

STRATEGI BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Studi BUMDes Desa Getas dan BUMDes Desa Sumberpitu Kecamatan Cepu, Kabupaten Blora)

Andriyana Lukmawati

*Administrasi Negara, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Surel: andrilukma@gmail.com*

Anggraeny Puspaningtyas

*Administrasi Negara, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Surel: anggraenypuspa@untag-sby.ac.id*

Achluddin Ibnu Rochim

*Administrasi Negara, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Surel: didin@untag-sby.ac.id*

Abstrak

Dalam proses pengentasan kemiskinan dan untuk meningkatkan pendapatan asli desa dengan memanfaatkan potensi alam yang ada diperlukan peran aktif dari pemerintah kabupaten/kota maupun pemerintah desa. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan membentuk Badan Usaha Milik Desa. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD). Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengambilan data dengan cara wawancara kepala desa dan direksi BUMDes, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan deskriptif dan analisis SWOT. Berdasarkan analisa faktor internal dan eksternal serta penarikan kesimpulan dari matriks SWOT, maka prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan BUMDes Sejahtera adalah pengembangan usaha baru, memasifkan sosialisasi dan melibatkan peran aktif masyarakat, membangun kemitraan, dan meningkatkan kualitas SDM dengan perekrutan pengelolaan sesuai kompetensi. Dan untuk BUMDes Sumber Sejahtera Makmur adalah meningkatkan kualitas BUMDes dengan memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh desa, membangun mitra usaha, memperbaiki kualitas SDM dalam manajemen pengelolaan dan memprioritaskan pengelolaan modal untuk pemenuhan sumber daya produktif.

Kata Kunci: *Strategi, BUMDes, Pendapatan Asli Desa*

Pendahuluan

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

kewenangan yang luas kepada desa untuk mengatur pembagian dan pemanfaatan sumber daya yang ada di desa.

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

Dalam proses pengentasan kemiskinan dan untuk meningkatkan pendapatan asli desa dengan memanfaatkan potensi alam yang ada diperlukan peran aktif dari pemerintah kabupaten/kota maupun pemerintah desa. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan membentuk Badan Usaha Milik Desa. Desa Getas adalah desa yang terletak di Kecamatan Cepu, Kabupaten Blora. Sebagian besar masyarakat Desa Getas bermata pencaharian sebagai petani karena memiliki area persawahan yang luas dan memiliki dua unit irigasi. Desa Getas terletak di pinggiran Sungai Bengawan Solo, karena itu sumber air di Desa Getas Cukup melimpah. Sumber daya air tersebut kemudian dimanfaatkan sebagai irigasi dan PAM Desa oleh pemerintah desa Getas yang sekarang pengelolaannya diserahkan ke BUMDes. BUMDes Desa Getas berdiri tahun 2019 dan memiliki tiga unit usaha, diantaranya Irigasi, PAM Desa, dan pengelolaan lahan persawahan milik TNI AU. Irigasi dan PAM Desa sebelumnya dikelola oleh pemerintah desa Getas, namun sekarang dikelola oleh BUMDes sebagai unit usaha. Pendapatan Asli Desa yang diterima Desa Getas tahun 2020 juga merupakan hasil dari pengelolaan BUMDes, yaitu dari hasil menyewakan lahan persawahan milik TNI AU sebesar Rp. 220.000.000,00 (Sugito, 2020).

Desa Sumberpitu adalah desa yang terletak di sebelah timur Desa Getas, Kecamatan Cepu, Kabupaten Blora. Desa Sumberpitu juga terletak dipinggir sungai bengawan solo, sehingga sumber daya airnya juga melimpah. Desa Sumberpitu memiliki BUMDes yang berdiri sejak tahun 2017 dengan mengelola satu unit usaha yaitu pariwisata perahu, namun kedepannya BUMDes Desa Sumberpitu akan mengembangkan unit usaha Irigasi dan PAMSIMAS untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya alam yang ada. Pendapatan asli desa yang diterima Desa Sumberpitu tahun 2020 adalah sebesar Rp. 70.000.000,00 (Pemerintah Desa Sumberpitu, 2020).

