

TESIS
PERANAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES)
DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA
DI DESA MUNJUL KECAMATAN ASTANAJAPURA
KABUPATEN CIREBON



OLEH:
MUHDIS SAMSUL RIFAI
NIM: 20402400567

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS
SULTAN AGUNG SEMARANG TAHUN AKADEMIK 2025

HALAMAN PERSETUJUAN

PENELITIAN TESIS

PERANAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM
MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA (PADes)
DI DESA MUNJUL KECAMATAN ASTANAJAPURA KABUPATEN
CIREBON

Disusun oleh: MUHDIS SAMSUL
RIFAI NIM: 20402400567

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian usulan penelitian

Tesis

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS
SULTAN AGUNG SEMARANG

Semarang, 11 Agustus 2025

Pembimbing,



Prof. Dr. Drs. Mulyana, S.E., M.Si.

NIDN : 0607056003

ABSTRAK

Desa memegang peranan penting sebagai fondasi kemandirian ekonomi suatu bangsa. Potensi yang dimiliki Desa Munjul, mulai dari sektor pertanian, peternakan, hingga jasa, merupakan aset berharga yang siap untuk dikembangkan. Namun desa ini menghadapi tantangan signifikan dimana Pendapatan Asli Desa (PADes) yang masih fluktuatif dan ketergantungan dominan pada Dana Desa dari APBN. BUMDes dirancang untuk mengelola dan mengoptimalkan potensi lokal desa secara berkelanjutan, mengurangi ketergantungan pada dana eksternal, dan mendorong pertumbuhan ekonomi dari dalam. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah perana BUMDes dalam optimalisasi potensi desa, kontribusi BUMDes terhadap PADes dan Pengaruh PADes terhadap kesejahteraan masyarakat. Tujuan penelitian ini adalah Menganalisis dan merumuskan strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) secara komprehensif untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Munjul. Kerangka berpikir penelitian meliputi: Potensi Desa – Keberadaan BUMDes - Kondisi lingkungan internal/eksternal-Analisis-Strategi peningkatan - peningkatan PADes dan kesejahteraan Masyarakat. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan pendekatan studi kasus menggunakan analisis SWOT. Dalam metode ini terdapat kegiatan pengamatan, wawancara dan penelaahan dokumen. Dari hasil analisis SWOT dari faktor internal dan eksternal, diperoleh skor masing-masing faktor sebagai berikut : 1. Skor untuk faktor kekuatan 1,40 2. Skor untuk kelemahan 1,50 3. Skor untuk peluang 1,55 4. Skor untuk ancaman 0,80. berdasarkan hasil skoring dan dianalisa melalui strategi pengembangan BUMDes berdasar kepada Strategi SO (Strengths-Opportunities), strategi ST (Strengths-Threats), strategi WO (weaknesses-opportunities), strategi WT (weaknesses-Threats) menghasilkan strategi prioritas adalah meningkatkan pelatihan SDM berkelanjutan, Optimalisasi pemasaran digital, diversifikasi unit usaha dan menjalin kemitraan strategis dengan pihak lain. Perananan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam peningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Munjul Kecamatan Astana Japura Kabupaten Cirebon dapat penulis tarik kesimpulan bahwa BUMDes Munjul Berkah telah mampu menggali potensi desa untuk diolah dijadikan unit usaha. Kontribusi Pendapatan Asli Desa (PADes) yang diberikan BUMDes Munjul Berkah kepada Pemerintah Desa merupakan salah satu bentuk nyata kebermanfaatan BUMDes dalam mendukung pembangunan dan kemandirian desa, BUMDes Munjul Berkah dalam kurun waktu tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 mampu memberikan PADes sebesar Rp. 86.250.000,- yang dialokasikan dari keuntungan BUMDes. PADes menjadi salah satu pendapatan desa yang tertuang dalam Anggaran Pendapatan dan Biaya Desa (APBDes) Desa Munjul, serta telah digunakan untuk membantu meningkatkan Honor Lembaga pemberdayaan Desa dan bantuan sosial bagi masyarakat kurang mampu di desa Munjul.

Kata Kunci : *BUMDes, Potensi Desa, Pendapatan asli Desa, Kesejahteraan Masyarakat*



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes)" ini dengan baik. Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada program akademik yang sedang ditempuh.

Tesis ini disusun dengan tujuan untuk menganalisis peran strategis BUMDes dalam meningkatkan kemandirian desa melalui optimalisasi Pendapatan Asli Desa. Dengan adanya BUMDes, diharapkan desa dapat mengelola potensi lokal secara lebih profesional dan berkelanjutan guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis mendapatkan banyak dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof.Dr.Drs Mulyana, S.E., M.Si., selaku pembimbing utama yang telah memberikan arahan, masukan, serta motivasi dalam penyelesaian tesis ini.
2. Seluruh dosen dan staf akademik yang telah membantu dalam penyediaan referensi serta materi yang relevan.
3. Pemerintah desa dan pengelola BUMDes desa Munjul yang telah bersedia memberikan data serta informasi yang mendukung penelitian ini.
4. Keluarga, sahabat, dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan moral dan materiil selama proses penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan penelitian ini di masa yang akan datang. Semoga tesis ini dapat

memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta menjadi referensi yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Semarang , Agustus 2025

Penulis,

MUHDIS SAMSUL RIFAI



DAFTAR ISI

ABSTRAK	3
KATA PENGANTAR	4
DAFTAR ISI.....	6
BAB I PENDAHULUAN	8
1.1. Latar Belakang Masalah	8
1.2. Rumusan Masalah	13
1.3. Tujuan Penelitian	13
1.4. Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN TEORITIS.....	15
2.1 Kerangka berpikir.....	15
2.2.Tinjauan Pustaka	16
2.3. Kajian Teori	18
3.1 Konsep dan teori BUMDES	22
2.5 Hubungan antara, pendapatan asli Desa, dan kesejahteraan masyarakat Desa.....	31
3.2 Analisis SWOT	35
BAB III METODE PENELITIAN.....	39
3.1 Metode Penelitian	39
3.1.1 Jenis Penelitian	39
3.1.2 Subyek dan Obyek Penelitian.....	42
3.1.3 Teknik Penentuan Informan.....	42
3.2 Tahap-tahap Penelitian	43
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	45
3.4 Teknis Analisis Data	48
3.5 Pengumpulan Data	48
3.6 Reduksi Data	49
3.7 Penyajian Data	49
3.8 Membuat Kesimpulan/Verifikasi	50
3.9 Matrik SWOT	50

BAB IV PROFILE ORGANISASI	61
4.1. Kondisi Internal BUMDes Munjul Berkah	Error! Bookmark not defined.
4.2. Kondisi Eksternal BUMDes Munjul Berkah	73
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	745
5.1. Analisis SWOT BUMDes Munjul Berkah.....	745
5.2. Strategi Pengembangan BUMDes Unit Usaha.....	79
5.3. Strategi Pengembangan BUMDes	80
5.4 Prioritas Strategi Pengembangan BUMDes Berkelanjutan	84
BAB VI PENUTUP	866
6.1 Kesimpulan.....	866
6.2 Saran/Rekomendasi	866
DAFTAR PUSTAKA.....	888
LAMPIRAN-LAMPIRAN	91
Sampel Hasil Wawancara	91
Dokumentasi Penelitian	97



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Desa menjadi bagian vital yang tidak dapat dipisahkan dalam hirarki struktur bernegara, karena pada hakikatnya tidak akan ada suatu negara tanpa memiliki bagian-bagian terkecil yang dalam konteks negara Indonesia biasa disebut desa. Desa atau sebutan lain yang beragam disebut sebagai *self governing community* karena di Indonesia pada mulanya merupakan komunitas lokal yang mempunyai batas-batas wilayah, dihuni oleh sejumlah penduduk, dan mempunyai adat istiadat untuk mengelola daerahnya sendiri. Desa dengan pemerintahannya mengalami perkembangan dan pasang surut. Mulai dari Orde Lama, Orde Baru, hingga kini yang terakhir adalah Masa Reformasi sampai sekarang.

Membangun ekonomi desa adalah memandirikan ekonomi desa. Masyarakat desa bisa sejahtera dan pemerintahan desa bisa menjadi pelayanan dan penggerak ekonomi desa. Menurut Lincolin Arsyad (1999) pembangunan ekonomi pedesaan merupakan suatu proses dimana pemerintah desa dan masyarakat mengelola sumberdaya yang ada dan membentuk suatu pola kemitraan antara pemerintah desa dengan sektor swasta untuk menciptakan lapangan kerja baru dan merangsang perkembangan kegiatan ekonomi (*pertumbuhan ekonomi*) di wilayah tersebut. Tujuan utama dari pembangunan ekonomi pedesaan adalah untuk menciptakan suatu lingkungan ekonomi desa yakni untuk menciptakan suatu

lingkungan yang memungkinkan masyarakatnya dapat menikmati kehidupan yang kreatif, sehat dan juga memiliki angka harapan hidup yang tinggi. Konsep pembangunan ekonomi desa harus benar-benar bertumpu pada kekuatan masyarakat desa. Potensi yang dimiliki oleh desa harus benar-benar menjadi akar dalam pembangunan ekonomi Desa. Potensi sumber daya alam dan manusia yang ada di desa harus menjadi sumber kekuatan dalam membangun ekonomi desa. Program antara pusat, pemerintah provinsi/kabupaten/kota harus bersinergi dan menguatkan kebutuhan yang ada di desa. Salah satu contoh misalkan dalam mendirikan BUMDES. Apakah pendirian BUMDES dengan unit-unit usahanya itu berdasarkan analisis kebutuhan masyarakat desa

BUMDES merupakan salah satu usaha desa dalam bentuk lembaga yang pengelolaannya dijalankan oleh pemerintah desa dan masyarakat desa guna mendorong peningkatan perekonomian masyarakat desa, dalam pelaksanaannya tetap mengacu pada kebutuhan masyarakat dan potensi desa yang ada. Hal ini sesuai dengan aturan tentang BUMDES yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, secara umum menyebutkan bahwa pendirian BUMDES dilakukan sesuai dengan kebutuhan serta memperhatikan potensi desa yang memiliki tujuan sebagai upaya dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat.(Sekretariat Website JDIH BPK 2021)

Menurut Maryam et al, 2022 Dengan adanya Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) pemerintah desa memiliki hak pengelolaan sumber daya alam

dan sumber daya manusia secara mandiri, sehingga pemerintah desa bisa menentukan program yang sesuai dengan potensi desa tersebut. (Khairani and Yulistiyono 2023)

Menurut Prasetyo (2019) terdapat peran BUMDES secara umum, yaitu: Pertama, Sebagai Fasilitator, BUMDES akan memfasilitasi seluruh kegiatan perencanaan badan usaha dan membantu masyarakat desa dalam meningkatkan kesejahteraannya melalui pembentukan unit usaha oleh BUMDES dengan persetujuan pemerintah desa. Kedua, BUMDES sebagai Mediator bertugas sebagai perantara bagi masyarakat untuk mewujudkan hasil dari rencana usaha yang telah disusun dan diusulkan. Ketiga, Sebagai Motivator, BUMDES akan menjunjung tinggi posisi ini dan dianggap sebagai cikal bakal organisasi bisnis yang menginspirasi masyarakat dan pemerintah desa untuk lebih terlibat dan memperluas wawasan mereka untuk berkontribusi pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di masa depan. (Khairani and Yulistiyono 2023)

BUMDES merupakan sebuah badan usaha yang mampu membantu masyarakat dalam segala hal antara lain memenuhi kebutuhan sehari-hari menjadi peluang usaha pada lapangan pekerjaan, menambah wawasan masyarakat desa. BUMDES berada pada kepemilikan desa, digunakan untuk kemakmuran masyarakat desa. Baik pendirian, pemodalan pelaksanaan keuntungan yang diperoleh itu dibawah naungan desa. (David, 2019)

Dengan kehadiran BUMDES pemerintah desa beserta masyarakat dapat mengoptimalkan potensi-potensi yang ada di desa secara mandiri,

sehingga dapat meningkatkan perekonomian desa, serta dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pemerintah desa beserta masyarakat dapat membuat program-program yang sesuai dengan potensi-potensi desa tersebut. Dengan adanya BUMDES ini diharapkan dapat mengurangi tingkat kemiskinan sehingga perekonomian masyarakat dapat meningkat

Pendirian BUMDES merupakan pendekatan baru yang bertujuan untuk meningkatkan perekonomian desa dengan memanfaatkan potensi yang terdapat di desa agar dapat meningkatkan pendapatan desa. Menurut data yang diperoleh dari pemerintah desa Munjul berikut data pendapatan desa di desa Munjul kecamatan astanajapura kabupaten Cirebon, periode tahun 2020 s.d. 2024

Tabel 1.1
DATA PENDAPATAN DESA
DESA MUNJUL KECAMATAN ASTANAJAPURA KABUPATEN CIREBON
TAHUN 2020 s.d. 2024

NO	PENDAPATAN	2020	2021	2022	2023	2024
1	Dana Desa (APBN)	1,094,746,000	1,124,057,000	1,231,037,000	2,120,486,000	2,117,659,000
2	Dana Bantuan Provinsi	130,000,000	130,000,000	130,000,000	130,000,000	130,000,000
3	Alokasi Dana Desa Kabupaten	408,652,000	373,198,000	370,394,000	399,317,000	444,124,000
4	Pendapatan banatuan Lainnya	46,213,800	35,385,024	64,905,024	35,440,200	50,474,393
5	Bagi Hasil Pajak Daerah & Retribusi	74,315,500	85,455,000	92,032,400	63,301,475	58,531,850
6	Pendapatan Asli Desa	9,375,000	3,250,000	-	20.000.000	110,000,000
Jumlah Pendapatan Desa		1,763,302,300	1,751,345,024	1,888,368,424	2,768,544,675	2,990,789,243

Dari data pendapatan desa diatas, dapat disimpulkan bahwa pendapatan desa masih didominasi oleh pendapatan yang berasal dari Dana Desa (APBN) sedangkan pendapatan Asli Desa (PADes) menunjukkan adanya ketidak stabilan dan tidak ada kenaikan yang signifikan, padahal desa Munjul banyak memiliki potensi khususnya dibidang pertanian dan peternakan, yang bisa dikembangkan lebih maksimal, bahkan dari data PADes tersebut diatas hanya Sebagian kecil dihasilkan dari usaha BUMDes.

Tabel 1.2
DATA RINCIAN PENDAPATAN ASLI DESA
DESA MUNJUL KECAMATAN ASTANAJAPURA KABUPATEN
CIREBON TAHUN 2020 s.d. 2024

No	PENDAPATAN	2020	2021	2022	2023	2024
1	PADes bersumber dari asset Desa	6,375,000	-	-	-	50,000,000
2	PADes bersumber Dari BUMDES	3,000,000	3,250,000	-	20,000,000	60,000,000
Jumlah Pendapatan Asli Desa		9,375,000	3,250,000	-	20.000.000	110,000,000

Berdasarkan pemaparan materi tentang latar belakang permasalahan yang berkaitan dengan Potensi desa, pendaptatam asli desa dan keberadaan BUMDES di Desa munjul Kecamatan Astanajapura kabupaten Cirebon, peneliti bermaksud mengambil judul tentang “ PERANAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM MENINGKATKAN

PENDAPATAN ASLI DESA (PADes) DI DESA MUNJUL
KECAMATAN ASTANAJAPURA KABUPATEN CIREBON ”

1.2. Rumusan Masalah

- 1.2.1. Bagaimana peranan BUMDES bisa mengoptimalkan potensi desa Munjul ?
- 1.2.2. Bagaimana peranan BUMDES dapat meningkatkan Pendapatan Asli desa (PADes) ?
- 1.2.3. Bagaimana pengaruh Pendapatan Asli Desa terhadap kesejahteraan masyarakat desa.

