badan usaha milik desa terhadap peningkatan pendapatan asli desa.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, Robiatul. "Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Aspek Modal Sosia (Studi Pada BMDes Surya Sejahtera, Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sdoarjo)." *Ilmu Adminisrasi Negara* 6, no. 3 (2018): 1. <http://repository.unair.ac.id>.
- Ade Eka Kurniawan. "Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (Desa Lanjut Kecamatan Singkep Pesisir Kabupaten Lingga)." *Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik* 3, no. 1 (2016): 33. <http://jurnal.umrah.ac.id>.
- Amrullah, M Khairul. "Analisis Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) Di Desa Panggungharjo Bantul." universitas islam negeri sunan kalijaga yogyakarta, 2018. <https://digilib.uin-suka.ac.id>.
- Abdullah, M. R., EI, S., Kamal, F., & EI, M. (2018). Mengenal Konsep dan Praktek Ekonomi Islam". Sahar, Syahriani. *Strategi Ikatan Pelajar Nadhatul Ulama Dalam Penanggulangan Kenakalan Remaja di Kota Parepare. Diss. IAIN Parepare.*
- Fasiha, Fasiha. "Ekonomi Dan Bisnis Islam dari Konsep dan Aplikasi Ekonomi dan Bisnis Islam." (2016).
- Fitrah, Muh., and Luthfiyah. *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas Dan Studi Kasus*. Jawa Barat: Cv Jejak, 2017.
- Fitriska, Kateria. "Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Lancang Kuning Kecamatan Bintang Utara." *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 5, no. 2 (2017): 29–30. <https://ojs.umrah.ac.id/index.php/juan>.
- Gibson, James L. *Organisasi Dan Manajemen, Perilaku Struktur Dan Proses*. Jakarta: Erlangga, 1990.
- Griffin, Ricky W. *Manajemen Jilid 1 Alih Bahasa Gina Gania*. Edited by Wisnu Chandra Kristiaji. Jakarta: Erlangga, 2004.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Offset, 1990.
- Irham Fahmi. *Manajemen Resiko Teori, Kasus Dan Solusi*. Bandung: Alvabeta, 2010.
- Johan M Bryson. *Perencanaan Strategis*. 2nd ed. yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999.
- Keuangan, Kementrian. "Undang-Undang RI Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa." 27 Agustus 2021. <https://jdih.kemenkeu.go.id>.

- Kirowati, Dewi, and Lutfiyah Dwi Setia. "Pengembangan Desa Mandiri Melalui Bumdes." *Jurnal AKSI (Akuntansi dan Sistem Informasi)* 1, no. 254–3198 (2018): 16. <http://journal.pnm.ac.id/index.php/aksi/article/view/60>.
- Maksum, Moh Ja'ar Sodiq. *Hukum Dan Etika Bisnis*. 1st ed. Yogyakarta: CV Budi Utami, 2020.
- Moleong, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 1993.
- Muhidin, Sambas Ali, and Maman Abdulrahman. *Analisis Korelasi Regresi, Dan Jalur Dalam Penelitian*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2007.
- Nimran, Umar. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Cira Media, 1997.
- . *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media, 1997.
- Nursan, Muhammad, and Aeko Fria Utama FR. "Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Pertanian Di Kabupaten Sumbawa Barat." *SEA* 8, no. 2 (2019): 67. <https://jurnal.untan.ac.id>.
- Putra, Indra Mahardika. *Business Modal And Busiess PLAN Di Era 4.0*. Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2019.
- Rachmat. *Manajemen Strategi*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2014.
- Rahmawati, Nofita Ayu. "Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Studi Pada BUMDes Loh Jinawi Di Desa Galengdowo, Kecamatan Wonosalam, Kabupaten Jombang)." *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*. Universitas Muhammadiyah Malang, 2021. <https://123dok.com/document/z3351w8z-skripsi-memenuhi-persyaratan-mencapai-derajat-akuntansi-rahmawati-akuntansi.html>.
- Rangkuti, Freddy. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997.
- Ridlwan, Zulkarnain. "Urgensi Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pembangunan Perekonomian Desa." *Imu Hukum* 8, no. 3 (2014): 431. <https://jurnal.fh.unila.ac.id/index.php/fiat/article/view/314/273>.
- Rizki, Muhammad Bahrul. "Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pengembangan Usaha Kebun Singkong Gajah Di Desa Tepian Makmur Kecamatan Rantau Pulung Kabupaten Kutai Timur." *Sosiatri-Sosiologi* 6, no. 4 (2018): 49. <https://scholar.google.co.id>.
- Subagyo, P. Joko. *Metode Penelitian Dalam Teori Dan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 1999.
- Sudrajat, Subana. *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Pustaka Setia, 2001.

Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. 9th ed. Bandung: CV Alfabeta, 2014.

———. *Metode Penelitian Dan Pengembangan (Research and Development)*. Bandung: Alvabeta, 2015.

Sulaksana, Jaka, and Irni Nuryanti. “Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kasus Di BUMDes Mitra Sejahtera Desa Cibumut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalangka.” *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis* 3, no. 2 (2019): 349.

<https://jepa.mitrausahatani.com/index.php/jepa/article/view/192>.

Susi Susanti. “Strategi BUMDes Dalam Mensejahterakan Masyarakat Di Desa Mbuju Kecamatan Kilo Kabupaten Dompu.” Universitas Muhammadiyah Mataram, 2019. <https://repository.ummat.ac.id/924/>.

Swardono. *Manajemen Strategik Konsep Dan Kasus*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2002.

Wijaya, Indra. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru, 1989.

Wiryokusumo, Iskandar, and J Mandilika. *Kumpulan-Kumpulan Pemikiran Dalam Pendidikan*. Jakarta: CV Rajawali, 1982.

Yoshida, Diah Tuhfat. *Arsitektur Strategik Sebuah Solusi Meraih Kemenangan Dalam Dunia Yang Senantiasa Berubah*. Jakarta: PT Elex Komputindo Kelompok Gramedia, 2004.



# LAMPIRAN

## Lampiran 1: Pedoman Wawancara

Berikut daftar wawancara kepada Pemerintah Desa, dan BUMDes Mitra Sejahtera di Desa Margolembo:

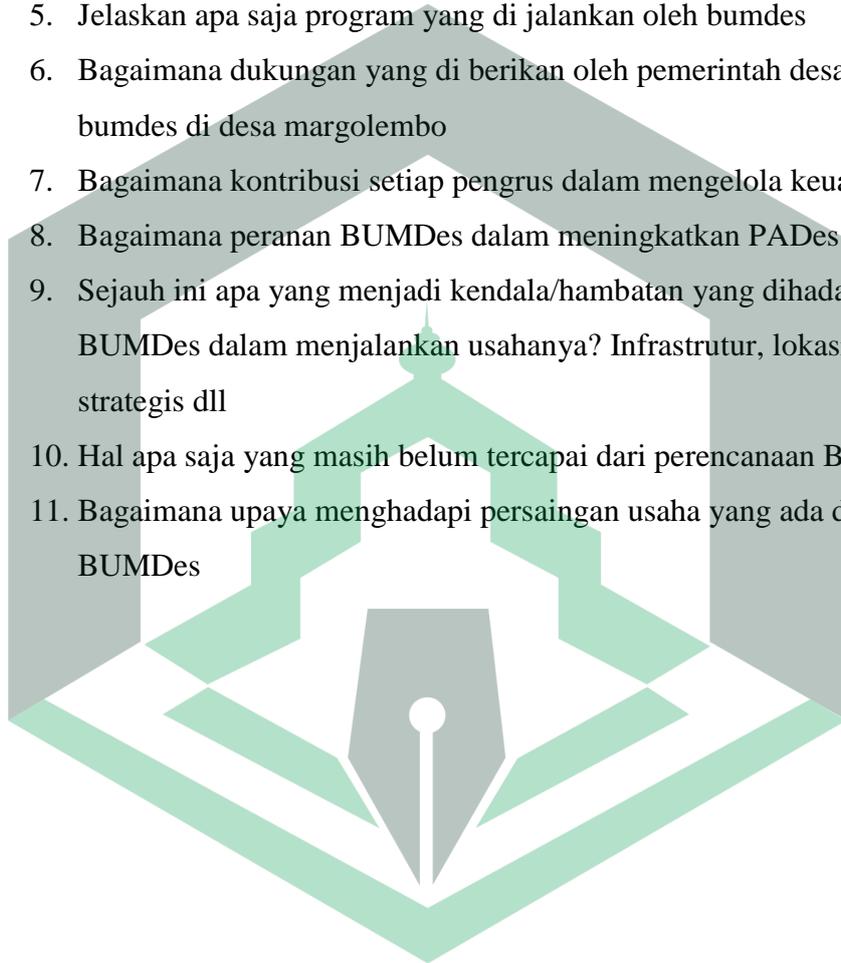
### A. Wawancara Kepada Kepala desa

1. Apa yang melatarbelakani terbentuknya BUMDes di desa margolembo
2. Bagaimana konsep visi misi dan tujuan badan usaha milik desa (BUMDes) sejak awal berdiri hingga saat ini
3. Bagaimana usaha untuk memunculkan ciri khas atau karakter bumdes sehingga dapat menjadi suatu identitas tersendiri
4. Apa yang dilakukan pemerintah desa dalam upaya mengembangkan badan usaha milik desa yang ada di margolembo
5. Sumberdaya unggulan apa yang dapat diandalkan oleh bumdes dalam menjalankan kegiatan usaha sehingga dapat bersaing atau dapat di terima masyarakat
6. Bagaimana kontribusi antar pengurus BUMDes, pemerintah desa dan masyarakat dalam mengelola bumdes
7. Bagaimana peranan BUMDes dalam meningkatkan PADes
8. Sejauh ini apa yang menjadi kendala/hambatan yang dihadapi BUMDes dalam menjalankan usahanya
9. Hal apa saja yang masih belum tercapai dari perencanaan BUMDes
10. Bagaimana upaya pemerintah desa dalam menghadapi persaingan usaha yang ada di sektar BUMDes

### B. Wawancara kepada Ketua Bumdes

1. Berapa jumlah pengurus BUMDes

2. Sumberdaya unggulan apa yang dapat diandalkan oleh bumdes dalam menjalankan kegiatan usaha sehingga dapat bersaing atau dapat di terima masyarakat
3. Jenis usaha apa yang dikelola BUMDes
4. Apa yang menjadi keunggulan/kelebihan jenis usaha yang dipilih dibandingkan jenis usaha lainnya?
5. Jelaskan apa saja program yang di jalankan oleh bumdes
6. Bagaimana dukungan yang di berikan oleh pemerintah desa terhada bumdes di desa margolembo
7. Bagaimana kontribusi setiap pengrus dalam mengelola keuangan
8. Bagaimana peranan BUMDes dalam meningkatkan PADes
9. Sejauh ini apa yang menjadi kendala/hambatan yang dihadapi BUMDes dalam menjalankan usahanya? Infrastrutur, lokasi yg kurang strategis dll
10. Hal apa saja yang masih belum tercapai dari perencanaan BUMDes
11. Bagaimana upaya menghadapi persaingan usaha yang ada di sektar BUMDes



## Lampiran 2: Dokumentasi



Wawancara bersama Kepala Desa Margolembo



Wawancara bersama Sekertaris Desa Margolembo



Wawancara bersama Ketua BUMDes



Wawancara bersama pengurus wisata



Wawancara bersama ibu Nursia  
(selaku penjual makanan di kawasan wisata)



Wawancara bersama ibu Sari  
(Selaku penjual makanan di kawasa wisata)



Kawasan Wisata Alam



Kawasan Wisata Alam



### Lampiran 3: Surat Izin Meneliti



**PEMERINTAH KABUPATEN LUWU TIMUR**  
**DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU**  
Jln. Soekarno-Hatta HP. 08 12345 777 56  
email : [kppt@luwutimurkab.go.id](mailto:kppt@luwutimurkab.go.id) | website : [dpmpptsp.luwutimurkab.go.id](http://dpmpptsp.luwutimurkab.go.id)  
**M A L L I I, 92981**

Malili, 21 Juli 2021

Nomor : 161/DPMPTSP/VII/2021  
Lampiran : -  
Perihal : Izin Penelitian

Kepada  
Yth. Kepala Desa margolembo  
Di -  
Kab. Luwu Timur

Berdasarkan Surat Rekomendasi Tim Teknis Tanggal 21 Juli 2021 Nomor 161/KesbangPol/VII/2021, tentang Izin Penelitian.