Pendapatan Asli Desa adalah pendapatan yang diperoleh desa dari hasil usaha, swadaya dan partisipasi, hasil aset, dan lainnya. Menurut Undang- Undang No.6 Tahun 2014, Pendapatan Asli Desa adalah pendapatan yang berasal dari kewenangan desa berdasarkan hak asal usul dan kewenangan skala lokal desa, serta hasil usaha yang meliputi BUMDes dan tanagh bengkok. Dalam meningkatkan kontribusi BUMDes

dalam peningkatan pendapatan asli desa, pengelola BUMDes memerlukan adanya inovasi dan penerapan strategi yang tepat dengan melihat peluang dan tantangan dunia usaha serta identifikasi dari kekuatan dan kelemahan potensi yang akan dikembangkan. Perumusan strategi dari pengelola BUMDes untuk meningkatkan kontribusinya ke peningkatan PADes, pengelola dapat merumuskannya dengan teknik analisa SWOT.

Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana para pemimpin menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis organisasi. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari kesesuaian yang baik antara sumber daya internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang organisasi serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Jika diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki implikasi yang bagus dan mendalam bagi desain dari strategi yang berhasil (Pearce and Robinson, 2011:200).

Setelah dilakukan analisis SWOT yang memetakan analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal organisasi, maka organisasi tentunya memikirkan bagaimana menggunakan analisis SWOT dalam menuangkan strategi yang akan dilakukan. Dalam penyusunan suatu strategi, organisasi tidak selalu harus mengejar semua peluang yang ada, tetapi organisasi dapat membangun suatu keuntungan kompetitif dengan mencocokkan kekuatannya dengan peluang masa depan yang akan dikejar.

Dari hasil penjelasan diatas terkait analisa SWOT, akan diperoleh banyak kemungkinan strategi yang dapat dilakukan organisasi. Namun sebagai sebuah catatan, organisasi harus berani memilih beberapa strategi yang kritical dan memberikan dampak terbesar bagi kemajuan organisasi. Organisasi harus mempertimbangkan pemilihan strategi yang sesuai dengan nilai - nilai organisasi dan tanggung jawab organisasi terhadap lingkungan sekitar. Dengan pertimbangan diatas maka akan diperoleh strategi yang diterima oleh keseluruhan anggota organisasi maupun publik.

Pembentukan BUMDes di kedua desa tersebut sama-sama dilatar belakangi karena kekhawatiran akan diberhentikannya bantuan dana desa oleh pemerintah daerah. Demi mengoptimalkan peran BUMDes dalam pemerintahan desa, diperlukan strategi yang tepat yang mampu memperpadukan faktor internal dan eksternal dari BUMDes itu sendiri. Dengan penerapan strategi pengelolaan yang tepat, diharapkan BUMDes bisa berperan dalam peningkatan pendapatan asli desa dan pemberdayaan masyarakat. Berdasarkan uraian dari latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang Strategi BUMDes Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Getas dan Desa Sumberpitu, Kecamatan Cepu, Kabupaten Blora.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Desa Getas dan Desa Sumberpitu, Kecamatan Cepu, Kabupaten Blora. Penelitian ini menggunakan metode analisa kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Fokus penelitian adalah tentang bagaimana strategi Badan Usaha

Milik Desa dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Getas dan Desa Sumberpitu dengan tujuan untuk mengetahui penerapan pilihan strategi Badan Usaha Milik Desa yang mampu meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Getas dan Desa Sumberpitu. Penelitian ini mempunyai dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder, dimana data tersebut diperoleh melalui teknik pengumpulan data dengan metode wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil dan Pembahasan