1.3. Tujuan Penelitian

- 1.3.1. Tujuan Umum: Mengetahui dan menganalisis strategi pengembangan BUMDES yang efektif dalam meningkatkan Pendapatan asli Desa di Desa Munjul.
- 1.3.2. Tujuan Khusus:
 - 1) Mengidentifikasi potensi dan kendala pengembangan BUMDES di Desa Munjul.
 - 2) Menganalisis strategi pengembangan BUMDES yang telah diterapkan.
 - 3) Mengembangkan model strategi pengembangan BUMDES yang sesuai dengan kondisi Desa Munjul.

1.4. Manfaat Penelitian

- 1.4.1. Manfaat Teoritis: Memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen dan pengembangan BUMDES.
- 1.4.2. Manfaat Praktis: Memberikan rekomendasi strategi pengembangan

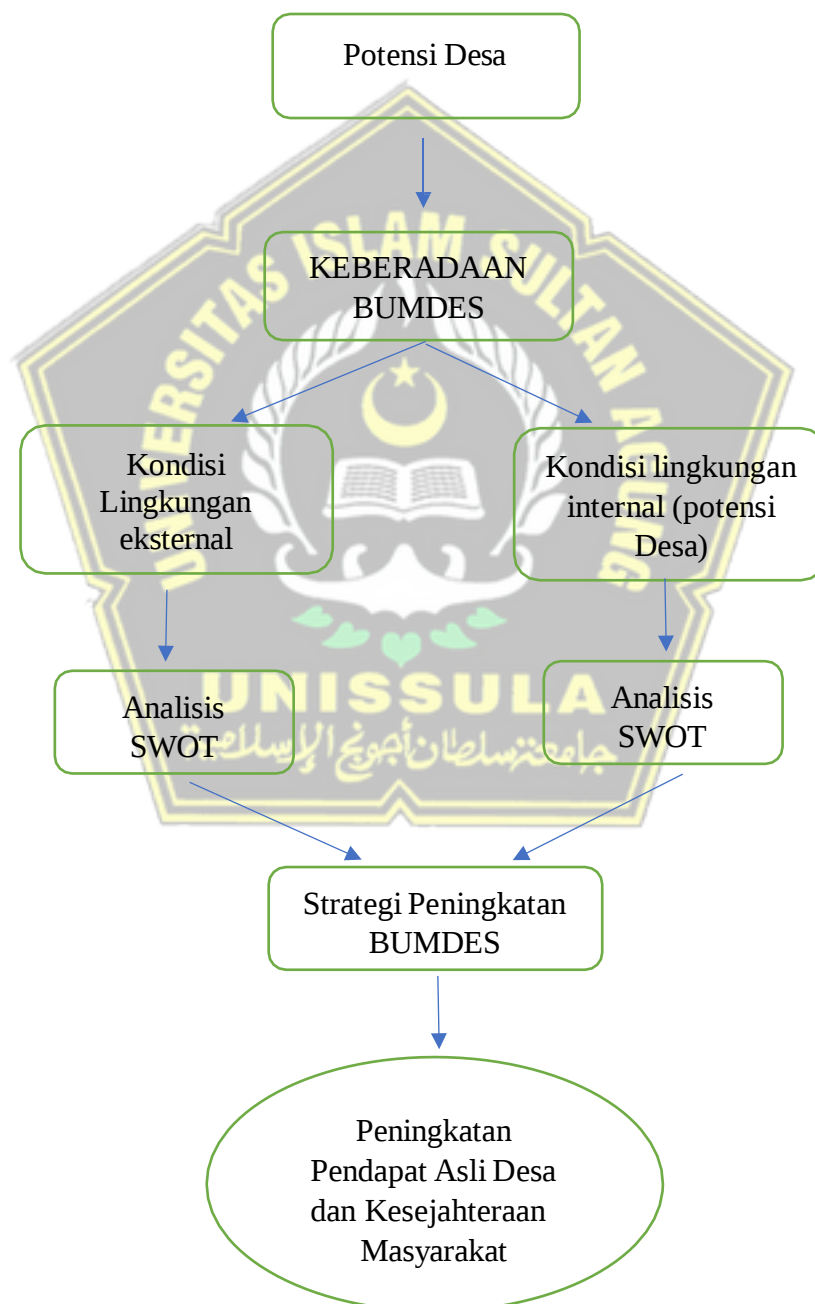
BUMDES yang dapat diterapkan oleh pemerintah desa, BUMDES, dan masyarakat Desa Munjul.



BAB II

TINJAUAN TEORITIS

2.1 Kerangka berpikir



2.2. Tinjauan Pustaka

Konsep dan Peran BUMDes Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga usaha yang dibentuk oleh desa dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui kegiatan ekonomi produktif. Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, BUMDes bertujuan untuk mengoptimalkan potensi lokal dan meningkatkan kemandirian ekonomi desa.(Yusri 2020)

Dalam penelitian ini, beberapa penelitian terdahulu yang dapat membantu untuk melihat perkembangan suatu obyek penelitian tertentu dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya untuk mendapatkan informasi mengenai penelitian yang terkait dengan judul penelitian ini, yang bertujuan untuk melihat hasil dari penelitian sebelumnya

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

No	Judul penelitian	Nama peneliti	Tahun	Kesimpulan
1	Peran Tata Kelola dalam Keberhasilan BUMDes	Setiawan	2018	Keberhasilan BUMDes dalam meningkatkan PADesa bergantung pada tata kelola yang baik, partisipasi masyarakat, serta dukungan dari pemerintah, desa. BUMDes yang dikelola secara profesional mampu meningkatkan PADesa melalui unit usaha seperti simpan pinjam, agrowisata, dan perdagangan lokal.

2	Efektivitas Manajemen dalam Peningkatan PADesa	Suryani dan Rahayu	2020	Desa yang memiliki BUMDes dengan manajemen yang efektif mengalami peningkatan signifikan dalam pendapatan desa. Faktor utamayang mempengaruhi keberhasilan
---	--	--------------------	------	--

				BUMDes adalah inovasi produk, pemasaran digital, serta kolaborasi dengan sektor swasta dan pemerintah daerah.
3	Tantangan dan Solusi dalam Pengelolaan BUMDes	Rahmat dan Lestari	2021	antangan utama yang dihadapi BUMDes dalam meningkatkan PADesa meliputi keterbatasan modal, kurangnya keterampilan pengelola, serta rendahnya kesadaran masyarakat terhadap manfaat BUMDes. Rekomendasi yang diberikan meliputi peningkatan kapasitas pengelola melalui pelatihan dan dukungan kebijakan yang lebih fleksibel

No	Aspek	Penjelasan		
1	Diversifikasi Usaha	BUMDes yang menjalankan lebih dari satu jenis usaha cenderung lebih stabil dalam menyumbangkan PADesa.		
2	Pengelolaan Profesional	Sistem manajemen yang transparan dan akuntabel berkontribusi pada keberlanjutan usaha BUMDes. Dukungan Pemerintah dan Masyarakat		

3	Dukungan Pemerintah dan Masyarakat	Keberhasilan BUMDes sangat bergantung pada sinergi antara pemerintah desa, masyarakat, dan pihak eksternal seperti sektor swasta atau lembaga keuangan.
4	Kesimpulan	Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa BUMDes memiliki potensi besar dalam meningkatkan PADesa jika dikelola dengan baik. Faktor utama yang mendukung keberhasilan BUMDes meliputi tata kelola yang baik, inovasi dalam usaha, serta dukungan dari berbagai pihak. Namun, tantangan seperti keterbatasan modal dan kurangnya keterampilan pengelola perlu diatasi agar BUMDes dapat berfungsi secara optimal dalam meningkatkan perekonomian.

2.3. Kajian Teori

2.3.1 Pengembangan Potensi Ekonomi

1. Pengertian Pengembangan

Pengembangan adalah proses meningkatkan, memperbaiki, atau memperluas sesuatu agar menjadi lebih baik dan lebih bermanfaat. Pengembangan dapat diterapkan dalam berbagai bidang, seperti sumber daya manusia, ekonomi, teknologi, infrastruktur, dan lain-lain.

Menurut Gagne dan Brings dalam Warsita (2003:266), pengembangan merupakan sistem dalam pembelajaran dengan tujuan mendukung proses belajar siswa yang meliputi serangkaian peristiwa yang ditujukan pada proses belajar internal. Menurut Gegne dan Brings pengembangan juga merupakan segala upaya dalam menciptakan kondisi yang mempengaruhi dan mendukung secara sadar agar pembelajaran

siswa tercapai. Menurut Abdul Majid (2005:24), pengembangan merupakan upaya dalam peningkatan kualitas teknis, teoritis, abstrak (konseptual), dan moral melalui dunia pendidikan maupun pelatihan. Pengembangan yaitu prosedur menciptakan kegiatan belajar secara terstruktur. Dengan tujuan agar dapat menentukan seluruh tindakan (aktivitas) yang akan dilakukan dalam cara pembelajaran dengan tetap mencermati kemampuan maupun kompetensi peserta didik.(HUTOMO 2020)

Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Pengembangan adalah proses peningkatan kapasitas desa dalam berbagai aspek, seperti ekonomi, sosial, budaya, dan lingkungan, untuk mencapai kemandirian dan kesejahteraan masyarakat desa.(Bender 2016)

2. Pengertian Potensi desa

Potensi desa adalah segala sumber daya yang dimiliki oleh suatu desa, baik yang telah dimanfaatkan maupun yang belum dimanfaatkan, yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan pembangunan desa secara berkelanjutan. Potensi ini meliputi sumber daya alam, sumber daya manusia, ekonomi, sosial, budaya, serta infrastruktur yang dapat digunakan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat desa. Potensi desa adalah daya, kekuatan, kemampuan dan kemampuani yang memiliki kemungkinan

untuk dikembangkan. Jadi potensi desa adalah daya,kekuatan, kemampuan dan kesanggupan yang dimiliki oleh suatu desa dengan kemungkinan untuk dikembangkan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Secara garis besar potensi desa dapat dibedakan menjadi dua; Pertama adalah potensi fisik berupa tanah,air, iklim, lingkungan geografis, peternakan, dan sumber daya manusia. Kedua, potensi non fisik berupa masyarakat dengan pola dan interaksinya, pranata sosial, lembaga pendidikan, dan organisasi pekerja sosial desa, serta aparatur dan PNS desa. Secara lebih rinci potensi desa dapat dijelaskan sebagai berikut:..Potensi fisik potensi yang berkaitan dengan sumber daya alam yang ada di desa berupa lahan, tanah, air, iklim, lingkungan geografis, ternak dan manusia, Potensi noni fisik adalah segala potensi yang berkaitan dengan Masyarakat pedesaan dan perilakunya. Institusi fisiknon-potensial lainnya adalah institusi desa, perangkat desa, adat dan budaya. Masyarakat desa yang hidup lama akan membentuk tatanan kehidupan tersendiri. Cara hidup akan dipengaruhi oleh kondisi.alam wilayah desa itu sendiri. Adapun potensi desa non fisik yaitu masyarakat desa, Lembaga dan organisasi sosial, aparatur dan pamong desa.(Surjono 2018)

Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Potensi desa mencakup segala aset dan sumber daya yang ada di desa yang dapat dikelola untuk pembangunan dan kemajuan desa secara mandiri dan berkelanjutan. (Bender 2016).

Potensi desa merupakan faktor kunci dalam pembangunan desa yang mandiri dan berkelanjutan. Dengan pemanfaatan yang tepat, potensi ini dapat menjadi sumber utama dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADesa), menciptakan lapangan kerja, serta memperkuat perekonomian masyarakat desa.

a. Bidang Pertanian

Kegiatan dalam bentuk ekonomi pada bidang pertanian merupakan kegiatan yang hingga saat ini masih dilakukan sebagian besar penduduk Indonesia terutama pada daerah pedesaan. Dengan di dukung keadaan alam dimana memiliki kondisi tanah yang subur dan iklim yang mendukung mendukung penduduk Indonesia banyak yang menggantungkan hidupnya pada potensi pertanian ini.

b. Bidang Peternakan

Kegiatan dalam bidang peternakan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan akan bahan pangan protein hewani. Hasil kegiatan dalam ekonomi peternakan di Indonesia dimanfaatkan untuk kebutuhan dalam negeri, karena hasil ternak tersebut belum mencukupi bagi konsumsi seluruh penduduk secara merata.

Oleh sebab itu pemerintah terus berusaha menggali potensi dari kegiatan dalam ekonomi bidang peternakan ini dengan memberikan bimbingan dan penyuluhan, meningkatkan jumlah tenaga medis ternak, menyediakan bibit unggul, memberantas penyakit ternak, dan memperluas

daerah peternakan.

Dalam usaha meningkatkan kegiatan peternakan ini sangat berhubungan dengan :Lingkungan alam, yang meliputi: iklim, tempat, tersedianya bahan makanan ternak dan sumber air.Ekonomi, penduduk Indonesia memelihara ternak untuk mengambil manfaat dari daging, tenaga, kotoran, dan susu sebagai tambahannya.

Kegiatan dari ekonomi peternakan di Indonesia dapat dibedakan atas :Ternak besar, yaitu sapi, kerbau, kuda.Ternak sedang, kambing, domba, babi. Ternak unggas, yaitu ayam, itik, burung

2.3.2 Konsep dan teori BUMDES

1. Definisi BUMDES

Badan Usaha Milik Desa atau BUMDES adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan langsung dalam bentuk aset yang dipisahkan. Badan Usaha Milik Desa dilaksanakan sebagai salah satu instrumen melalui pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya ekonomi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui usaha mandiri dan berkesinambungan, untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. BUMDES tersebut sebagaimana diatur dalam undang Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang pengelolaannya tidak hanya bersifat swadaya dan independen namun juga profesional.

Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), BUMDes adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa-desa untuk mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

Pengertian lain tentang BUMDES terdapat dalam pasal 1 ayat (6) peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 Tentang badan Usaha Milik Desa, yang menyatakan bahwa BUMDES adalah Usaha yang didirikan oleh pemerintah desa yang kepemilikan modal dan pengeolalaanya dilakukan oleh pemerintah desa dan masyarakat.

Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (2007) mengemukakan bahwa, Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa untuk memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa.(Desa, Mara, and Polongbangkeng 2022). Terdapat perbedaan antara BUMDES dengan lembaga ekonomi pada umumnya. Hal tersebut dimaksudkan supaya keberadaan sekaligus kinerja BUMDES mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan warga desa. (Ahmand Zaki dan

Diyan Yusri, 2020).

Landasan hukum dan kebijakan BUMDES tertuang dalam :

1. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Undang- Undang ini menjadi dasar hukum utama bagi Desa dalam mengatur dan mengelola berbagai aspek pembangunan, termasuk pembentukan dan pengelolaan BUMDes.