Dengan ini disampaikan bahwa yang tersebut namanya di bawah ini :

Nama : **PERLIANTI**  
Alamat : Margosuko Ds. Margolembo Kec. Mangkutana  
Tempat / Tgl Lahir : Margosuko / 7 Juni 1999  
Pekerjaan : Pelajar/Mahasiswa  
Nomor Telepon : 082262352735  
Nomor Induk Mahasiswa : 1704010060  
Program Studi : Ekonomi Syariah  
Lembaga : **IAIN PALOPO**

Bermaksud melakukan Penelitian di daerah/Instansi Bapak/Ibu sebagai syarat penyusunan Skripsi dengan Judul:

**"ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA MARGOLEMBO KECAMATAN MANGKUTANA TERHADAP PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DESA"**

Mulai : 21 Juli 2021 s.d. 21 September 2021

Sehubungan hal tersebut di atas, pada prinsipnya Pemkab Luwu Timur dapat menyetujui kegiatan tersebut dengan ketentuan :

1. Sebelum dan sesudah melaksanakan penelitian, kepada yang bersangkutan harus melapor kepada pemerintah setempat.
2. Penelitian tidak menyimpang dari izin yang diberikan.
3. Menaati semua Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku, serta mengindahkan adat istiadat Daerah setempat.
4. Menyerahkan 1 (satu) exemplar copy hasil "Laporan Kegiatan" selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari setelah kegiatan dilaksanakan kepada Bupati Luwu Timur Cq. Kepala Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kabupaten Luwu Timur.
5. Surat izin akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang surat izin tidak menaati ketentuan tersebut di atas.

Demikian disampaikan untuk diketahui.



A.n Bupati Luwu Timur  
Kepala DPMPPTSP



- Tembusan : disampaikan kepada Yth :
1. Bupati Luwu Timur (sebagai Laporan) di Malili;
  2. Ketua DPRD Luwu Timur di Malili;
  3. Kecamatan Mangkutana Kab. Luwu Timur di Tempat;
  4. Dekan IAIN PALOPO di Tempat;
  5. Sdr. (i) PERLIANTI di Tempat.

## Lampiran 8: Nota Dinas Verifikasi

**TIM VERIFIKASI NASKAH SKRIPSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
IAIN PALOPO**

---

NOTA DINAS

Lamp, :  
Hal : skripsi an. Perlianti  
Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Di  
Palopo  
Assalamu 'alaikum Wr. Wb

Tim Verifikasi Naskah Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Palopo setelah menelaah naskah skripsi sebagai berikut:

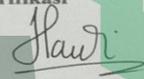
Nama : Perlianti  
NIM : 17 0401 0060  
Program studi : Ekonomi Syariah  
Judul Skripsi : Analisis Strategi Pengembang Badan Usaha Milik Desa Margolemba dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa

menyatakan bahwa penulisan naskah skripsi tersebut :

1. Telah memenuhi ketentuan sebagaimana dalam Buku Pedoman Penelitian Skripsi, Tesis dan Artikel Ilmiah yang berlaku pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN PALOPO
2. Telah sesuai dengan kaidah tata bahasa sebagaimana diatur dalam Pedoman Umum Ejaan Bahasa Indonesia.

Demikian disampaikan untuk proses selanjutnya.  
Wassalamu 'alaikum Wr. Wb

**Tim Verifikasi**

1. Hardianti Yusuf, S.E., M.El (  )  
tanggal : 04 Agustus 2022
2. Kamriani, S.Pd. (  )  
tanggal : 10 Agustus 2022

## Lampiran 9: Bebas Matakuliah



IAIN PALOPO

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALOPO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
PRODI EKONOMI SYARIAH

Jalan Bitti Kota Palopo 91914 Telepon 085243175771  
Email: [febi@iainpalopo.ac.id](mailto:febi@iainpalopo.ac.id); Website: <https://febi.iainpalopo.ac.id/>

### SURAT KETERANGAN

NOMOR: B 638 /In.19/FEBI.04/KS.02/EKS/08/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa mahasiswa (i) :