Pada tahapan matriks faktor strategi internal dan eksternal, pada dasarnya bukan hanya sekedar melakukan kegiatan pengidentifikasian data maupun kegiatan pengumpulan data semata, namun juga merupakan proses pengklasifikasian dan pra - analisa data. Pada tahapan ini data dibedakan menjadi dua, yaitu data internal dan data eksternal. Adapun tahap yang dilakukan dalam analisis faktor strategi internal yang pertama adalah menentukan apa yang menjadi faktor - faktor kekuatan serta kelemahan dari BUMDes Desa Getas dan Desa Sumberpitu. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Faris Musyafak dan Suakrno, yang membahas tentang BUMDes, bahwa kualitas atas kinerja dari anggota BUMDes dalam menerapkan langkah maupun strategi dalam mengembangkan asset desa menjadi potensial dan akan menghasilkan pendapatan bagi BUMDes itu sendiri yang mana dapat digunakan untuk pengembangan asset desa secara bertahap dan menyeluruh. (Faris Musyafak)

Tahap selanjutnya adalah analisis faktor strategi eksternal dimana menentukan apa yang menjadi faktor – faktor peluang dan ancaman dari terselenggaranya BUMDes Desa Getas dan Desa Sumberpitu. Berikut adalah penyajian dari matriks faktor strategi internal dan eksternal BUMDes Desa Getas dan Desa Sumberpitu yang tergambar dari tabel di bawah ini.

Tabel 1. Identifikasi faktor internal dan eksternal BUMDes Sejahtera (Desa Getas)

INTERNAL	EKSTERNAL
<p>KEKUATAN (<i>STRENGTHS</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen pengelolaan sudah berjalan dengan baik 2. Modal besar 3. Sarana dan prasarana sudah cukup memadai 4. Memiliki potensi desa yang dapat dikembangkan menjadi unit usaha 5. Penempatan SDM sesuai bidang dan kemampuan masing-masing 	<p>PELUANG (<i>OPPORTUNITIES</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya perkembangan teknologi yang semakin maju 2. Adanya dukungan dari pemerintah daerah 3. Tidak ada pesaing bisnis

<p>KELEMAHAN (<i>WEAKNESS</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaporan hasil kinerja dan keuangan masih sering terlambat 2. Masih ada masyarakat yang belum mengetahui tentang BUMDes di Desa Getas 	<p>ANCAMAN (<i>THREATS</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum ada mitra bisnis
---	---

Sumber: diolah oleh penulis

Tabel 2. Identifikasi faktor internal dan eksternal BUMDes Sumber Sejahtera Makmur Desa Sumberpitu

INTERNAL	EKSTERNAL
<p>KEKUATAN (<i>STENGTHS</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen pengelolaan sudah berjalan cukup baik 2. Memanfaatkan sarana dan prasarana milik desa 3. Potensi desa yang dapat dikembangkan cukup baik 4. Partisipasi masyarakat cukup baik 	<p>PELUANG (<i>OPPORTUNITIES</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak ada pesaing bisnis 2. Dukungan dari pemerintah daerah 3. Adanya perkembangan teknologi yang semakin maju

INTERNAL	EKSTERNAL
<p>KELEMAHAN (<i>WEAKNESS</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kekurangan modal 2. SDM belum memadai 3. Sarana dan prasarana masih seadanya 	<p>ANCAMAN (<i>THREATS</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum ada mitra bisnis

Sumber: diolah oleh penulis

Setelah melakukan tahap identifikasi dan pengkalsifikasian dari matriks strategi faktor internal dan eksternal, maka tahap selanjutnya adalah penentuan alternatif strategi dengan cara membuat Matriks SWOT. Penyusunan matriks SWOT seperti pada tabel diatas mengacu berdasarkan hasil dari analisa faktor - faktor strategis baik dari faktor internal maupun eksternal yang terdiri atas faktor - faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan serta ancaman. Matriks SWOT disusun dari empat strategi utama, diantara lainnya yaitu: strategi kekuatan – peluang atau SO, strategi kelemahan – peluang atau