1) Pasal 87:

Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk mengelola usaha dan/atau aset Desa dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

2) Pasal 88: BUMDes bersifat mandiri, dibentuk atas inisiatif Pemerintah Desa dan masyarakat.

3) Pasal 89: BUMDes dapat menjalankan usaha dalam berbagai bidang sesuai potensi desa, seperti perdagangan, pertanian, jasa, dan sektor lainnya.

4) Pasal 90: Pemerintah Desa dapat menyertakan modal dalam BUMDes yang berasal dari APBDes, hibah, atau sumber lainnya yang sah.

2. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2021, PP ini merupakan aturan turunan dari UU Desa yang lebih spesifik mengatur BUMDes sebagai badan hukum. Beberapa poin penting dalam PP ini antara lain:

1) Pasal 1 Ayat 6 BUMDes adalah badan hukum yang didirikan oleh

satu Desa atau beberapa Desa untuk mengelola usaha serta mengembangkan ekonomi masyarakat.

- 2) Pasal 6 BUMDes wajib memiliki Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) sebagai pedoman dalam pengelolaan.
- 3) Pasal 7 Kewenangan Desa dalam membentuk BUMDes dan mengelola usaha ekonomi sesuai dengan potensi lokal.
- 4) Pasal 8-9 BUMDes dapat berbentuk BUMDes Tunggal (satu desa) atau BUMDes Bersama (gabungan beberapa desa).
- 5) Pasal 13 Pemerintah dapat memberikan bantuan modal, pelatihan, dan akses pasar untuk memperkuat BUMDes.
- 6) Pasal 24 BUMDes harus menyusun laporan keuangan dan pertanggungjawaban yang transparan kepada Pemerintah Desa dan masyarakat.

Dengan adanya aturan ini, BUMDes memiliki status hukum yang jelas, dapat menjalin kerja sama dengan pihak lain, dan memperoleh dukungan dari berbagai lembaga untuk mengembangkan usaha dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Saat ini, landasan hukum mengenai keberadaan dan tata kelola BUMDES semakin diperjelas oleh pemerintah dengan keluarnya peraturan Menteri desa pembangunan daerah tertinggal dan transmigrasi Republik Indonesia No. 3 tahun 2021 tentang

Pendaftaran, Pendataan, dan Pemeringkatan, serta Pembinaan dan Pengembangan BUMDes yang mengatur tata cara pendaftaran dan pendataan BUMDes serta sistem pemeringkatannya. Keputusan Menteri desa pembangunan daerah tertinggal dan transmigrasi Nomor 136 Tahun 2022 tentang Panduan Pengelolaan keuangan Badan Usaha Milik Desa. Keputusan Menteri desa pembangunan daerah tertinggal dan transmigrasi ini memberikan pedoman teknis bagi desa dalam mengelola keuangan BUMDes agar lebih profesional dan berkelanjutan. Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 145 Tahun 2022 menetapkan formula pemeringkatan untuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDesma). Tujuan dari pemeringkatan ini adalah untuk menilai kinerja BUMDes dan BUMDesma berdasarkan tujuh aspek utama:

1. Kelembagaan
2. Manajemen
3. Usaha dan Unit Usaha
4. Kerjasama/Kemitraan
5. Aset dan Permodalan
6. Administrasi Laporan Keuangan dan Akuntabilitas
7. Keuntungan dan Manfaat bagi Desa dan Masyarakat Desa

Hal ini tentu saja membawa angin segar bagi Desa-desanya yang selama ini sudah memiliki BUMDES namun masih belum paham benar mengenai pengelolaan yang baik didalam BUMDES.

Keberadaan Permendesa yang mengatur tentang BUMDES diharapkan dapat memperkuat eksistensi BUMDES sebagai penopang perekonomian masyarakat Desa umumnya dan sumber daya Desa pada khususnya agar dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan masyarakat Desa. Hal ini penting dilakukan mengingat semakin gencarnya ekspansi perusahaan besar dari dalam-luar negeri untuk memonopoli potensi Desa yang bisa di komersilkan untuk kepentingan pribadi tanpa memikirkan kesejahteraan masyarakat sekitar.

2.3.3 Pendapatan Asli Desa

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan

Desa, pendapatan desa ber asal dari sumber-sumber berikut:

1. Pendapatan Asli Desa (PADes) terdiri Hasil usaha desa, Hasil aset desa, Swadaya, partisipasi, dan gotong royong.
2. Transfer, terdiri dari Dana Desa yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).
3. Alokasi Dana Desa (ADD) yang merupakan bagian dari

dana perimbangan yang diterima kabupaten/kota.

4. Bagian dari hasil pajak daerah dan retribusi daerah kabupaten/kota
5. Bantuan keuangan dari APBD provinsi atau APBD kabupaten/kota
6. Pendapatan Lain-lain, terdiri Hibah dan sumbangan dari pihak ketiga yang tidak mengikat, serta pendapatan desa yang sah lainnya. Pendapatan desa ini digunakan untuk mendukung pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa sesuai dengan kebutuhan dan prioritas yang telah direncanakan dalam APBDes (Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa).

Berdasarkan Pasal 12 Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa, kelompok Pendapatan Asli Desa (PADes) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (2) huruf a, terdiri atas jenis:

1. Hasil usaha Desa
2. Hasil aset Desa
3. Swadaya, partisipasi, dan gotong royong
4. Lain-lain pendapatan asli Desa

Pendapatan Asli Desa ini bersumber dari potensi yang dimiliki

desa untuk meningkatkan kemandirian keuangan desa dan mendukung pembangunan desa.

Berdasarkan Pasal 13 ayat (1) Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa, kelompok transfer sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (2) huruf b, terdiri atas jenis:

- 1) Dana Desa yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)
- 2) Alokasi Dana Desa (ADD) yang merupakan bagian dari dana perimbangan yang diterima kabupaten/kota
- 3) Bagian dari hasil pajak daerah dan retribusi daerah kabupaten/kota
- 4) Bantuan keuangan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) provinsi dan/atau kabupaten/kota

Kelompok transfer ini merupakan sumber pendapatan desa yang berasal dari pemerintah pusat, provinsi, maupun kabupaten/kota untuk mendukung penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pemberdayaan masyarakat di desa.

Berdasarkan Pasal 14 Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa, disebutkan bahwa: Kelompok pendapatan lain sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (2) huruf c, terdiri atas:

- 1) Dana Desa yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan

Belanja Negara (APBN)

- 2) Hibah dan sumbangan dari pihak ketiga yang tidak mengikat
- 3) Lain-lain pendapatan desa yang sah

Pendapatan lain-lain ini dapat berasal dari berbagai sumber yang tidak termasuk dalam Pendapatan Asli Desa (PADes) maupun transfer, tetapi tetap harus dicatat dan dipertanggungjawabkan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

2.3.4. Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat desa

Kesejahteraan ekonomi masyarakat desa adalah kondisi di mana penduduk desa memiliki akses terhadap sumber daya ekonomi, pekerjaan yang layak, serta pendapatan yang mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kesejahteraan ekonomi yang baik akan meningkatkan taraf hidup masyarakat desa secara keseluruhan.

Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat Desa diantaranya :

- 1). Pendapatan dan Lapangan Kerja, Sumber pendapatan utama masyarakat desa biasanya berasal dari pertanian, peternakan, perikanan, dan UMKM, Kurangnya lapangan kerja dapat menyebabkan urbanisasi karena masyarakat mencari penghasilan di kota, Penguatan sektor ekonomi desa sangat penting untuk menahan arus migrasi ke kota.

- 2). Pengelolaan Sumber Daya Alam, Desa yang memiliki sumber daya alam melimpah dapat mengelolanya untuk kesejahteraan ekonomi, pertanian berkelanjutan, hutan desa, dan ekowisata bisa menjadi sumber penghasilan yang stabil.
- 3). Infrastruktur dan Teknologi, Jalan yang baik akan memperlancar distribusi hasil pertanian dan produk local, Akses listrik dan internet membuka peluang usaha berbasis digital, Teknologi pertanian seperti irigasi modern dan alat pertanian meningkatkan produktivitas.
- 4). Pemberdayaan Usaha Lokal, UMKM desa perlu didorong agar mampu bersaing di pasar lebih luas, Pelatihan keterampilan untuk meningkatkan daya saing masyarakat desa, Diversifikasi ekonomi, misalnya dari bertani ke industri kreatif atau pariwisata desa.

Meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat desa memerlukan upaya kolaboratif antara pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta. Dengan memanfaatkan sumber daya lokal, membangun infrastruktur yang memadai, serta memperkuat kapasitas masyarakat, desa dapat berkembang menjadi pusat ekonomi yang mandiri dan sejahtera.

2.3.5 Hubungan antara, pendapatan asli Desa, dan kesejahteraan masyarakat Desa

Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) adalah lembaga yang di kelola

oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. BUMDES menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah didirikan antara lain dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADesa). Berangkat dari cara pandang ini, jika Pendapatan Asli Desa dapat diperoleh dari BUMDES, maka kondisi ini akan mendorong setiap pemerintah desa memberikan “goodwill” dalam merespon pendirian BUMDES, sebagai salah satu lembaga ekonomi yang beroperasi di pedesaan harus memiliki perbedaan dengan lembaga ekonomi pada umumnya. Hal ini dimaksudkan agar keberadaan dan kinerja BUMDES mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan warga desa. Di samping itu, agar tidak berkembang usaha kapitalistik di pedesaan yang dapat mengakibatkan tanggungjawab nilai-nilai kehidupan bermasyarakat (KDPDTT 2017, 4).

Badan Usaha Milik Desa ini dibentuk dan didirikan oleh pemerintah Desa melalui musyawarah Desa yang kepemilikan modal dimiliki oleh seluruh atau Sebagian besar pemerintahan Desa, dan pengelolaannya dilakukan oleh pelaksana Operasional BUMDES. pengelolaan BUMDES secara kooperatif, partisipatif, emansipatif. Karena itu, perlu penanganan serius dalam menjalankannya supaya berjalan secara efektif, efisien, dan profesional dalam mencapai tujuan didirikannya BUMDES. BUMDES memiliki peran sangat penting untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa

guna memenuhi kebutuhan Desa dan dapat digunakan sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Dalam penentuan jenis usaha BUMDES harus sesuai kebutuhan masyarakat, dan potensi yang ada di Desa. BUMDES diharapkan mampu menjadi penggerak ekonomi desa dengan mengoptimalkan sumber daya lokal dan memberikan kontribusi nyata bagi peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) serta kesejahteraan masyarakat. Namun, meskipun BUMDES telah menjadi salah satu program unggulan pemerintah, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan. Mengingat pentingnya peran BUMDES dalam pengembangan ekonomi desa, diperlukan konsep manajemen yang baik yang meliputi:

- 1). Pengelolaan BUMDES harus transparan dan dapat diakses oleh Masyarakat.
- 2). Penyelenggaraan BUMDES harus dapat dipertanggungjawabkan Kepada Masyarakat Desa sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- 3). Masyarakat Desa terlibat aktif dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.
- 4). Pengelolaan BUMDES harus memberikan hasil dan manfaat Kepada Masyarakat secara berkelanjutan.

Hubungan antara BUMDES, Pendapatan Asli Desa dan kesejahteraan masyarakat desa sangat erat karena BUMDes merupakan salah satu sumber utama yang dapat meningkatkan PADes,

dan besarnya PADes dapat menentukan besaran alokasi penganggaran kegiatan program-program yang berorientasi pemberdayaan masyarakat, Beberapa poin yang menjelaskan hubungan tersebut yaitu Sumber Pendapatan Desa

BUMDes didirikan untuk menjalankan usaha yang menguntungkan bagi desa. Keuntungan dari usaha tersebut kemudian menjadi bagian dari Pendapatan Asli Desa (PADes) yang digunakan untuk pembangunan dan kesejahteraan masyarakat desa.

1) Kemandirian Ekonomi Desa

Dengan adanya BUMDes, desa tidak hanya bergantung pada dana transfer dari pemerintah pusat atau daerah, tetapi juga memiliki sumber pendapatan sendiri yang bisa digunakan untuk berbagai kebutuhan pembangunan desa.

2). Kontribusi Keuangan

BUMDes menyetorkan sebagian dari laba usaha ke kas desa sebagai PADes. Besarnya kontribusi ini bergantung pada jenis usaha yang dijalankan serta tingkat keberhasilan dan keuntungan yang diperoleh, serta diatur dalam anggaran dasar BUMDES.

3). Pemberdayaan Masyarakat

Keberadaan BUMDes membuka peluang usaha dan lapangan kerja bagi masyarakat desa. Hal ini secara tidak langsung meningkatkan kesejahteraan warga, sehingga daya beli dan perputaran ekonomi

desa meningkat.

4) Optimalisasi Aset Desa

BUMDes mengelola berbagai potensi dan aset desa agar dapat dimanfaatkan secara produktif.

5) Pengurangan Kemiskinan dan Ketimpangan Ekonomi

Dengan adanya sumber pendapatan dari BUMDes, desa bisa lebih fokus pada program-program yang tidak bisa difasilitasi oleh dana transfer, dalam upaya mendukung kesejahteraan masyarakat, Semakin besar kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes), desa bisa lebih mandiri dalam membiayai berbagai kebutuhan dan pembangunan tanpa harus selalu bergantung pada bantuan dari pemerintah pusat atau daerah. Desa Munjul memiliki potensi desa yang menjadi unggulan dan diimplementasikan dalam unit usaha BUMDES dibidang Pertanian dan Peternakan.

2.4. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi Kekuatan (Strengths), Kelemahan (Weaknesses), Peluang (Opportunities), dan Ancaman (Threats) dalam suatu organisasi, bisnis, atau proyek.

Albert S. Humphrey dianggap sebagai pencetus analisis SWOT dalam proyek risetnya di Stanford Research Institute. Dia mengembangkan SWOT

sebagai alat untuk membantu perusahaan merencanakan strategi berdasarkan faktor internal (Strengths & Weaknesses) dan eksternal (Opportunities & Threats). Teori Albert S. Humphrey (1960-an). Menurut Wheelen dan Hunger, analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor strategis yang mempengaruhi organisasi dengan tujuan menciptakan strategi yang efektif. Mereka menekankan pentingnya menyesuaikan kekuatan dengan peluang serta mengurangi kelemahan dan ancaman (Wheelen dan Hunger, 2012). Menurut Pearce dan Robinson, menekankan bahwa SWOT merupakan alat analisis lingkungan bisnis yang menghubungkan faktor internal dan eksternal untuk menghasilkan strategi yang adaptif dan kompetitif (Pearce dan Robinson, 2013). Analisis SWOT ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategik yang berhasil. Analisa ini secara logis dapat membantu dalam proses pengambilan Keputusan, Membantu mengetahui kekuatan yang bisa dimanfaatkan, Mengidentifikasi kelemahan yang perlu diperbaiki. Menyusun strategi berdasarkan kondisi internal dan eksternal, Mengembangkan solusi yang tepat untuk menghadapi tantangan, Memanfaatkan peluang yang ada untuk pertumbuhan, Mengantisipasi ancaman sebelum berdampak besar, Menyusun strategi bisnis atau pengembangan organisasi yang lebih efektif. Menggunakan sumber daya dengan lebih optimal. Sehingga analisis SWOT dapat digunakan sebagai alat efektif untuk menganalisis

faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan. Sebagai proses pengambilan keputusan untuk menentukan strategi.