Nama : Perlianti  
NIM : 17 0401 0060  
Program Studi : Ekonomi Syariah

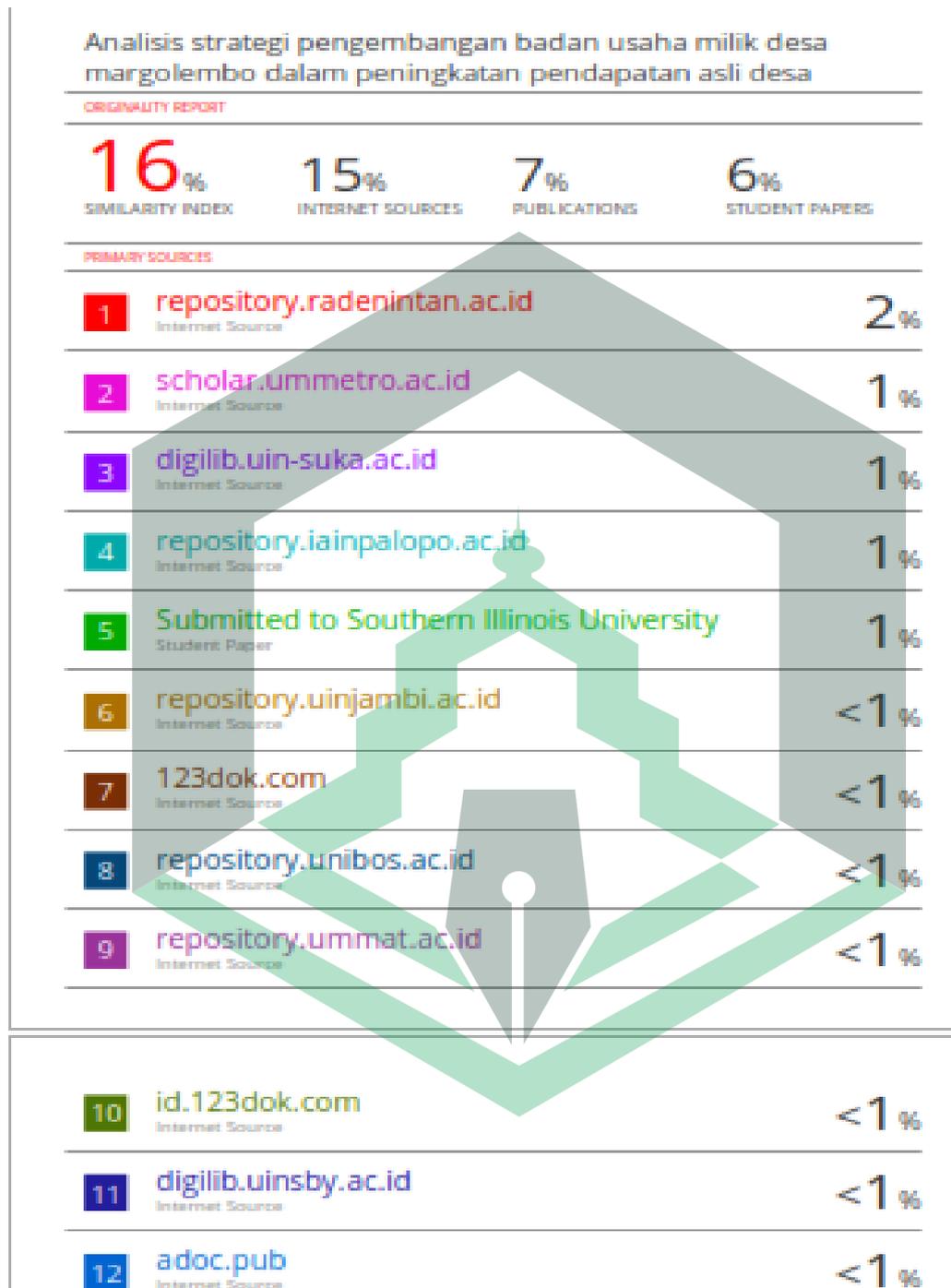
benar telah mengikuti perkuliahan sesuai dengan kurikulum program studi ekonomi syariah dan dinyatakan bebas mata kuliah yang diprogramkan sejak semester I tahun akademik 2017/2018 s.d semester VII tahun akademik 2020/2021 berdasarkan data nilai prodi.

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Palopo, 04 Agustus 2022  
Ketua Prodi Ekonomi Syariah

Dr. Fasiha, M.EI

## Lampiran 10 : Turnitin



## RIWAYAT HIDUP



**Perlianti**, lahir di Margosuko pada tanggal 07 Juni 1999.

Penulis merupakan anak pertama dari pasangan seorang ayah bernama Diono dan ibu Sutri. Saat ini penulis bertempat tinggal di Desa Margolembo Kec. Mangkutana, Kabupaten Luwu Timur. Pendidikan dasar penulis diselesaikan pada

tahun 2011 di SDN 148 Tawibaru. Kemudian, di tahun yang sama menempuh pendidikan di SMP Negeri 1 Mangkutana hingga tahun 2014. Selanjutnya, penulis melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Mangkutana. Setelah lulus SMA di tahun 2017, penulis melanjutkan pendidikan di bidang yang ditekuni yaitu di prodi Ekonomi syariah fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo.