WO, strategi kekuatan – ancaman atau ST, dan strategi kelemahan – ancaman atau WT. Dari tiap-tiap strategi memiliki karakteristik tersendiri dan dalam pengimplementasiannya strategi tersebut selanjutnya dilaksanakan secara bersama-sama dan saling mendukung satu dengan yang lainnya. Berdasarkan analisis Matriks SWOT tersebut, maka dapat disusun berbagai strategi alternatif bagi BUMDes Desa Getas dan Desa Sumberpitu dengan penjelasan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3. Matriks SWOT BUMDes Sejahtera (Desa Getas)

	Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weakness)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen pengelolaan berjalan baik 2. Modal besar 3. Sarana dan prasarana sudah cukup memadai 4. Memiliki potensi desa yang dapat dikembangkan menjadi unit usaha 5. Penempatan SDM sesuai bidang <p style="text-align: right;">dan kemampuan masing-masing</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaporan hasil kinerja dan keuangan masih sering terlambat 2. Masih ada masyarakat yang masih belum mengetahui tentang BUMDes di Desa Getas

<p style="text-align: center;">Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya perkembangan teknologi yang semakin maju 2. Adanya dukungan dari pemerintah daerah 3. Tidak ada pesaing bisnis 	<p style="text-align: center;">S- O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan unit usaha baru dengan memanfaatkan potensi desa 2. Meningkatkan pelayanan publik 3. Memanfaatkan fasilitas yang diberikan oleh pemerintah desa maupun pemerintah daerah 	<p style="text-align: center;">W- O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki manajemen dengan rutin secara periodik mengadakan pelatihan 2. Memasifkan sosialisasi dan promosi ke masyarakat
<p style="text-align: center;">Ancaman (<i>Threats</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum ada mitra bisnis 	<p style="text-align: center;">S- T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun Kerjasama dengan instansi pemerintah maupun swasta untuk menjadi mitra BUMDes 	<p style="text-align: center;">W- T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merekrut staff ahli sesuai kompetensi 2. Melakukan kunjungan dan studi banding ke BUMDes yang sudah sukses mengembangkan usahanya

Sumber: Diolah oleh penulis

Tabel 4. Matriks SWOT BUMDes Sumber Sejahtera Makmur (Desa Sumberpitu)

	<p>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen pengelolaan sudah berjalan cukup baik 2. Memanfaatkan sarana dan prasarana milik desa 3. Potensi desa yang dapat dikembangkan cukup baik 4. Partisipasi masyarakat cukup baik 	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kekurangan modal 2. SDM masih belum memadai 3. Sarana dan prasarana masih seadanya
<p>Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak ada pesaing bisnis 2. Dukungan dari pemerintah daerah 3. Adanya perkembangan teknologi yang semakin maju 	<p>S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membentuk bidang usaha baru dengan memanfaatkan potensi desa 2. Memaksimalkan fasilitas yang diberikan desa dan pemerintah daerah 3. Mengembangkan sektor pariwisata yang ada 	<p>W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merekrut staff ahli sesuai kompetensi 2. Aktif melakukan promosi dengan memanfaatkan perkembangan teknologi 3. Melakukan perbaikan manajemen pemasaran

Ancaman (<i>Threats</i>)	S-T	W-T
1. Belum ada mitra bisnis	1. Membangun kerjasama dengan instansi pemerintah maupun swasta untuk menjadi mitra BUMDes 2. Memperbaiki sarana dan prasaran sektor pariwisata agar menarik investor atau mitra bisnis	1. Mengembangkan modal untuk pengembangan sumber daya produktif

Sumber: Diolah oleh penulis

Dari tabel diatas maka pilihan strategi yang tepat untuk diterapkan bagi BUMDes Desa Getas dan Desa Sumberpitu adalah

1) Desa Getas

- a) Mengembangkan unit usaha baru dengan memanfaatkan potensi dan fasilitas yang diberikan oleh Pemerintah Desa
- b) Meningkatkan pelayanan BUMDes
- c) Memperbaiki manajemen pengelolaan dengan rutin secara periodic melakukan pertemuan evaluatif dan mengadakan pelatihan
- d) Memasifkan sosialisasi dan promosi kemasyarakat
- e) Membangun kemitraan dengan berbagai instansi baik publik maupun swasta
- f) Melakukan kunjungan studi ke BUMDes dengan pengelolaan baik untuk meningkatkan kompetensi pengelola.