Langkah-Langkah Analisis SWOT dalam metode penelitian ini

A. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan): Fokus pada aspek internal yang memengaruhi kinerja:

1. Strengths (Kekuatan)

- a. Aset dan Sumber Daya Lokal : Memanfaatkan sumber daya alam dan manusia yang ada di desa.
- b. Dukungan Pemerintah : Adanya regulasi dan bantuan dari pemerintah untuk pengembangan BUMDes
- c. Kedekatan dengan Masyarakat : Mudah mendapatkan kepercayaan dan dukungan dari warga desa.
- d. Potensi Wisata dan Produk Lokal: Bisa mengembangkan produk unggulan desa untuk dijual lebih luas.

2. Weaknesses (Kelemahan)

- a. Kurangnya SDM yang Kompeten : Pengelola BUMDes sering kekurangan tenaga profesional dalam manajemen bisnis.
- b. Modal Terbatas : Kesulitan mendapatkan modal tambahan untuk ekspansi usaha.
- c. Pemasaran dan Teknologi yang Masih Terbatas – Kurangnya akses ke pasar yang lebih luas dan minimnya pemanfaatan

teknologi digital.

- d. Tata Kelola yang Kurang Efektif : Beberapa BUMDes masih mengalami masalah dalam administrasi dan pengelolaan keuangan.
- e. Opportunities (Peluang) Dukungan Kebijakan Pemerintah: Program pemerintah yang mendukung penguatan ekonomi desa
- f. Pengembangan Pariwisata Desa : Potensi desa wisata yang bisa menarik wisatawan dan meningkatkan pendapatan.
- g. Ekonomi Digital dan E-Commerce : Peluang menjual produk desa secara online untuk menjangkau pasar lebih luas
- h. Kemitraan dengan Pihak Swasta : Bisa bekerja sama dengan perusahaan atau koperasi untuk meningkatkan skala usaha.

3. Threats (Ancaman)

- a. Persaingan dengan Produk Perkotaan : Produk dari desa harus bersaing dengan produk dari kota yang lebih dikenal
- b. Perubahan Kebijakan Pemerintah : Regulasi yang berubah-ubah bisa mempengaruhi operasional BUMDes
- c. Kurangnya Minat Masyarakat : Tidak semua warga desa tertarik untuk terlibat dalam pengembangan BUMDes.
- d. Krisis Ekonomi atau Bencana Alam : Faktor eksternal yang bisa menghambat pertumbuhan ekonomi desa,

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif dan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Desain penelitian adalah rencana dalam melakukan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, sebagai rencana kegiatan yang akan dilaksanakan yaitu dengan menentukan cara pengumpulan dan analisis data yang sesuai dengan tujuan penelitian (Arikunto, 2010). Penelitian mengenai responsivitas pustakawan di perpustakaan Institut Seni Indonesia (ISI) Yogyakarta.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan pendekatan studi kasus menggunakan analisis SWOT. Dalam metode ini terdapat kegiatan pengamatan, wawancara dan penelaahan dokumen. nasution mengemukakan bahwa penelitian kualitatif memiliki tujuan yaitu untuk:

- 1) memperoleh gambaran yang mendalam dan holistik tentang keseluruhan aspek dan subyek yang diteliti,
- 2) memandang peristiwa secara keseluruhan dalam konteksnya,
- 3) memahami makna dan memandang hasil penelitian sebagai spekulatif.

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang mendeskripsikan atau menjelaskan mengenai suatu fenomena sosial. Peneliti memiliki keterkaitan yang kuat dengan sumber data, karena peneliti terjun langsung kelapangan dan menyatu dengan mereka sebagai sumber informasi. Pendapat lain dikemukakan oleh Meleong yang menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Pada hakikatnya penelitian kualitatif ialah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka secara mendalam dan continue sehingga hubungan peneliti dengan objek penelitian sangat dekat dan memiliki intensitas interaksi yang cukup tinggi. Kedekatan hubungan antara peneliti dengan sumber data merupakan media yang efektif untuk mendapatkan data penelitian. Metode yang digunakan untuk menganalisis permasalahan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif dengan studi kasus. Metode deskriptif analitis yaitu metode penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, fenomena-fenomena yang sedang terjadi dan berhubungan dengan kondisi masa kini. Metode deskriptif berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan

objek sesuai dengan apa adanya.

Metode studi kasus yaitu uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu situasi sosial. Begitu juga dengan pendapat Moh. Nazir yang menjelaskan bahwa metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran atau suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Studi kasus merupakan metode penelitian yang sangat cocok digunakan manakala peneliti ingin mengungkapkan sesuatu yang bertolak dari pertanyaan “bagaimana”, “mengapa” dan “apa” atau “apakah”. Tujuan penelitian studi kasus adalah untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi lingkungan sesuatu unit sosial; individu, kelompok, lembaga atau Masyarakat.

Menurut Sugiyono (2012) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Setelah data yang diperoleh, kemudian disajikan menggunakan teknik analisis diskriptif kualitatif, yaitu teknik analisis yang berupa mendiskripsikan atau mengungkapkan karakteristik variabel-

variabel yang menjadi fokus peneliti yaitu mengungkapkan hal-hal yang berkaitan dengan Potensi desa, peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES), Pendapatan Asli Desa terhadap kesejahteraan masyarakat desa.

3.1.2 Subyek dan Obyek Penelitian

Subjek yang diteliti dalam penelitian ini antara lain adalah BUMDES Munjul Berkah Desa Munjul kecamatan Astanajapura Kabupaten Cirebon. Sedangkan yang menjadi objek pada penelitian ini sehubungan dengan perumusan masalah adalah Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).

3.1.3 Teknik Penentuan Informan

Teknik penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik purposive sampling, yaitu teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel berdasarkan suatu tujuan tertentu dengan melakukan wawancara terhadap para pihak atau orang yang dipandang lebih memahami dan mengetahui dalam penelitian ini, data penelitian ini di peroleh dari :

1) Data Primer

Data primer BUMDES Munjul Berkah meliputi: Data Potensi desa Munjul

2) Data kesejahteraan masyarakat Munjul

3) Data Pendapatan Asli Desa

4) Observasi Lapangan

5) Pengamatan langsung terhadap kegiatan operasional BUMDES di

lapangan

6) Data Sekunder

Data sekunder yang diperoleh dari sumber sekunder, sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung dokumen. Dalam penelitian ini, sumber data sekunder berfungsi sebagai pelengkap atau pendukung data primer. Sumber data sekunder berupa dokumen- dokumen yang mendukung seperti administrasi Desa, data pengelola BUMDES Munjul Berkah, dan foto-foto kegiatan yang dapat mendukung data primer.

3.2. Tahap-tahap Penelitian.

Penelitian akan dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan seperti yang diharapkan, jika penelitian itu dilaksanakan sesuai dengan langkah-langkah yang sudah direncanakan. Oleh karena itu, supaya penelitian yang peneliti lakukan dapat berjalan dengan baik guna mencapai hasil yang maksimal, maka dalam penelitian ini disusun langkah-langkah penelitian secara sistematis, yaitu:

a. Tahap Pra Penelitian

Pada tahap ini, peneliti menyusun rancangan penelitian dengan terlebih dahulu melakukan pra penelitian terhadap perkembangan BUMDES di desa Munjul. Hal ini dilakukan guna mendapatkan data tentang pengembangan strategis dan prosedur yang tepat karakter yang akan dijadikan data dan informasi awal untuk memperkuat gambaran tentang bagaimana proses strategis tersebut.

b. Tahap Pelaksanaan

Setelah selesai tahap persiapan penelitian, dan persiapan- persiapan yang menunjang telah lengkap, maka peneliti terjun ke lapangan untuk pelaksanaan penelitian. Dalam melaksanakan penelitian, peneliti menekankan bahwa instrumen yang utama adalah pegawai BUMDES, aparat desa serta Masyarakat desa (key informan). Mereka sebagai instrumen utama dibantu oleh pedoman observasi dan pedoman wawancara. Menurut pertanyaan penelitian, wawancara ini akan dilakukan dengan panduan wawancara sebagai berikut:

- a) Bagian pengantar dikhususkan untuk informasi awal tentang posisi seorang narasumber untuk mendapatkan wawasan tentang potensi desa, memahami prioritas strategis dan budaya yang ada.
 - b) Pendekatan kualitatif, di mana pada bagian ini berisi pertanyaan dasar tentang persepsi, terhadap keberadaan BUMDES.
 - c) Wawancara menggali peranan BUMDes dan tantangan yang dihadapi.
 - d) Pengaruh yang dihasilkan dari implementasi usaha BUMDes.
- c. Tahap Penulisan Laporan Hasil Penelitian

Kegiatan penulisan laporan hasil penelitian ini dilakukan setelah data yang diperlukan terkumpul. Dengan demikian pada tahap ini, peneliti berusaha mengorganisasikan data yang diperoleh dalam bentuk catatan dan dokumentasi. Tahap ini merupakan proses yang berkelanjutan dan membutuhkan refleksi terus menerus terhadap hasil penelitian, mengajukan berbagai bentuk pertanyaan kritis dan menulis catatan-catatan singkat sepanjang penelitian dilakukan.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data berupa surat pernyataan (statement) tentang sifat, keadaan, kegiatan tertentu dan sejenisnya. Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian (Gulo, 2002: 110). Teknik pengumpulan data merupakan salah satu rangkaian dari penelitian yang penting guna memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian. Keberhasilan penelitian kualitatif sangat dipengaruhi oleh ketelitian, kelengkapan data dan catatan lapangan yang disusun oleh peneliti. Proses pengumpulan data dilakukan oleh peneliti melalui tiga teknik pengumpulan data, yaitu: observasi, wawancara mendalam, studi dokumentasi. Ketiga teknik tersebut diharapkan dapat saling melengkapi dalam memperoleh data yang diperlukan. Penjelasan dari berbagai teknik tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati serta merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu (Cartwright dan Cartwright dalam Herdiansyah, 2012: 131). Observasi merupakan salah satu kegiatan mencari data yang dapat digunakan untuk memberikan suatu kesimpulan atau diagnosis. Hal tersebut dilakukan dengan pengamatan langsung (observasi) terhadap situasi lingkungan, tempat, dan kegiatan implementasi Pendidikan karakter. Peneliti mengamati secara independen dan objektif, serta menganalisis apa saja yang terjadi di lapangan. Observasi

yang dilakukan peneliti bertujuan untuk mengetahui segala bentuk proses kegiatan yang berhubungan dengan implementasi pendidikan karakter, observasi tentang kondisi lokasi, kondisi awal dalam melakukan penelitian, dan lain-lain.

2. Wawancara

Menurut Moleong (2010, h. 186), wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan tersebut dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara atau disebut interviewer yang mengajukan pertanyaan dan yang terwawancara atau disebut interviewee yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang ditanyakan. (Iii 2008), Sedangkan menurut Yin (2013: 111) wawancara merupakan sumber bukti yang esensial bagi studi kasus, karena studi kasus umumnya berkenaan dengan urusan kemanusiaan. Urusan-urusan kemanusiaan ini harus dilaporkan dan diinterpretasikan melalui penglihatan pihak yang diwawancarai dan para responden yang mempunyai informasi dapat memberikan keterangan-keterangan penting dengan baik ke dalam situasi yang berkaitan.

Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide- idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2010: 233).

Peneliti memakai teknik wawancara mendalam dalam penelitian ini dikarenakan ingin mengetahui betul duduk permasalahan yang peneliti jadikan sebagai rumusan masalah. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan wawancara terbuka dan tertutup. Wawancara secara terbuka adalah wawancara yang dilakukan dimana subyek yang diwawancarai secara sadar mengetahui kalau dirinya diwawancarai. Wawancara secara tertutup dilakukan dimana subyek penelitian tidak mengetahui kalau dirinya sedang diwawancarai, peneliti hanya bertanya seolah-olah hanya merupakan percakapan biasa dan santai.

3. Dokumentasi

Selain wawancara dan observasi teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan studi dokumentasi. Studi dokumentasi adalah mengumpulkan sejumlah dokumen yang diperlukan sebagai bahan data informasi sesuai dengan masalah penelitian. Dokumen berguna karena dapat memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian, dapat dijadikan bahan triangulasi untuk mengecek kesesuaian data.

Teknik ini merupakan penelaahan terhadap referensi- referensi yang berhubungan dengan fokus permasalahan penelitian. Dokumen-dokumen yang dimaksud adalah dokumen pribadi, dokumen resmi, referensi-referensi, foto-foto, rekaman. Data ini dapat bermanfaat bagi peneliti untuk menguji, menafsirkan bahkan untuk

meramalkan jawaban dari fokus permasalahan penelitian. Dengan studi dokumentasi ini, peneliti dapat memperoleh data atau informasi dari berbagai sumber tertulis atau dari dokumen yang ada pada informan.

3.4. Teknis Analisis Data

Setelah semua data dari lapangan dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data yang digunakan, data kemudian diproses dan dianalisis secara interaktif. Melalui analisis data itulah sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis. Analisis data merupakan proses pengorganisasian dan pengurutan data menjadi pola, kategori, dan satuan uraian dasar (Moleong, 2006)

Proses analisis data dalam penelitian ini sesuai dengan langkah - langkah dari model teknik analisis data interaktif menurut (Miles & Hubberman, 2007). (Miles & Hubberman, 2007) berpendapat bahwa analisis data kualitatif adalah suatu proses analisis yang terdiri atas empat alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Analisis data adalah proses penyusunan data agar dapat ditafsirkan (Nasution) analisis data kualitatif yang akan digunakan peneliti dalam penelitian ini berdasarkan pada model Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga aktivitas, yaitu data reduction, data display, dan conclusion drawing/ verification. Ketiga rangkaian aktivitas tersebut adalah sebagai berikut:

3.5. Pengumpulan Data

Pada tahap awal peneliti mengumpulkan data yang diperlukan untuk mendukung proses penelitian. Data dihasilkan dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi di lapangan yang telah ditranskrip sedemikian rupa sehingga mudah dipahami. Semua hasil perolehan data tersebut kemudian disimpan dalam arsip dan dicetak untuk memudahkan proses

analisis

3.6. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan mentransformasikan data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Atau dengan kata lain, reduksi data yaitu menarik kesimpulan final dan membuktikan hasil penelitian dengan penajaman, penggolongan, pengarahannya, pembuangan hal yang tidak perlu, dan melakukan pengorganisasian terhadap data yang diperoleh (Miles & Huberman, 2007).

Selama penelitian kualitatif berlangsung, proses reduksi data ini dilakukan secara terus-menerus. Proses ini dilakukan mulai saat pengumpulan data sampai dengan penelitian di lapangan berakhir dan laporan akhir sudah tersusun lengkap. Penelitian kualitatif, tujuan utamanya yaitu pada temuan. Pada proses mereduksi data, peneliti dipandu oleh tujuan penelitian yang akan dicapai. Oleh karena itu, jika selama penelitian ini peneliti menemukan segala sesuatu yang dilihat aneh, asing, tidak dikenal, dan belum memiliki pola, justru inilah yang harus dijadikan perhatian dalam mereduksi data (Sugiyono, 2013).

3.7 Penyajian Data

Penyajian data merupakan sekumpulan susunan informasi yang kemungkinan dapat memberikan adanya penarikan Kesimpulan dan pengambilan tindakan. Ketepatan dalam penyajian data merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid. Bentuk penyajian data dalam penelitian kualitatif berupa teks naratif, selain itu juga bisa berupa

matriks, grafik, jaringan, bagan dan sebagainya. (Prastowo, 2012).

Tujuan dari penyajian data adalah untuk memastikan bahwa data yang telah melewati proses reduksi telah dimasukkan dalam kategori sesuai dengan yang telah ditentukan, dan untuk memastikan data telah lengkap sehingga data yang diperoleh dianggap sepenuhnya mampu menjawab setiap kategori yang dibuat dalam penelitian ini. Jika ada satu tujuan yang tidak terpenuhi maka proses akan kembali ke reduksi data. Namun, jika data tersebut diyakini telah mencakup seluruh tujuan penelitian maka peneliti bisa melanjutkan ke tahap berikutnya.

3.8. Membuat Kesimpulan / Verifikasi

Proses analisis data pada penelitian ini akan selesai ketika semua data yang diperoleh telah disusun dan mampu memberikan jawaban yang tepat dan jelas tentang fokus masalah penelitian. Namun, jika selama proses terakhir ini masih belum sepenuhnya menjawab pertanyaan penelitian atau masih belum jelas, maka proses analisis akan diulangi lagi.

Penelitian kualitatif menghasilkan kesimpulan yang berupa penemuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan ini dapat berupa gambaran ataupun deskripsi suatu obyek yang sebelumnya masih belum jelas menjadi jelas sesudah dilakukan penyelidikan, dan dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, maupun teori atau hipotesis (Prastowo, 2012).

3.9 Matrik SWOT

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan

untuk mengevaluasi Kekuatan (Strengths), Kelemahan (Weaknesses), Peluang (Opportunities), dan Ancaman (Threats) dalam suatu organisasi, bisnis, atau proyek. Albert S. Humphrey dianggap sebagai pencetus analisis SWOT dalam proyek risetnya di Stanford Research Institute. Dia mengembangkan SWOT sebagai alat untuk membantu perusahaan merencanakan strategi berdasarkan faktor internal (Strengths & Weaknesses) dan eksternal (Opportunities & Threats). Teori Albert S. Humphrey (1960-an). Menurut Wheelen dan Hunger, analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor strategis yang mempengaruhi organisasi dengan tujuan menciptakan strategi yang efektif. Mereka menekankan pentingnya menyesuaikan kekuatan dengan peluang serta mengurangi kelemahan dan ancaman. (Teori Wheelen dan Hunger : 2012). Dalam buku Marketing Management, Kotler dan Keller menjelaskan bahwa SWOT adalah alat yang membantu dalam memahami situasi pasar dan posisi perusahaan, serta menyusun strategi pemasaran yang sesuai. (Teori Kotler dan Keller :2016), sedangkan menurut Pearce dan Robinson, menekankan bahwa SWOT merupakan alat analisis lingkungan bisnis yang menghubungkan faktor internal dan eksternal untuk menghasilkan strategi yang adaptif dan kompetitif. (Teori Pearce dan Robinson : 2013).

Untuk membuat suatu rencana harus mengevaluasi faktor eksternal maupun faktor internal. Analisis faktor faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (strength) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (weakness) yang terdapat pada organisasi itu. Sedangkan analisis

terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui peluang (opportunity) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (threats) yang dialami oleh organisasi yang bersangkutan. Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, Analisis SWOT ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang meminimalkan kelemahan dan ancaman. bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil. Analisa ini secara logis dapat membantu dalam proses pengambilan Keputusan, Membantu mengetahui kekuatan yang bisa dimanfaatkan, Mengidentifikasi kelemahan yang perlu diperbaiki. Menyusun strategi berdasarkan kondisi internal dan eksternal, Mengembangkan solusi yang tepat untuk menghadapi tantangan, Memanfaatkan peluang yang ada untuk pertumbuhan, Mengantisipasi ancaman sebelum berdampak besar, Menyusun strategi bisnis atau pengembangan organisasi yang lebih efektif. Menggunakan sumber daya dengan lebih optimal. Sehingga analisis SWOT dapat digunakan sebagai alat efektif untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan. Sebagai proses pengambilan keputusan untuk menentukan strategi faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Faktor eksternal ini mempengaruhi opportunities and threats (O dan T) faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industry (industry environment) dan lingkungan bisnis makro (macro environment), ekonomi, politik, hukum, teknologi,

kependudukan dan sosial budaya

2. Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya strengths and weaknesses (S dan W).

Faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam Perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (decision making) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (corporate culture).

Matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus diarahkan pada usaha-usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang-peluang bisnis serta mengatasi ancaman. Sehingga dari matriks SWOT tersebut akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut strategi SO, strategi ST, strategi WO dan strategi WT.

A. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan): Fokus pada aspek internal yang memengaruhi kinerja:

1). Strengths (kekuatan)

- a. Aset dan Sumber Daya Lokal : Memanfaatkan sumber daya alam dan manusia yang ada di desa.

- b. Dukungan Pemerintah : Adanya regulasi dan bantuan dari pemerintah untuk pengembangan BUMDes
- c. Kedekatan dengan Masyarakat : Mudah mendapatkan kepercayaan dan dukungan dari warga desa.
- d. Potensi Wisata dan Produk Lokal : Bisa mengembangkan produk unggulan desa untuk dijual lebih luas

2). Weaknesses (Kelemahan)

- a. Kurangnya SDM yang Kompeten : Pengelola BUMDes sering kekurangan tenaga profesional dalam manajemen bisnis.
- b. Modal Terbatas : Kesulitan mendapatkan modal tambahan untuk ekspansi usaha.
- c. Pemasaran dan Teknologi yang Masih Terbatas – Kurangnya akses ke pasar yang lebih luas dan minimnya pemanfaatan teknologi digital
- d. Tata Kelola yang Kurang Efektif : Beberapa BUMDes masih mengalami masalah dalam administrasi dan pengelolaan keuangan.

3). Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman): Fokus pada aspek luar yang dapat memengaruhi keberlanjutan usaha diantaranya:

a. Opportunities (Peluang)

Dukungan Kebijakan Pemerintah: Program pemerintah yang mendukung penguatan ekonomi desa, seperti :

- 1). Pengembangan Pariwisata Desa : Potensi desa wisata yang bisa menarik wisatawan dan meningkatkan pendapatan.
- 2). Ekonomi Digital dan E-Commerce : Peluang menjual produk desa

secara online untuk menjangkau pasar lebih luas.

- 3). Kemitraan dengan Pihak Swasta : Bisa bekerja sama dengan perusahaan atau koperasi untuk meningkatkan skala usaha.

b. Threats (Ancaman)

- 1). Persaingan dengan Produk Perkotaan :Produk dari desa harus bersaing dengan produk dari kota yang lebih dikenal.
- 2). Perubahan Kebijakan Pemerintah : Regulasi yang berubah- ubah bisa mempengaruhi operasional BUMDes
- 3). Kurangnya Minat Masyarakat : Tidak semua warga desa tertarik untuk terlibat dalam pengembangan BUMDes.
- 4). Krisis Ekonomi atau Bencana Alam : Faktor eksternal yang bisa menghambat pertumbuhan ekonomi desa.

B. Penyusunan Matrik SWOT

Matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus diarahkan pada usaha-usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang-peluang bisnis serta mengatasi ancaman. Sehingga dari matriks SWOT tersebut akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut strategi SO, strategi ST, strategi WO dan strategi WT.

a. Strategi SO (Strength-Opportunity)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan

memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST (Strength-Threat)

Strategi ini dibuat berdasarkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengantisipasi ancaman-ancaman yang ada

c. Strategi WO (Weakness-Opportunity)

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

d. Strategi WT (Weakness-Threat)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif, berusaha meminimalkan kelemahan-kelemahan perusahaan serta sekaligus menghindari ancaman-ancaman

Table 3.1
Matrik Swot

	Strength Daftar semua kekuatan yang dimiliki	Weakness Daftar semua kelemahan yang dimiliki
Opportunities Daftar semua peluang yang dimiliki	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang Ada	Strategi WO Atasi semua kelemahan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada

Threat	Strategi ST	Strategi WT
Daftar semua ancaman yang dimiliki	Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman	Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

Sumber: Fredy Rangkuti, Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis Dengan matriks strategi SWOT tersebut, kemudian dilakukan positioning, untuk

mengukur posisi BUMDES yang merupakan salah satu Yang punya peranan untuk meningkatkan pendapatan asli desa. Dalam melakukan positioning harus dilakukan pembobotan atas aspek-aspek tertentu.

Dalam melakukan pembobotan dan pemberian nilai dalam setiap aspek pada analisis faktor internal (Internal Faktor Evaluation) dapat dilakukan dengan tahapan kerja sebagai berikut:

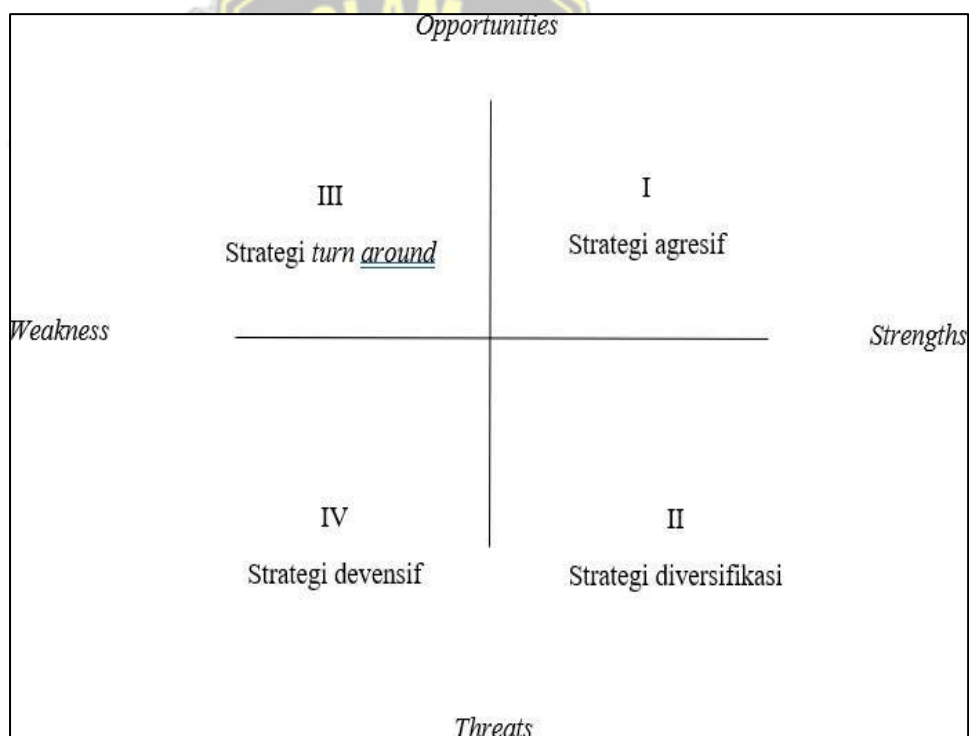
- a. Tentukan faktor-faktor penting dari kondisi internal suatu industry yang akan diteliti, kelompokkan ke dalam kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan. Kolom bobot merupakan Tingkat kepentingan tiap-tiap faktor, pembobotan 0,20 sangat penting, 0,15 penting, 0,10 cukup penting, 0,05 tidak penting dan jika dijumlahkan akan bernilai 1,00.
- b. Rating merupakan nilai kondisi internal di setiap organisasi. Nilai 4 untuk kondisi sangat baik, nilai 3 untuk kondisi baik, nilai 2 untuk kondisi biasa saja, dan nilai 1 untuk kondisi buruk. Faktor-faktor bernilai 3 dan 4 hanya untuk kelompok strengths, sedangkan bernilai 2 dan 1 untuk kelompok weaknesses.

- c. Nilai tiap-tiap faktor merupakan hasil kali antara bobot dan rating. Jika seluruh nilai dijumlahkan, maka dapat diketahui nilai IFE dari organisasi tersebut.

Jika telah menyelesaikan analisis faktor-faktor internal, hal yang sama juga akan dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor eksternal dengan cara yang sama:

- a. Tentukan faktor-faktor penting dari kondisi eksternal suatu industri yang akan diteliti, kelompokkan ke dalam peluang-peluang dan ancaman-ancaman. Kolom bobot merupakan Tingkat kepentingan tiap-tiap faktor, pembobotan 0,20 sangat penting, 0,15 penting, 0,10 cukup penting, 0,05 tidak penting dan jika dijumlahkan akan bernilai 1,00.
- b. Rating merupakan nilai tanggap/antisipasi manajemen organisasi terhadap kondisi lingkungan tersebut. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating 4 tetapi jika peluangnya kecil diberi rating 1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Jika ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1, tetapi jika ancamannya sedikit nilai ratingnya 4.
- c. Nilai tiap-tiap faktor merupakan hasil kali antara bobot dan rating. Jika seluruh nilai dijumlahkan, maka dapat diketahui nilai IFE dari organisasi tersebut.

Setelah hasil pemberian skor yang tersebut diperoleh, dapat dibuat grafik positioning, Dimana sumbu vertikal menunjukkan total skor aspek eksternal dan sumbu horizontal menunjukkan total skor aspek internal. Angka koordinat kedua aspek tersebut menunjukkan total skor aspek internal. Angka koordinat kedua aspek tersebut menunjukkan posisi metode pembayaran tersebut. Dengan menggunakan matrik diagram analisis SWOT maka dapat digambarkan secara jelas mengenai ancaman dan peluang yang disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.



Dari matriks SWOT, formulasi strategi dapat dilakukan:

1. Strategi SO (Strength-Opportunities): Memanfaatkan kekuatan internal untuk merebut peluang eksternal.
2. Strategi WO (Weakness-Opportunities): Mengatasi kelemahan internal

dengan memanfaatkan peluang eksternal.

3. Strategi ST (Strength-Threats): Menggunakan kekuatan internal untuk menghadapi ancaman eksternal.

Setelah strategi ditentukan, membuat rencana aksi dengan langkah-langkah berikut:

1. Tetapkan prioritas tindakan berdasarkan dampak dan urgensi.
2. Alokasikan sumber daya (SDM, dana, waktu).
3. Tentukan indikator keberhasilan untuk memantau kemajuan.
4. Evaluasi dan Revisi

Penyusunan Matrik SWOT Memberikan gambaran menyeluruh tentang :

- 1). Posisi potensi desa, Peranan BUMDES, dan posisi PADes
- 2). Membantu dalam pengambilan keputusan strategis
- 3). Memastikan keberlanjutan usaha dengan memperhatikan potensi dan risiko



BAB IV

PROFILE ORGANISASI

4.1 Kondisi Internal BUMDes Munjul Berkah

Pendirian Badan Usaha Milik Desa Munjul Berkah adalah sebagai upaya untuk meningkatkan pendapatan asli desa dan meningkatkan perekonomian desa. Selain itu BUMDes Munjul Berkah juga memiliki tujuan lain seperti melayani masyarakat desa dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Berdasarkan hasil kajian, observasi dan wawancara dengan stake holder BUMDes di desa Munjul, peneliti melihat bahwa Peranan BUMDes dalam peningkatan pendapatan asli desa di Desa Munjul Kecamatan Astanajapura kabupaten Cirebon, terdapat beberapa indikator hasil Penelitian yang diuraikan berdasarkan pada beberapa fungsi dan peranan BUMDes sebagai Badan usaha milik desa dalam menggali potensi desa , meningkatkan pendapatan asli desa yang berdampak kepada kesejahteraan masyarakat desa, beberapa indikator hasil penelitian adalah sebagai berikut :

4.1 Kondisi Internal BUMDes Munjul Berkah

Gambaran kondisi internal BUMDes Munjul Berkah, setelah peneliti melakukan wawancara kepada:

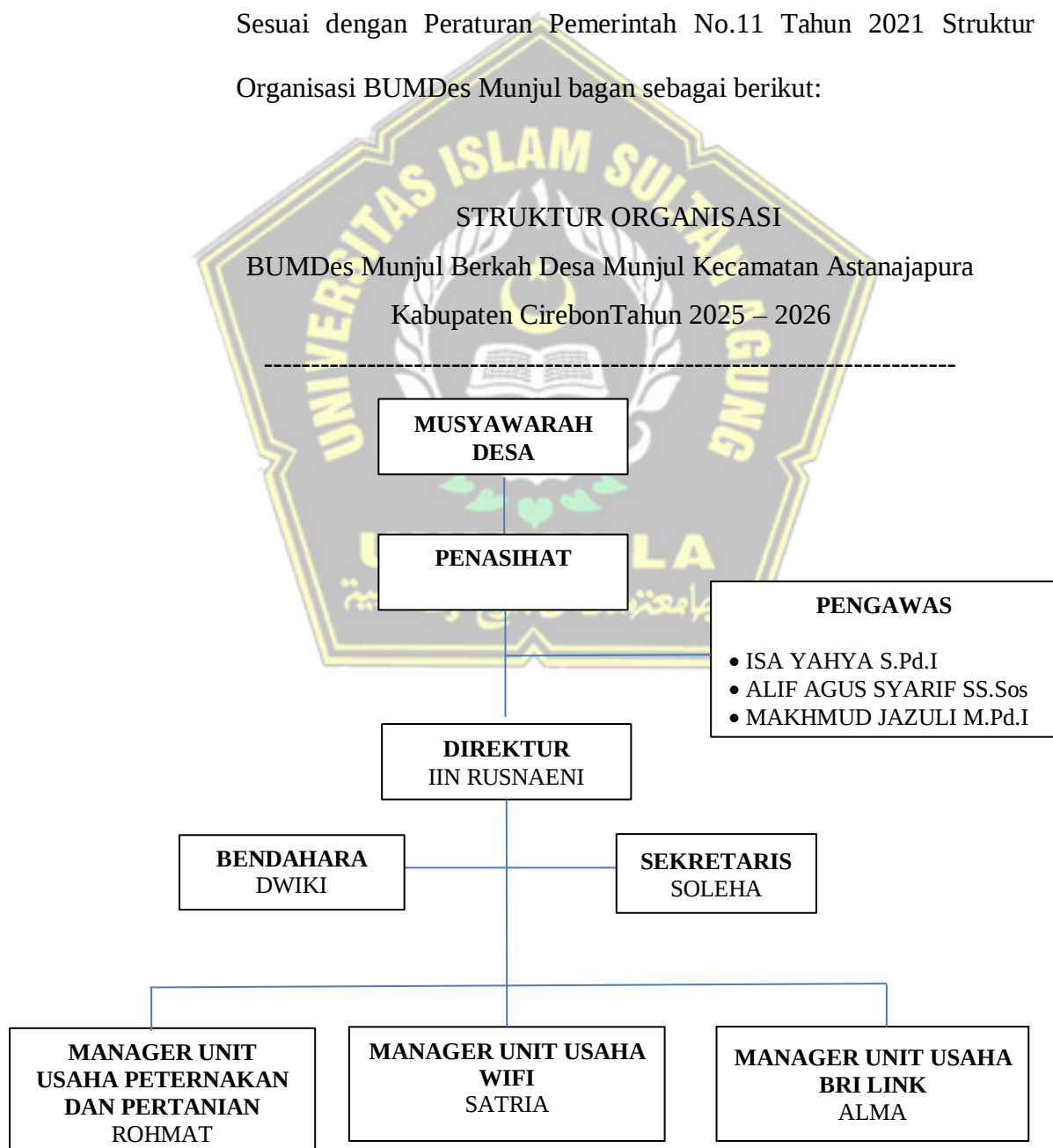
- 1). Kuwu Desa Munjul Berkah
- 2). Sekretaris Desa Munjul
- 3). BPD Desa Munjul
- 4). Direktur BUMDes Munjul Berkah

- 5). Bendahara BUMDes Munjul Berkah
- 6). Manager Unit Usaha BUMDes Munjul Berkah
- 7) Tokoh Masyarakat selaku pemanfaat
- 8) Tokoh Pemuda

4.1.1 Kelembagaan

1. Profil Kelembagaan

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.11 Tahun 2021 Struktur Organisasi BUMDes Munjul bagan sebagai berikut:



Tugas Pokok dan Fungsi Musyawarah Desa, Penasihat, Direktur, Pengawas dan Pegawai BUMDes Munjul Berkah.

1. Musyawarah Desa berwenang:

- a. menetapkan pendirian BUM Desa;
- b. menetapkan Anggaran Dasar BUM Desa dan perubahannya;
- c. membahas dan memutuskan jumlah, pengorganisasian, hak dan kewajiban, serta kewenangan pihak penerima kuasa fungsi kepenasihatatan;
- d. mengangkat dan memberhentikan secara tetap pelaksana operasional BUM Desa;
- e. mengangkat pengawas;
- f. mengangkat sekretaris dan bendahara BUM Desa;
- g. memberikan persetujuan atas penyertaan modal oleh BUM Desa;
- h. memberikan persetujuan atas rancangan rencana program kerja yang diajukan oleh pelaksana operasional setelah ditelaah pengawas dan penasihat;
- i. memberikan persetujuan atas pinjaman BUM Desa dengan jumlah tertentu sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar BUM Desa;
- j. memberikan persetujuan atas kerja sama BUM Desa dengan nilai, jumlah investasi, dan/atau bentuk kerja sama tertentu dengan pihak lain sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar BUM Desa;
- k. menetapkan pembagian besaran laba bersih BUM Desa;
- l. menetapkan tujuan penggunaan laba bersih BUM Desa;
- m. memutuskan penugasan Desa kepada BUM Desa untuk melaksanakan kegiatan tertentu;

- n. memutuskan penutupan Unit Usaha BUM Desa;
- o. menetapkan prioritas penggunaan pembagian hasil Usaha BUM Desa dan/atau Unit Usaha BUM Desa yang diserahkan kepada Desa;
- p. menerima laporan tahunan BUM Desa dan menyatakan pembebasan tanggung jawab penasihat, pelaksana operasional, dan pengawas;
- q. membahas dan memutuskan penutupan kerugian BUM Desa dengan aset BUM Desa;
- r. membahas dan memutuskan bentuk pertanggungjawaban yang harus dilaksanakan oleh penasihat, pelaksana operasional, dan/atau pengawas dalam hal terjadi kerugian BUM Desa yang diakibatkan oleh unsur kesengajaan atau kelalaian;
- s. memutuskan untuk menyelesaikan kerugian secara proses hukum dalam hal penasihat, pelaksana operasional, dan/atau pengawas tidak menunjukkan iktikad baik melaksanakan pertanggungjawaban;
- t. memutuskan penghentian seluruh kegiatan operasional BUM Desa karena keadaan tertentu;
- u. menunjuk penyelesai dalam rangka penyelesaian seluruh kewajiban dan pembagian harta atau kekayaan hasil penghentian kegiatan usaha BUM Desa;
- v. meminta dan menerima pertanggungjawaban penyelesai; dan
- w. memerintahkan pengawas atau menunjuk auditor independen untuk melakukan audit investigatif dalam hal terdapat indikasi kesalahan dan/atau kelalaian dalam pengelolaan BUM Desa.

2. Wewenang Penasihat:

- a. bersama pelaksana operasional dan pengawas, membahas dan menyepakati Anggaran Rumah Tangga BUMDesa dan/atau perubahannya;
- b. bersama dengan pengawas menelaah rancangan rencana program kerja yang diajukan oleh pelaksana operasional untuk diajukan kepada Musyawarah Desa;
- c. menetapkan pemberhentian secara tetap pelaksana operasional sesuai keputusan Musyawarah Desa;
- d. dalam keadaan tertentu memberhentikan secara sementara pelaksana operasional dan mengambil alih pelaksanaan operasional BUM Desa;
- e. bersama dengan pelaksana operasional dan pengawas, menyusun dan menyampaikan analisis keuangan, rencana kegiatan dan kebutuhan dalam rangka perencanaan penambahan modal Desa dan/atau masyarakat Desa untuk diajukan kepada Musyawarah Desa;
- f. melakukan telaahan atas laporan pelaksanaan pengelolaan Usaha BUM Desa oleh pelaksana operasional dan laporan pengawasan oleh pengawas sebelum diajukan kepada Musyawarah Desa dalam laporan tahunan;
- g. menetapkan penerimaan atau pengesahan laporan tahunan BUM Desa berdasarkan keputusan Musyawarah Desa;
- h. bersama dengan pengawas, memberikan persetujuan atas pinjaman BUMDesa dengan jumlah tertentu sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar BUMDesa; dan

- i. bersama dengan pengawas, memberikan persetujuan atas kerja sama BUM Desa dengan nilai, jumlah investasi, dan/atau bentuk kerja sama tertentu dengan pihak lain sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar BUM Desa.

3. Wewenang Direktur:

- a. bersama penasihat dan pengawas, membahas dan menyepakati Anggaran Rumah Tangga BUM Desa dan/atau perubahannya;
- b. mengambil keputusan terkait operasionalisasi Usaha BUM Desa yang sesuai dengan garis kebijakan BUM Desa yang dinyatakan dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga dan keputusan Musyawarah Desa;
- c. mengoordinasikan pelaksanaan Usaha BUM Desa secara internal organisasi maupun dengan pihak lain;
- d. mengatur ketentuan mengenai ketenagakerjaan BUM Desa termasuk penetapan gaji, tunjangan, dan manfaat lainnya bagi pegawai BUM Desa;
- e. mengangkat dan memberhentikan pegawai BUM Desa selain sekretaris dan bendahara berdasarkan peraturan perundang-undangan mengenai ketenagakerjaan;
- f. melakukan pinjaman BUM Desa setelah mendapat persetujuan Musyawarah Desa atau penasihat sesuai ketentuan dalam Anggaran Dasar BUM Desa;

- g. melakukan kerja sama dengan pihak lain untuk mengembangkan Usaha BUM Desa setelah mendapat persetujuan Musyawarah Desa atau penasihat sesuai ketentuan dalam Anggaran Dasar BUM Desa;
- h. melaksanakan pembagian besaran laba bersih BUM Desa sesuai yang ditetapkan oleh Musyawarah Desa;
- i. melaksanakan tujuan penggunaan laba bersih BUM Desa sesuai yang ditetapkan oleh Musyawarah Desa;
- j. melaksanakan kegiatan tertentu yang ditugaskan oleh Musyawarah Desa;
- k. bertindak sebagai penasehat dalam hal Musyawarah Desa tidak menunjuk penasehat; dan
- l. mengatur, mengurus, mengelola, melakukan segala tindakan dan/atau perbuatan lainnya bagi kepentingan pengelolaan BUM Desa mengenai segala hal dan segala kejadian, dengan pembatasan sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar, keputusan Musyawarah Desa, dan/atau sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, serta mewakili BUM Desa di dalam dan di luar pengadilan.

4. Wewenang Pengawas:

- a. bersama dengan penasehat, menelaah rancangan rencana program kerja yang diajukan oleh pelaksana operasional untuk diajukan kepada Musyawarah Desa;
- b. bersama dengan penasehat dan pelaksana operasional, membahas dan menyepakati Anggaran Rumah Tangga BUM Desa dan/atau perubahannya;

- c. bersama dengan penasihat, memberikan persetujuan atas pinjaman BUM Desa dengan jumlah tertentu sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar BUM Desa;
- d. bersama dengan penasihat, memberikan persetujuan atas kerja sama BUM Desa dengan nilai, jumlah investasi, dan/atau bentuk kerja sama tertentu dengan pihak lain sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar BUM Desa;
- e. bersama dengan penasihat, menyusun dan menyampaikan analisis keuangan, rencana kegiatan dan kebutuhan dalam rangka perencanaan penambahan modal Desa dan/atau masyarakat Desa kepada Musyawarah Desa;
- f. atas perintah Musyawarah Desa, melaksanakan dan melaporkan audit investigatif dalam hal terdapat indikasi kesalahan dan/atau kelalaian dalam pengelolaan BUM Desa yang berpotensi dapat merugikan BUM Desa; dan
- g. memeriksa pembukuan, dokumen, dan pelaksanaan Usaha BUM Desa.

5. Sekretaris memiliki wewenang:

- a. Bersama direktur merencanakan kegiatan-kegiatan usaha/unit usaha BUMDesa;
- b. Bersama direktur memutuskan kebijakan internal organisasi BUMDesa;
- c. Bersama direktur membangun dan menentukan standar operasional prosedur diinternal BUMDesa;
- d. Bersama direktur memonitor kegiatan-kegiatan BUMDesa;
- e. Kegiatan lain yang ditugaskan oleh direktur;

6. Bendahara memiliki wewenang :

- a. Bersama direktur dan sekretaris merencanakan keuangan BUMDesa;
- b. Bersama direktur dan sekretaris mengelola keuangan BUMDesa;
- c. Bersama direktur dan sekretaris memutuskan kebijakan keuangan dikelola BUMDesa;

7. Pegawai BUMDesa lainnya

- a. Menjalankan aktivitas perkantoran sesuai standar operasional prosedur yang dibuat oleh pengelola operasional BUMDesa;
- b. Menjalankan kegiatan sesuai dengan keputusan pengelola operasional;
- c. Menjalankan kegiatan dan/atau program pengembangan BUMDesa sesuai keputusan pimpinan;

2. Aspek Hukum Legalitas

BUMDes Munjul berkah, memiliki dasar hukum berupa Peraturan Desa (Perdes) tentang pendirian BUMDes dengan No.6 Tahun 2017, Terdaftar di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor AHU.03501.AH.01.33. Tahun 2023 dengan Nomor Induk Berusaha (NIB) 1209230024979 menjalankan kegiatan usaha : Layanan Wifi

3. Hubungan BUMDes dengan Pemerintahan Desa dan Masyarakat

Kolaborasi Tiga Pilar yaitu BUMDes, Pemerintahan Desa dan Masyarakat di desa Munjul terjalin dengan baik, hal ini tergambar dari :

1. Menyusun Perencanaan Bersama.

BUMDes Munjul Berkah, Pemerintahan Desa Munjul dan Masyarakat terlibat langsung dalam mengidentifikasi potensi desa, menyusun rencana usaha dan

arah pengembangan BUMDes melalui forum musyawarah Desa.

2. Berpartisipasi Membangun Usaha Bersama.

BUMDes, Pemerintahan Desa dan Masyarakat terbangun panatisme bahwa BUMDes Munjul Berkah merupakan usaha milik seluruh masyarakat yang modalnya dimiliki oleh pemerintah desa, terbukti produk yang dipilih oleh masyarakat desa Munjul lebih mengutamakan produk dan jasa dari BUMDes Munjul Berkah.

3. Dukungan Permodalan.

Pemerintah Desa Munjul mendukung Penyertaan permodalan BUMDes sebagaimana rencana usaha yang diajukan oleh BUMDes Munjul Berkah kepada desa, melalui kesepakatan masyarakat desa.

4. Kerjasama BUMDes Munjul Berkah dengan Pemerintahan Desa dengan persetujuan Masyarakat desa. Beberapa aset desa berupa tanah dan bangunan milik desa dikerjasamakan dengan BUMDes Munjul Berkah

5. Transparansi dan Akuntabilitas

Laporan Keuangan dan kegiatan BUMDes Munjul Berkah dibuka kepada Pengawas, pemerintah desa dan masyarakat secara berkala melalui forum Laporan Pertanggungjawaban Musyawarah Desa, dan disebarluaskan melalui papan informasi desa dan media sosial.

4. Dampak positif adanya BUMDes Munjul Berkah bagi Kesejahteraan Masyarakat.

Kontribusi Pendapatan Asli Desa (PADes) yang diberikan BUMDes Munjul Berkah kepada Pemerintahan Desa merupakan salah satu bentuk nyata

kebermanfaatan BUMDes dalam mendukung pembangunan dan kemandirian desa, BUMDes Munjul Berkah dalam kurun waktu tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 mampu memberikan PADes sebesar Rp. 86.250.000,- .yang dialokasikan dari keuntungan BUMDes

PADes menjadi salah satu pendapatan desa yang tertuang dalam Anggaran Pendapatan dan Biaya Desa (APBDes) Desa Munjul serta telah digunakan untuk membantu meningkatkan Honor Lembaga pemberdayaan Desa dan bantuan sosial bagi masyarakat kurang mampu di desa Munjul.

A. Pengelolaan Keuangan BUMDes Munjul berkah

Pengelolaan keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes Munjul berkah dilaksanakan sesuai regulasi pengelolaan keuangan sebagaimana tertuang dalam Keputusan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 136 Tahun 2022.

Dalam mewujudkan prinsip transparansi, BUMDes Munjul Berkah secara rutin melaporkan hasil pengelolaan keuangannya kepada pengawas, serta melaksanakan Laporan Pertanggungjawaban Akhir tahun kepada pemilik modal yaitu Desa melalui forum Musyawarah Desa meliputi : Laporan Realisasi hasil dibanding dengan Anggaran tahun berjalan, Laporan Posisi Keuangan (Neraca), Laporan Laba Rugi, Laporan Perubahan Ekuitas/Modal dan Arus Kas., Laporan pembagian Laba bersih kepada Desa dan Modal Tambahan kepada BUMDes, Laporan Perencanaan usaha untuk tahun berikutnya.

B. Pemasaran Produk BUMDes Munjul Berkah

Pemasaran produk BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Munjul Berkah merupakan salah satu point penting dalam mendapatkan keuntungan usaha, proses pemasaran dilakukan melalui memperkenalkan dan mempromosikan produk melalui pamflet, pengumuman langsung melalui pesan langganan WIFI dan pengumuman saat pelaksanaan musyawarah desa., Adapun produk yang disediakan BUMDes Munjul Berkah saat ini adalah Layanan WIFI, layanan Perbankan, Layanan pinjaman bagi UMKM, Daging ayam, dan daging kambing dengan pasar sasaran utama masyarakat desa Munjul.

C. Potensi Desa dan Unit Usaha BUMDes Munjul Berkah

Desa Munjul kecamatan Astanajapura kabupaten Cirebon memiliki potensi Tanah pertanian dan peternakan yang luas, Jumlah penduduk yang banyak serta memiliki sumber daya manusia dengan Pendidikan yang baik, karena hal ini didukung dengan adanya Lembaga Pendidikan SMK / Pondok pesantren di wilayah tersebut.

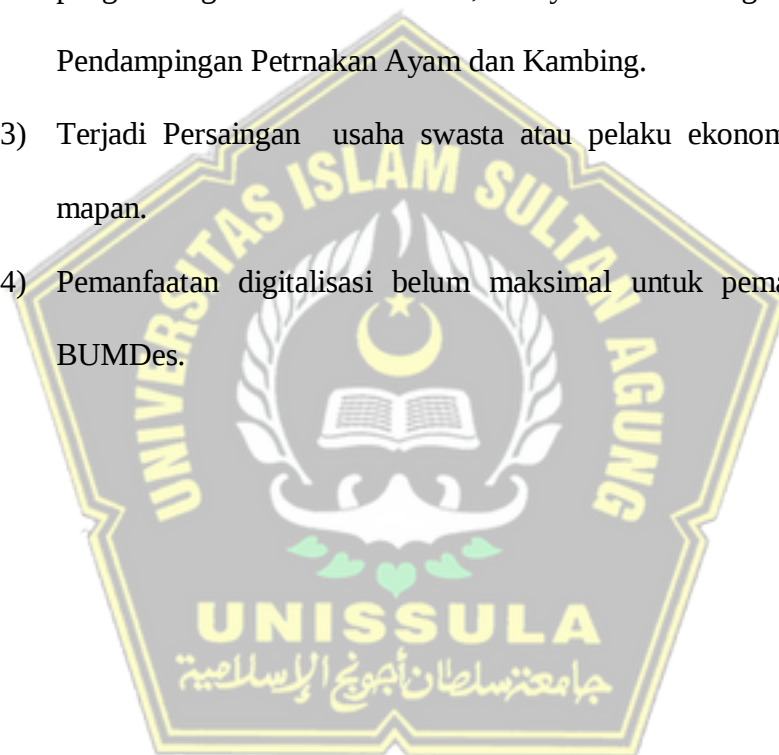
Dalam menentukan unit usaha sesuai dengan potensi desa, BUMDes beserta pemerintahan desa mengadakan musyawarah desa untuk mencari kebutuhan masyarakat yang sulit didapatkan, sehingga lahir beberapa unit usaha BUMDes yaitu Layanan WIFI kerjasama dengan ISP Cyber Plus, Unit Usaha Simpan pinjam bagi UMKM masyarakat Munjul, Layanan keuangan tanpa kantor (LAKU PANDAI) Kerjasama dengan BRILINK, Peternakan Ayam dan Peternakan Kambing.

4.2. Kondisi Eksternal BUMDes Munjul berkah

•

Gambaran kondisi eksternal BUMDes Munjul Berkah adalah :

- 1). Adanya dukungan kebijakan dari pemerintah pusat, daerah, dan desa, sehingga BUMDes memiliki potensi untuk berkembang.
- 2) Adanya kerjasama usaha dengan beberapa pihak dalam rangka pengembangan Internet desa, Layanan Keuangan Perbankan, Pendampingan Peternakan Ayam dan Kambing.
- 3) Terjadi Persaingan usaha swasta atau pelaku ekonomi yang sudah mapan.
- 4) Pemanfaatan digitalisasi belum maksimal untuk pemasaran produk BUMDes.



BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Analisis SWOT BUMDes Munjul Berkah

Berikut adalah analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) BUMDes Munjul Berkah berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi pengelolaan dan pengembangan usaha.

Tabel 5.1
Analisis SWOT BUMDes Munjul Berkah

Faktor Internal	Keterangan
Kekuatan (Strengths)	Legalitas dan dukungan penuh dari pemerintah desa
	Memiliki potensi sumber daya alam lokal
	Adanya kepercayaan dari masyarakat terhadap pengelolaan BUMDes
	Struktur organisasi yang jelas
	Lokasi desa yang strategis untuk usaha jasa, pertanian, peternakan dan perdagangan lokal
	SDM berkualitas sesuai dengan tupoksi masing-masing.
Kelemahan (Weaknesses)	Pengelolaan keuangan belum sepenuhnya profesional
	Kurangnya pelatihan dan kapasitas SDM
	Modal awal terbatas
	Belum adanya promosi yang luas terhadap unit usaha BUMDes
	Kurang pengalaman dalam bersaing di pasar bebas
	Kemampuan digitalisasi masyarakat desa Munjul belum maksimal

Faktor Internal	Keterangan
Peluang (Opportunities)	Adanya regulasi dan program pemerintah yang mendukung penguatan BUMDes
	Potensi usaha pertanian dan wisata desa yang belum tergarap optimal
	Kesempatan kerja sama dengan pihak ketiga (swasta, pemerintah, NGO)
	Banyak kebutuhan warga yang bisa dipenuhi BUMDes
	Teknologi digital membuka peluang pemasaran dan promosi usaha BUMDes secara online
Ancaman (Threats)	Persaingan dari toko modern dan pelaku usaha individu
	Harga pasar yang tidak stabil terutama di sektor pertanian dan peternakan.
	Minimnya SDM profesional dalam manajemen usaha
	Risiko bencana alam dan perubahan cuaca ekstrem

Tabel 5.2
Matrik IFAS faktor internal dan eksternal BUMDes Munjul Berkah

No	Faktor Internal	Bobot (B)	Rating (R)	B x R
Kekuatan (Strengths)				
1	Legalitas dan dukungan penuh dari pemerintah desa	0,10	3	0,30
2	Memiliki potensi sumber daya alam lokal	0,10	3	0,30

3	Adanya kepercayaan dari masyarakat terhadap pengelolaan BUMDes	0,05	3	0,15
4	Struktur organisasi yang jelas	0,05	4	0,20
5	Lokasi desa yang strategis untuk usaha jasa, pertanian, peternakan dan perdagangan lokal	0,05	3	0,15
6	SDM berkualitas sesuai dengan tupoksi masing-masing.	0,10	3	0,30
Jumlah		0,45	-	1,40
Kelemahan (Weaknesses)				
1	Pengelolaan keuangan belum sepenuhnya profesional	0,10	3	0,30
2	Kurangnya pelatihan dan kapasitas SDM	0,10	2	0,20
3	Modal awal terbatas	0,10	3	0,30
4	Belum adanya promosi yang luas terhadap unit usaha BUMDes	0,10	4	0,40
5	Kurang pengalaman dalam bersaing di pasar bebas	0,10	2	0,20
6	Kemampuan digitalisasi masyarakat desa Munjul belum maksimal	0,05	2	0,10
Jumlah		0,55	-	1,50
Total		1,00	-	2,90

No	Faktor Eksternal	Bobot (B)	Rating (R)	B x R
Peluang (Opportunities)				
1	Adanya regulasi dan program pemerintah yang mendukung penguatan BUMDes	0,10	2	0,20
2	Potensi usaha pertanian dan wisata desa yang belum tergarap optimal	0,15	3	0,45
3	Kesempatan kerja sama dengan pihak ketiga	0,10	3	0,30

	(swasta, pemerintah, NGO)			
4	Banyak kebutuhan warga yang bisa dipenuhi BUMDes	0,10	3	0,30
5	Teknologi digital membuka peluang pemasaran dan promosi usaha BUMDes secara online	0,10	3	0,30
Jumlah		0,55	-	1,55
Ancaman (Threats)				
1	Persaingan dari toko modern dan pelaku usaha individu	0,10	2	0,20
2	Harga pasar yang tidak stabil terutama di sektor pertanian dan peternakan.	0,10	2	0,20
3	Minimnya SDM profesional dalam manajemen usaha	0,15	2	0,20
4	Risiko bencana alam dan perubahan cuaca ekstrem	0,10	2	0,20
Jumlah		0,45	-	0,80
Total		1,00	-	2,35

Dari hasil pengolahan data dari faktor internal dan eksternal BUMDes Munjul Berkah desa munjul, diperoleh skor masing-masing faktor sebagai berikut :

1. Skor untuk faktor kekuatan = 1,40
2. Skor untuk kelemahan = 1,50
3. Skor untuk peluang = 1,55
4. Skor untuk ancaman = 0,80

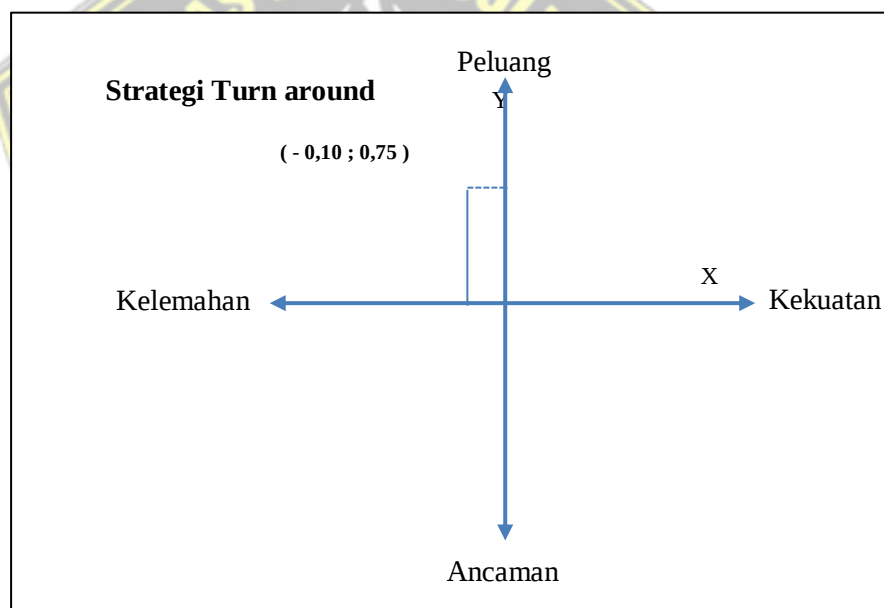
Untuk menentukan titik koordinat strategi pengembangan BUMDes Munjul Berkah dilakukan perhitungan terhadap faktor internal dan faktor eksternal dengan diagram analisis SWOT.

- Sumbu horizontal (X) sebagai faktor internal diperoleh nilai koordinat (X) sebesar : $X = 1,40 - 1,50 = -0,10$
- Sumbu vertikal (Y) sebagai faktor Eksternal diperoleh nilai koordinat (Y) sebesar : $Y = 1,55 - 0,80 = 0,75$

Nilai-nilai koordinat pada diagram SWOT sumbu Horizontal X sebesar -0,10 dan sumbu Vertikal Y sebesar 0,75.

Gambar diagram Analisis SWOT (matriks Grand Strategy) dapat dilihat sebagai berikut

Gambar Matriks Grand Strategy (MGS)



Pada *Matriks Grand Strategy* diketahui bahwa berdasarkan hasil skoring yang dilakukan terhadap faktor-faktor internal dan eksternal BUMDes Munjul Berkah diperoleh nilai koordinat yang terletak di kuadran III yaitu pada strategi Turn around . Fokus dalam strategi ini adalah meminimalkan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang di miliki.

5.2. Strategi Pengembangan Unit Usaha

Berdasarkan diagram Analisis SWOT yaitu Matriks Grand Strategy, strategi pengembangan BUMDes Munjul Berkah terdapat pada kuadran III yaitu strategi yang dilakukan adalah Turn Around, BUMDes perlu mengevaluasi pengembangan potensi alam dan pemasaran unit usaha yang meraka lakukan.

Berikut ini beberapa strategi pengembangan BUMDes untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADES) yang dapat direkomendasikan dibidang pertanian, peternakan dan jasa sesuai dengan potensi desa yang ada adalah sebagai berikut :

1. Strategi Dibidang Pertanian

- a. Pendirian Unit Usaha Pertanian Modern seperti mengelola lahan desa dengan sistem pertanian terpadu seperti pertanian organik atau hidroponik.
- b. Mendirikan Unit Distribusi Hasil Panen: Menjadi perantara antara petani dan pasar, mengurangi ketergantungan pada tengkulak
- c. Penyewaan Alat dan Mesin Pertanian (Alsintan): Menyediakan layanan penyewaan alat seperti traktor dan pompa air.
- d. Penerapan Sistem Pertanian Kontrak (Contract Farming): Bekerja sama dengan perusahaan untuk menjamin pembelian hasil panen.

2. Strategi dibidang Peternakan

- a. Unit Usaha Peternakan Kolektif: Mengelola peternakan secara kolektif dengan melibatkan masyarakat desa
- b. Pemanfaatan Limbah Peternakan: Mengolah limbah menjadi pupuk organik yang bernilai jual.

- c. Unit Produksi Pakan Ternak Lokal: Memproduksi pakan dari sisa hasil pertanian desa.
- d. Distribusi dan Pemasaran Hasil Ternak: Memasarkan hasil peternakan seperti daging dan telur ke pasar lokal.
- e. Pelatihan Peternakan dan Klinik Hewan Desa: Memberikan pelatihan serta layanan konsultasi kesehatan hewan

3. Strategi dibidang jasa

- a. Layanan Jasa WIFI : Memperluas jaringan layanan konsumen keluar desa
- b. Layanan Digital : Pemasaran produk BUMDes melalui layanan digital
- c. Layanan Jasa Perbankan (Laku Pandai): Memperluas jaringan layanan konsumen dengan cara buka cabang diluar Desa.

5.3. Strategi Pengembangan Usaha BUMDes

STRATEGI SO: Memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang

Kekuatan (Strengths)	Peluang (Opportunities)	Strategi
Legalitas BUMDes dan dukungan penuh dari pemerintah desa	Adanya regulasi dan program pemerintah yang mendukung penguatan BUMDes	Membangun Kerjasama dengan pemerintah pusat/daerah dalam pendampingan dan Kerjasama usaha.
Memiliki potensi sumber daya alam lokal	Potensi usaha pertanian dan wisata desa yang belum tergarap optimal	Mengembangkan produk pertanian organik dan wisata berbasis alam. Membuat paket wisata edukasi yang memadukan pertanian, peternakan, dan budaya lokal.
Adanya kepercayaan dari masyarakat terhadap pengelolaan BUMDes	Kesempatan kerja sama dengan pihak ketiga (swasta, pemerintah, NGO)	Menggalang modal melalui skema saham warga dan kemitraan usaha.Menjalini kerja

		sama investasi dengan pihak swasta atau NGO untuk pengembangan unit usaha baru.
Struktur organisasi yang jelas	Banyak kebutuhan warga yang bisa dipenuhi BUMDes	Membuka unit usaha yang memenuhi kebutuhan pokok warga (toko desa, jasa transportasi lokal, distribusi pupuk dan bibit). Mengelola unit usaha dengan pembagian tugas yang jelas sesuai struktur organisasi.
Lokasi desa yang strategis untuk usaha jasa, pertanian, peternakan dan perdagangan lokal	Teknologi digital membuka peluang pemasaran dan promosi usaha BUMDes secara online	Membangun platform pemasaran digital untuk menjual produk lokal. Mengoptimalkan lokasi strategis sebagai pusat distribusi dan promosi produk ke pasar lebih luas.

STRATEGI ST: Memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman

Kekuatan (Strengths)	Ancaman (Threats)	Strategi
Legalitas dan dukungan penuh dari pemerintah desa	Persaingan dari toko modern dan pelaku usaha individu	Menggunakan dukungan pemerintah untuk membuat regulasi yang mendukung keberadaan BUMDes (misalnya prioritas pasokan untuk BUMDes). Menciptakan produk/jasa yang unik dan sesuai kebutuhan lokal sehingga sulit ditiru toko modern.
Memiliki potensi sumber daya alam lokal	Harga pasar yang tidak stabil terutama di sektor pertanian dan peternakan.	Mengembangkan produk olahan untuk meningkatkan nilai tambah dan menjaga

		harga tetap stabil. - Menjalin kontrak penjualan jangka panjang dengan pembeli tetap.
Adanya kepercayaan dari masyarakat terhadap pengelolaan BUMDes	Minimnya SDM profesional dalam manajemen usaha	Memanfaatkan kepercayaan warga untuk merekrut relawan atau tenaga ahli dari masyarakat. Mengajak tokoh masyarakat dan pemuda desa menjadi mentor atau pelatih bagi pengurus BUMDes.
Struktur organisasi yang jelas	Risiko bencana alam dan perubahan cuaca ekstrem	Menetapkan unit usaha yang tidak terlalu bergantung pada cuaca (misalnya perdagangan umum, jasa, atau usaha digital). - Membentuk tim tanggap darurat BUMDes untuk meminimalkan kerugian saat bencana.
Lokasi desa yang strategis untuk usaha jasa, pertanian, peternakan dan perdagangan lokal		Memanfaatkan lokasi strategis untuk mengembangkan usaha jasa dan perdagangan yang tetap berjalan meskipun sektor pertanian terganggu. Membangun jaringan distribusi yang luas untuk menjangkau pasar luar desa.

Strategi WO : Memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan

Kelemahan (Weaknesses)	Peluang (Opprtunities)	Strategi
Pengelolaan keuangan belum sepenuhnya profesional	Adanya regulasi dan program pemerintah yang mendukung penguatan BUMDes	Mengikuti program pelatihan keuangan dan tata kelola dari pemerintah agar sistem pengelolaan BUMDes sesuai standar akuntabilitas.
Kurangnya pelatihan dan kapasitas SDM	Potensi usaha pertanian dan wisata desa yang belum tergarap optimal	Mengadakan pelatihan keterampilan dan manajemen usaha berbasis potensi lokal untuk mempersiapkan SDM mengelola sektor pertanian dan wisata.
Modal awal terbatas	Kesempatan kerja sama dengan pihak ketiga (swasta, pemerintah, NGO)	Mencari kemitraan strategis untuk memperoleh modal usaha, hibah, atau pembiayaan berbasis kemitraan.
Belum adanya promosi yang luas terhadap unit usaha BUMDes	Banyak kebutuhan warga yang bisa dipenuhi BUMDes	Membuat strategi pemasaran terpadu (offline dan online) untuk memperkenalkan produk/jasa BUMDes ke masyarakat desa dan luar desa.
Pengelolaan keuangan belum sepenuhnya profesional	Teknologi digital membuka peluang pemasaran dan promosi usaha BUMDes secara online	.Menggunakan aplikasi pembukuan digital untuk transparansi keuangan, sekaligus memanfaatkan platform digital untuk promosi usaha.

Strategi WT : Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Kelemahan (Weaknesses)	Ancaman (Threats)	Strategi
Pengelolaan keuangan belum sepenuhnya profesional	Persaingan dari toko modern dan pelaku usaha individu	Menerapkan sistem pembukuan sederhana yang transparan dan efisien untuk mengontrol biaya serta menentukan harga kompetitif.
Kurangnya pelatihan dan kapasitas SDM	Harga pasar yang tidak stabil terutama di sektor pertanian dan peternakan.	Mengadakan pelatihan manajemen risiko dan diversifikasi produk agar tidak bergantung pada satu komoditas.
Modal awal terbatas	Minimnya SDM profesional dalam manajemen usaha	Mengutamakan usaha yang rendah modal namun berpotensi tinggi, sambil mencari pendampingan dari pihak luar untuk manajemen.
Belum adanya promosi yang luas terhadap unit usaha BUMDes	Risiko bencana alam dan perubahan cuaca ekstrem	Memanfaatkan promosi digital yang murah dan cepat, serta mengembangkan usaha non-pertanian yang tidak terlalu terdampak cuaca.

5.4 Prioritas Strategi Pengembangan BUMDes berkelanjutan .

1. Peningkatan kapasitas SDM Pengurus BUMDes

Mengadakan pelatihan berkelanjutan untuk pengelola BUMDes dalam bidang manajemen keuangan, pemasaran digital, inovasi produk, dan pengelolaan risiko.

2. Optimalisasi Pemasaran Digital

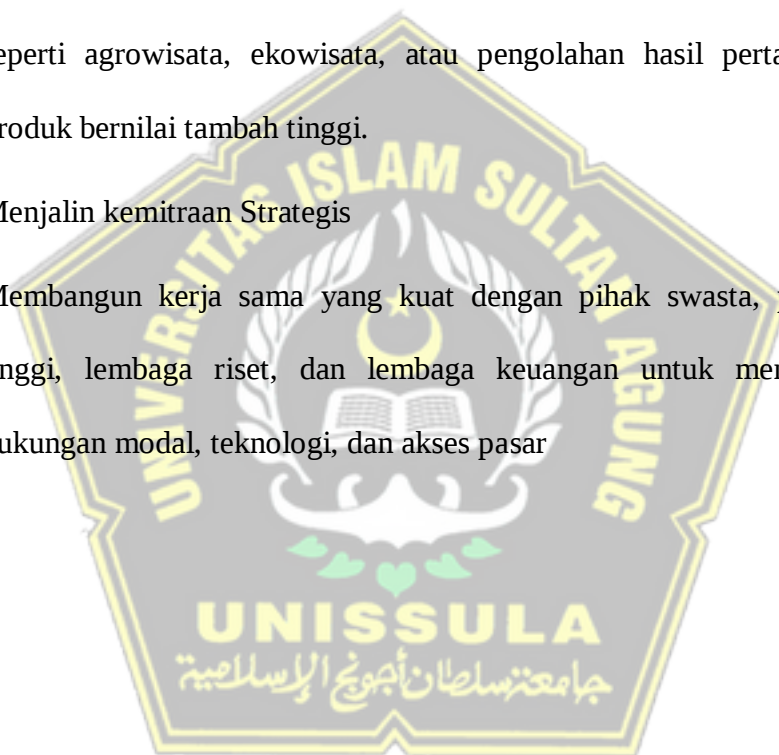
Memanfaatkan secara maksimal platform e-commerce dan media sosial untuk memperluas jangkauan pasar produk BUMDes, serta membangun citra merek yang kuat.

3. Diversifikasi Unit Usaha

Mengembangkan unit usaha baru yang berbasis pada potensi lokal desa, seperti agrowisata, ekowisata, atau pengolahan hasil pertanian menjadi produk bernilai tambah tinggi.

4. Menjalin kemitraan Strategis

Membangun kerja sama yang kuat dengan pihak swasta, perguruan tinggi, lembaga riset, dan lembaga keuangan untuk mendapatkan dukungan modal, teknologi, dan akses pasar



BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Penelitian yang dilakukan ini mengenai Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Munjul Kecamatan Astana Japura Kabupaten Cirebon dapat penulis tarik kesimpulannya bahwa BUMDes Munjul Berkah telah mampu menggali potensi desa untuk diolah dan dijadikan unit usaha BUMDes seperti Jasa Layanan WIFI, Jasa layanan perbankan (laku pandai), Peternakan Kambing dan Peternakan Ayam sehingga BUMDes Munjul Berkah dalam kurun waktu tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 mampu memberikan PADes sebesar Rp. 86.250.000,-, dari Pendapatan Asli Desa tersebut oleh pemerintah desa diperuntukan bagi warga yang berkebutuhan khusus serta menambah operasional Lembaga pemberdayaan masyarakat desa.

Keberadaan BUMDes Munjul Berkah dinilai sudah cukup efektif dalam mengelola usaha sesuai dengan potensi desa untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

6.2 Saran/Rekomendasi

Dari beberapa kesimpulan yang peneliti paparkan di atas, maka peneliti dapat memberi saran sebagai berikut :

- a. BUMDes Munjul Berkah di Desa Munjul diharapkan dapat lebih berkembang lagi dalam menentukan rencana-rencana unit usaha yang akan dijalankan kedepannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- b. BUMDes Munjul Berkah di Desa Munjul diharapkan mampu untuk dapat membuka cabang layanan diluar desa Munjul dalam rangka meningkatkan pangsa

pasar hasil produksi BUMDes Munjul Berkah.

- c. BUMDes Munjul Berkah di Desa Munjul disarankan untuk lebih Proaktif membangun jaringan kerjasama dengan pemerintah pusat, pemerintah daerah, Lembaga non pemerintah, dunia Pendidikan atau dengan BUMDes lainnya dalam rangka Peningkatkan kapasitas pengelola BUMDes, Kerjasama usaha atau akses permodalan.



dan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan K

WIDODO TRI. 2020. “PENGEMBANGAN ALA
TUK BLOCK DALAM OLAHRAGA BOLAVO
KIP PGRI PACITAN).” 10–31.

“Bab Iii Metodologi Penelitian.” (i):16–28.

, and Herry Yulistiyono. 2023. “Peran BUMD
sata Mangrove Kedatim Kabupaten Sumenep D
erekonomi Lokal.” *Buletin Ekonomika Pambang*
/bep.v4i1.20036.

ite IDIH BPK 2021 “Peraturan Pemerintah (PP

- dan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan K
- WIDODO TRI. 2020. “PENGEMBANGAN ALA
TUK BLOCK DALAM OLAHRAGA BOLAVO
KIP PGRI PACITAN).” 10–31.
- “Bab Iii Metodologi Penelitian.” (i):16–28.
- , and Herry Yulistiyono. 2023. “Peran BUMD
sata Mangrove Kedatim Kabupaten Sumenep D
erekonomi Lokal.” *Buletin Ekonomika Pambang*
/bep.v4i1.20036.
- ite IDIH BPK 2021 “Peraturan Pemerintah (PP

pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan R
akat.” 3.

MO, KRIDO TRI. 2020. “PENGEMBANGAN ALA
AN UNTUK BLOCK DALAM OLAHRAGA BOLAVO
ation, STKIP PGRI PACITAN).” 10–31.

B. 2008. “Bab Iii Metodologi Penelitian.” (i):16–28.

i, Widya, and Herry Yulistiyono. 2023. “Peran BUMD
blaan Wisata Mangrove Kedatim Kabupaten Sumenep D
katkan Perekonomian Lokal.” *Buletin Ekonomika Pambang*
10.21107/bep.v4i1.20036.

HUTOMO, KRIDO TRI. 2020. “PENGEMBANGAN ALAT BANTU LATIHAN UNTUK BLOCK DALAM OLAHRAGA BOLAVOLI (Doctoral Dissertation, STKIP PGRI PACITAN).” 10–31.

Iii, B. a B. 2008. "Bab Iii Metodologi Penelitian." (i):16–28.

Khairani, Widya, and Herry Yulistiyo. 2023. "Peran BUMDes Terhadap Pengelolaan Wisata Mangrove Kedatim Kabupaten Sumenep Dalam Upaya Meningkatkan Perekonomian Lokal." *Buletin Ekonomika Pembangunan* 4(1):8–19. doi: 10.21107/bep.v4i1.20036.

Yusri, Ahmand Zaki dan Diyan. 2020. “Strategi Pemberdayaan Potensi BUMDes.”

89