2) Desa Sumberpitu

- a) Membentuk unit usaha baru dengan memanfaatkan potensi dan fasilitas yang diberikan oleh desa, utamanya pengembangan unit usaha dibidang kepariwisataan
- b) Memperbaiki manajemen salah satunya dengan perekrutan pegawai sesuai kompetensi
- c) Memasifkan promosi dengan memanfaatkan perkembangan teknologi elektronik
- d) Membangun kemitraan dengan orientasi pada kerja sama perbaikan kualitas BUMDes

Kesimpulan

Kesimpulan didapatkan dari fakta – fakta ketika pengumpulan data yang telah diolah dan dianalisis. Dari penyajian data dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa, yang menjadi faktor internal dan eksternal BUMDes Desa Getas dan Desa Sumberpitu adalah pengembangan

BUMDes Sejahtera dipengaruhi oleh faktor internal yaitu dukungan manajemen pengelolaan dan sumber daya yang memadai meskipun di sisi lain partisipasi masyarakat masih rendah dan pengaruh faktor internal yaitu peluang usaha yang terbuka lebar meskipun disisi BUMDes tersebut belum memiliki mitra usaha. Adapun faktor internal yang mempengaruhi pengembangan BUMDes Sumber Sejahtera Makmur adalah manajemen pengelolaan dengan adanya partisipasi masyarakat dan dukungan sumber daya dari potensi desa yang masih terbatas, untuk faktor eksternalnya dipengaruhi oleh terbukanya peluang usaha meskipun disisi lain BUMDes belum mempunyai mitra.

Berdasarkan analisa faktor internal dan eksternal serta penarikan kesimpulan dari matriks SWOT, maka prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan BUMDes Sejahtera adalah pengembangan usaha baru, memasifkan sosialisasi dan melibatkan peran aktif masyarakat, membangun kemitraan, dan meningkatkan kualitas SDM dengan perekrutan pengelolaan sesuai kompetensi. Dan untuk BUMDes Sumber Sejahtera Makmur adalah meningkatkan kualitas BUMDes dengan memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh desa, membangun mitra usaha, memperbaiki kualitas SDM dalam manajemen pengelolaan dan memprioritaskan pengelolaan modal untuk pemenuhan sumber daya produktif.

Berdasarkan kesimpulan yang telah diambil maka dapat direkomendasikan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan yaitu Pemerintah Desa dan pengelola harus mampu meminimalisir kelemahan serta tantangan yang ada dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang usaha yang dimiliki oleh masing - masing BUMDes. Pemerintah Desa dan pengelola juga harus konsisten dalam menerapkan prioritas strategi yang mengacu pada peningkatan kualitas manajemen BUMDes, peluang usaha dan pemanfaatan sumber daya guna menjaga eksistensi BUMDes agar berdampak positif bagi masyarakat desa.

Daftar Pustaka

- blorakab.go.id. (n.d.). *Kondisi Geografis Kabupaten Blora*. Retrieved from blorakab.go.id: www.blorakab.go.id
- BPS Provinsi Jawa Tengah. (2019). *Persentase Penduduk Miskin Menurut Kabupaten/Kota Di Provinsi Jawa Tengah*. Retrieved from jateng.bps: <https://jateng.bps.go.id>
- Musyafak, Faris. Sukarno. (tahun). *Analisis Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pengelolaan Aset Desa di Desa Lor Kecamatan Menganti Kabupaten Gresik (Studi Kasus di BUMDes Desa Putat Lor)*. Surabaya: (Penerbit)
- Pemerintah Desa Sumberpitu. (2020). *Info APB Desa 2020*. Kecamatan Cepu, Kabupaten Blora: Desa Sumberpitu.
- Sugito. (2020, Juni 8). (A. Lukmawati, Interviewer)
- Yusuf, A. (2014:331-340). *Kuantitatif, Kualitatif, & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana.