

**STRATEGI PENGEMBANGAN BUMDES DALAM
MENINGKATKAN PENDAPATAN DESA
(Studi di Desa Fajar Baru, Kecamatan Jati Agung, Provinsi Lampung Selatan)**

Skripsi

Oleh:

**INTAN SHAFIRA
NPM 2156021022**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2025

**STRATEGI PENGEMBANGAN BUMDES DALAM
MENINGKATKAN PENDAPATAN DESA
(Studi di Desa Fajar Baru, Kecamatan Jati Agung, Provinsi Lampung Selatan)**

Oleh

Intan Shafira

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai
Gelar SARJANA ILMU PEMERINTAHAN**

Pada

**Jurusan Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2025

STRATEGI PENGEMBANGAN BUMDES DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN DESA

**(Studi di Desa Fajar Baru, Kecamatan Jati Agung, Provinsi Lampung
Selatan)**

Oleh
Intan Shafira

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) yang dimiliki oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Fajar Baru serta merumuskan strategi pengembangan yang tepat dalam upaya meningkatkan pendapatan desa. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data dianalisis menggunakan pendekatan SWOT untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal BUMDes secara komprehensif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Fajar Baru memiliki beberapa kekuatan, antara lain sistem pelayanan jemput bola dalam pengelolaan sampah, produk air isi ulang yang dipercaya masyarakat, serta dukungan dari pemerintah desa. Namun, BUMDes juga menghadapi sejumlah kelemahan seperti keterbatasan sarana operasional, SDM yang belum profesional, dan belum adanya perencanaan usaha jangka panjang. Dari sisi eksternal, peluang yang dapat dimanfaatkan meliputi meningkatnya kesadaran lingkungan, kebutuhan akan layanan keuangan digital, serta dukungan pelatihan dari mitra. Di sisi lain, ancaman yang dihadapi mencakup persaingan dengan usaha swasta, perubahan regulasi, dan keterbatasan modal usaha. Strategi pengembangan yang disusun mencakup kombinasi dari faktor internal dan eksternal dengan pendekatan matriks SWOT, seperti memperluas unit usaha berbasis komunitas, meningkatkan kualitas layanan dan promosi digital, serta menjalin kemitraan strategis. Strategi ini diharapkan dapat memperkuat peran BUMDes dalam meningkatkan pendapatan desa dan membangun kemandirian ekonomi lokal.

Kata Kunci: BUMDes, Strategi Pengembangan, SWOT

DEVELOPMENT STRATEGY OF VILLAGE-OWNED ENTERPRISES (BUMDes) IN INCREASING VILLAGE INCOME

(A Study in Fajar Baru Village, Jati Agung District, South Lampung Province)

By

Intan Shafira

ABSTRACT

This study aims to analyze the strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) of the Village-Owned Enterprise (BUMDes) of Fajar Baru and to formulate appropriate development strategies to increase village income. This research uses a descriptive qualitative method with data collection techniques including interviews, observation, and documentation. The data were analyzed using a SWOT approach to comprehensively identify the internal and external conditions of the BUMDes. The results show that BUMDes Fajar Baru has several strengths, such as a door-to-door waste collection system, trusted refillable water products, and strong support from the village government. However, the BUMDes also faces several weaknesses, including limited operational equipment, unprofessional human resources, and the absence of a long-term business plan. Externally, there are opportunities such as growing environmental awareness, increasing demand for digital financial services, and training support from partners. On the other hand, threats include competition from local private businesses, regulatory changes, and limited business capital. The formulated development strategies combine internal and external factors using a SWOT matrix approach. These include expanding community-based business units, improving service quality and digital promotion, and establishing strategic partnerships. These strategies are expected to strengthen the role of BUMDes in increasing village income and fostering local economic independence.

Keywords: BUMDes, Development Strategy, SWOT

Judul Skripsi

: **STRATEGI PENGEMBANGAN BUMDES DALAM
MENINGKATKAN PENDAPATAN DESA (STUDI
DI DESA FAJAR BARU, KECAMATAN JATI
AGUNG, PROVINSI LAMPUNG SELATAN)**

Nama Mahasiswa

: **Intan Shafira**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2156021022**

Program Studi

: **S-1 Ilmu Pemerintahan**

Jurusan

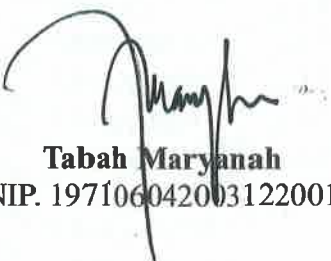
: **Ilmu Pemerintahan**

Fakultas

: **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



2. Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan



Tabah Maryanah
NIP. 197106042003122001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Darmawan Purba, S. IP, M. IP.**



Penguji Utama : **Drs. R. Sigit Krisbintoro, M.IP.**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.
NIP. 19760821200003 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **09 Juli 2025**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing dan Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah berlaku di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 21 Juli 2025
Yang Membuat Pernyataan



Intan Shafira
NPM 2156021022

RIWAYAT HIDUP



Peneliti Bernama Intan Shafira yang lahir di Metro pada tanggal 25 Mei 2001. Peneliti merupakan putri kedua dari 4 bersaudara dari ibu Nelmi dan Ayah Ronny Yulius. Peneliti memiliki satu orang kakak Bernama Mutiara Emilia dan 2 orang adik Bernama Aziz Ilham Rahman dan Berlian Azzahra. Jenjang Pendidikan penulis dimulai dari Taman Kanak-Kanak (TK) Aisyah, Sekolah Dasar (SD) diselesaikan di SD Pertiwi Teladan Metro Pusat, Sekolah Menengah Pertama (SMP) diselesaikan di SMPN 3 METRO dan Sekolah Menengah Atas (SMA) diselesaikan di Andalus Islamic International Boarding School Bogor.

Kemudian pada tahun 2001 Peneliti melanjutkan Pendidikan di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Universitas Lampung. Selama peneliti melaksanakan studi pada Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Lampung berbagai kegiatan peneliti jalankan baik dalam akademik maupun non akademik demi menunjang potensi diri peneliti.

Peneliti melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) pada tahun 2024 selama 40 hari secara berkelompok. Secara pembagian kelompok peneliti melaksanakan sesuai dengan penempatan dari BP-KKN UNILA DI Kabupaten Way Kanan, Kecamatan Kasui, Desa Tanjung Harapan. Peneliti juga melaksanakan program Merdeka Belajar – Kampus Merdeka (MBKM) pada tahun 2024 selama 6 bulan yang dilaksanakan di Kantor Balai Desa Fajar Baru, Kecamatan Jati Agung, Provinsi Lampung Selatan.

Demikian aktivitas sejak rentang tahun 2001 hingga 2024. Seluruh aktivitas dan pencapaian usaha juga kinerja penulis bertujuan sebagai wahana pencapaian diri, untuk mendukung perolehan pengembangan kapasitas diri, ilmu pengetahuan, juga Upaya realisasi Tri Dharma Perguruan Tinggi yang sudah menjadi kewajiban sebagai insan akademis, pencipta dan pengabd.

MOTTO

“Perjalanan panjang ini adalah bukti bahwa ketekunan dan doa mampu mengantarkan pada tujuan.”

(Intan Shafira)

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.”

(QS Al-Insyirah : 5-6)

”(Yaitu) orang-orang yang beriman dan hati mereka menjadi tenteram dengan mengingat Allah. Ingatlah, hanya dengan mengingat Allah hati menjadi tenteram.”

(QS. Ar-Ra'd: 28)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil'alamiin segala puji dan syukur bagi Allah SWT yang telah meridhai segala ikhtiar hamba-Mu, sehingga pada akhirnya skripsi ini dapat.

Shalawat teriring salam, selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, yang selalu dinantikan syafa'atnya di Yaumul Akhir.

dan

Ku persembahkan tulisan sederhana ini teruntuk sosok yang sangat luar biasa

Mama dan Papa ku, Tersayang, Terkasih dan Tercinta

Nelmi & Ronny Yulius

Dan juga untuk Uni dan Adik Adik ku

Mutiara Emilia

Aziz Ilham Rahman

Berlian Azzahra

Beribu kata terima kasih tak dapat membalas semua kasih dan juga kebaikan yang kalian berikan demi seonggok jiwa yang masih perlu banyak diarahkan ini untuk menjadi insan yang lebih berguna.

Terima kasih untuk semua yang mendo'akan dan mendukung selesainya skripsi ini, semoga segala kebaikan mendapat balasan dari Allah SWT.

Almamater Tercinta Universitas Lampung

SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahim.

Syukur Peneliti haturkan kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan nikmat, anugerah serta hidayahnya yang sangat luar biasa sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Strategi Pengembangan BUMDes Dalam Meningkatkan Pendapatan Desa**”. Tak lupa Shalawat serta salam tercurah limpahkan kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan yang baik dan yang kita nantikan sya'faatnya diyaumul akhir nanti aamiin ya rabbal alamin.

Skripsi ini merupakan sebuah karya ilmiah sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Pemerintahan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung. Dalam penyusunan skripsi ini peneliti menyadari bahwa dalam penelitian ini masih banyak terdapat kekurangan karena adanya keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang peneliti miliki. Tanpa bantuan dari berbagai pihak, skripsi ini mustahil terwujud dengan baik.

Suatu kehormatan dan kebanggaan yang begitu mendalam bagi Peneliti untuk menyampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga melalui sanwacana ini. Setiap langkah dalam perjalanan penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari dukungan, bantuan, serta doa tulus dari banyak pihak yang telah dengan sabar dan penuh kasih memberikan kontribusinya. Tanpa mereka, segala pencapaian ini tidak akan mungkin tercapai. Dengan hati yang penuh rasa syukur, Peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., IPM., ASEAN Eng., selaku Rektor Universitas Lampung

2. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
3. Bapak Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik
4. Bapak Dr. Arif Sugiono, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Keuangan dan Umum
5. Bapak Dr. Robi Cahyadi Kurniawan, S.IP., M.A., selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan.
6. Ibu Dr. Tabah Maryanah selaku Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
7. Bapak Darmawan Purba, S.IP, M.IP selaku Dosen Pembimbing. Terima kasih atas segala saran, masukan, kritik juga ilmu-ilmunya yang sangat luar biasa membantu saya dalam proses penulisan skripsi peneliti sehingga saat ini skripsi peneliti terselesaikan dengan baik. Terima kasih banyak bapak semoga Allah SWT senantiasa memberikan bapak kesehatan, kelancaran serta perlindungan untuk bapak beserta keluarga.
8. Bapak Drs R.Sigit Krisbintoro, M.IP selaku Dosen Penguji. Terima kasih banyak bang darma atas segala dukungan dan nasihat baiknya, semoga Allah SWT selalu melindungi langkah bang darma dan selalu diberikan kesehatan, kebahagiaan, diberikan rezeki dan perlindungan untuk bang darma juga keluarga.
9. Alm. Bapak Denden Kurnia Drajat, M.Si. selaku dosen yang sudah penulis anggap seperti orang tua sendiri. Segala puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah mempertemukan saya dengan sosok guru sekaligus pembimbing yang begitu luar biasa, Almarhum Bapak Denden. Segala puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT.
Izinkan saya, dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa kehilangan, menyampaikan terima kasih yang tak terhingga. Terima kasih, Pak, atas setiap waktu yang Bapak luangkan, sejak saya masih melangkah ragu di masa magang, hingga akhirnya menapaki perjalanan panjang skripsi ini. Terima kasih atas setiap nasihat yang menuntun saya, atas setiap teguran yang membentuk saya, dan atas setiap tawa ringan yang membuat

perjalanan akademik ini terasa lebih manusiawi. Terima kasih atas kesabaran Bapak dalam mendengarkan segala kebingungan dan kegelisahan saya, yang kadang terlalu banyak bertanya namun belum tentu cepat memahami. Bapak bukan hanya penguji di ruang seminar, tapi juga cahaya yang menemani langkah-langkah awal saya dalam dunia ilmu pengetahuan ini. Bahkan di saat saya belum apa-apa, Bapak percaya saya bisa. Kini, Bapak telah pergi lebih dulu, meninggalkan kami semua dalam duka yang begitu dalam. Tapi warisan kebaikan, ilmu, dan keteladanan Bapak akan selalu hidup dalam hati kami yang pernah Bapak bimbing, Alfatiha, Pak Denden Kurnia Sudrajat.

10. Abang Bendi Juantara, S.IP, M.A. selaku sekjur dan dosen yang selalu mendorong dan memotivasi untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
11. Seluruh Dosen Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung meski tak dapat disebutkan namanya satu persatu, tetapi tidak mengurangi rasa hormat Peneliti kepada bapak dan ibu semua. Peneliti sangat bersyukur mendapatkan ilmu dari bapak dan ibu dosen semua. Terima kasih telah memberikan ilmu-ilmu yang sangat bermanfaat dalam hidup Peneliti.
12. Mba Shella dan Ibu Merta selaku staff jurusan yang membantu dalam menyelesaikan administrasi skripsi peneliti.
13. Bapak Johan, pak Yun, Pak roy, Pak Solichen, Buk Pon, Buk Tari, Buk Tri, Mba Vivi, dan Mba Dyah yang telah mendukung, membantu, serta menjadi mentor saya dalam perjalanan magang saya selama 6 bulan di Kantor Balai Desa Fajar Baru sampai pada tahap penyelesaian skripsi ini, Terima Kasih bapak ibu semuanya atas ilmu, pengalaman hidup yang luar biasa, semoga Allah selalu memberikan kesehatan, kebahagiaan, perlindungan untuk bapak-bapak dan keluarga.
14. Kupersembahkan karya sederhana ini untuk kedua orang tuaku tersayang, Mama dan Papa, yang tak pernah lelah mencurahkan kasih sayang, doa, dan dukungan tanpa henti sejak langkah pertama hidupku hingga detik aku menuliskan halaman ini. Untuk Mama dan Papa, terima kasih karena telah menjadi rumah paling tenang ketika dunia terasa bising, menjadi pelukan

paling hangat ketika hati sedang lelah, dan menjadi alasan terbesar aku bertahan sejauh ini. Sebagai anak kedua, mungkin aku bukan yang paling kuat atau paling pintar, tapi aku ingin kalian tahu bahwa setiap langkah dan usahaku, selalu aku niatkan untuk membahagiakan kalian.

Semoga sedikit pencapaian ini bisa membuat kalian bangga, walau tak akan pernah sebanding dengan semua cinta dan pengorbanan yang kalian berikan selama ini.

15. Tak lupa, rasa terima kasih yang begitu besar aku sampaikan untuk kakakku tercinta, Uni, serta adik-adikku tersayang. Terima kasih telah menjadi teman berbagi tawa, pelipur lara, sekaligus penyemangat di saat-saat aku merasa lelah dan ingin menyerah. Terima kasih untuk canda tawa sederhana yang membuat hari-hari penuh tekanan ini menjadi lebih ringan, Terima kasih atas doa, perhatian, dan pengertian kalian yang membuat aku merasa tidak pernah sendiri dalam perjalanan panjang ini.
16. Untuk sahabatku Tarina dan Piwa yang selalu memperhatikan peneliti, sangat mensupport apapun yang sedang peneliti hadapi, selalu memberikan waktu luangnya untuk mendengarkan keluh kesah peneliti setiap detik, menit, jam, hari, minggu sampai tahun, selalu membantu peneliti dalam hal apapun itu. semoga segala kebaikan selalu menyertai kalian dan bahagia senantiasa. Terima kasih untuk segala pertemanan yang penuh lika liku ini, yang penuh dengan segala hal hal yang diluar dugaan. Semoga kebersamaan ini tidak cuma berhenti di meja sidang, tetapi terus hidup diperjalanan hidup kita berikutnya.
17. Sisy Pristhysila yang selalu aku panggil dengan sebutan CICI, ciciku sayang terimakasih yah selalu jadi 911 bagi peneliti, selalu membantu penulis dimanapun dan kapanpun, terimakasih selalu ada di fase fase tersedih di dunia perkuliahan ini ya ci, terimakasih sudah menjadi anak paling jail dan paling rusuh selama diperkuliahan ini, intan bersyukur bisa kenal cici untuk di dunia perkuliahan ini, semoga sampai kapanpun kita masih terus bersama walaupun kita udah beda pulau ya ci. Semoga Allah selalu melindungi dimanapun dan kapanpun cici berada.
18. Zahra Dirman yang biasa dipanggil jahdir, makasih banyak ya jah selalu membersamai penulis dari magang, sempro, semhas, bahkan kompre. terimakasih selalu mencetuskan masakan masakan mantul dari tangan ajaib itu, selalu menjadi penghibur dikala penulis sedih dengan perbuatan perbuatan zahra yang diluar dugaan. sehat selalu ya jahra, semoga

apa yang disemogakan dijabah sama yang diatas. Sehat selalu Zahra Dirman, Semoga selalu dalam lindungan Allah SWT.

19. Untuk teman teman perkuliahan dan seperjuanganku, Anita, Vania, Bella, Bombom, Gipary, Pairus, Rafli, Rehan, Aryo, Terimakasih sebesar besarnya untuk penulis sampaikan kepada kalian semua teman seperjuangan di dunia perkuliahan ini, yang telah menjadi penghibur dengan segala becandaan kalian, dengan segala celotehan mulut kalian, dengan segala tingkah kalian yang menjadi penghibur dikala penulis sedih dengan masalah masalah yang muncul secara tiba tiba. Terimakasih selalu menciptakan momen momen lucu dan bahagia ketika sedang bersama. Semoga pertemanan ini tidak hanya ada di dunia perkuliahan saja, tetapi terus kebersamai sampai kapanpun.
20. Kepada lelaki yang tidak bisa penulis sebutkan disini, Terimakasih telah kebersamai penulis dari skripsi ini bahkan belum terbentuk, saat semuanya masih berupa keraguan dan ketakutan, hingga akhirnya skripsi ini bisa sampai titik akhir yang tak pernah terpikir sebelumnya. Kamu menjadi salah satu saksi disetiap keluh kesah, malam tanpa tidur, tangis dalam diam dan rasa ingin menyerah yang entah berapa kali datang. Terimakasih sudah menjadi tempat pulang ternyaman bagi penulis, meskipun kadang banyak masalah yang datang secara tiba tiba dan membuat kita diam, bertanya tanya, bahkan mungkin merasa lelah dengan semuanya, tapi kita memilih untuk tetap tinggal, dan aku pun memilih untuk bertahan. Semoga apapun yang terjadi, kita selalu bisa kembali ke tujuan awal, saling menjaga, saling percaya dan saling memilih disetiap harinya. Terimakasih telah menyayangi penulis dengan tulus, dengan cara yang sederhana tapi sangat berarti. Semoga perjuangan ini bukan hanya gelar yang penulis raih, tapi juga tentang perjalanan kita- tentang sabar, tentang bertahan dan tentang bagaimana kita bisa tumbuh ditengah segala kesibukan dan tekanan. Teima kasih telah menjadi rumah, bahkan saat dunia rasanya terlalu ramai.
21. Almamaterku tercinta beserta seluruh mahasiswa Jurusan Ilmu Pemerintahan Universitas Lampung Angkatan 2021 "*Viva Governancia*"
22. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, terimakasih atas semua bantuan, dukungan dan doa yang telah diberikan
23. *Last not but least*, Kepada diri sendiri, Terima kasih telah bertahan sejauh ini, yang telah melalui begitu banyak hal yang seringkali membuat diri ini

diam diam menangis ditengah malam,tapi tetap dipaksa tersenyum di pagi hari seolah semuanya baik baik saja,untuk kamu yang pernah merasa ingin berhenti,tapi memilih untuk terus berjalan walau pelan.Kupersembahkan karya ini sebagai bentuk penghargaan atas segala perjuangan yang tak terlihat,untuk semua tangis yang tak sempat dijelaskan,untuk segala ragu yang akhirnya berubah jadi keyakinan dan untuk setiap langkah kecil yang akhirnya membawamu sampai di titik ini. Untuk diriku, terimakasih sudah setia menemani luka dan harapanmu sendiri. Semoga kamu tidak pernah lupa: kamu layak dicintai,bahkan oleh dirimu sendiri.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
 BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Penelitian Terdahulu.....	5
1.3 Rumusan Masalah	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
1.6 Manfaat Kebijakan	7
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Tinjauan Strategi	8
2.1.1 Pengertian Strategi	8
2.1.2 Jenis Strategi	11
2.1.3 Bentuk Strategi.....	12
2.1.4 Tahap-tahap Strategi	12
2.2 Tinjauan Pengembangan	13
2.2.1 Aspek-aspek Pengembangan.....	14
2.2.2 Tahapan Pengembangan.....	14
2.2.3 Hambatan dalam Pengembangan	15
2.2.4 Prinsip-prinsip Pengembangan.....	16
2.3 Tinjauan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa).....	17
2.3.1 Tujuan BUMDes	18
2.3.2 Prinsip Pengelolaan BUMDes	19
2.3.3 Jenis-Jenis Usaha BUMDes	19
2.3.4 Peran BUMDes dalam Pembangunan Desa.....	20

2.3.5 Tantangan dalam Pengelolaan BUMDes	20
2.4 Tinjauan Keuangan Desa.....	21
2.4.1 Pendapatan Desa	21
2.4.2 Sumber Pendapatan Dana Desa	21
2.4.3 Pengelolaan Dana Desa.....	22
2.4.4 Peran Pendapatan Dana Desa dalam Pengembangan BUMDes	23
2.5 Kerangka Pikir	23
BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Jenis Penelitian	25
3.2 Lokasi/Tempat Dan Waktu Penelitian	26
3.3 Sumber Data	26
3.4 Informan Penelitian	26
3.5 Teknik Dan Instrumen Pengumpulan Data	27
3.6 Keabsahan Data.....	28
3.7 Analisis Data	28
BAB IV GAMBARAN UMUM.....	29
4.1 Sejarah Berdirinya Desa Fajar Baru.....	29
4.1.1 Keadaan Sosial Ekonomi Masyarakat Desa Fajar Baru.....	32
4.1.2 Tingkat Pendidikan Desa Fajar Baru	32
4.1.3 Lembaga Kemasyarakatan Desa Fajar Baru	33
4.2 Profil BUMDes Fajar Baru.....	34
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	36
5.1 Hasil Penelitian.....	36
5.1.1 Kekuatan (<i>Strengths</i>).....	41
5.1.2 Kelemahan (<i>Weaknesses</i>).....	49
5.1.3 Peluang (<i>Opportunities</i>)	55
5.1.4 Ancaman (<i>Threats</i>).....	60
5.2 Pembahasan.....	66
5.2.1 Analisa Kekuatan	66
5.2.2 Analisa Kelemahan	70

5.2.3 Analisa Peluang.....	72
5.2.4 Analisa Ancaman	75
5.2.5 Matriks Strategi SWOT.....	78
BAB VI PENUTUP	91
6.1 Kesimpulan.....	91
6.2 Saran.....	92
DAFTAR PUSTAKA	94
LAMPIRAN.....	96

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Laporan Keuangan Desa	3
Tabel 3. 1 Informan Penelitian	27
Tabel 4. 1 Nama-Nama Kepala Desa Fajar Baru	31
Tabel 4. 2 Sebaran Mata Pencaharian Penduduk Desa Fajar Baru	32
Tabel 4. 3 Pengelompokan Tingkat Pendidikan Desa Fajar Baru.....	33
Tabel 4. 4 Daftar Lembaga Kemasyarakatan Desa Fajar Baru	33
Tabel 5. 1 Analisa Kekuatan	66
Tabel 5. 2 Analisa Kelemahan.....	70
Tabel 5. 3 Analisa Peluang.....	73
Tabel 5. 4 Analisa Ancaman	76
Tabel 5. 5 Strategi SO	79
Tabel 5. 6 Strategi WO.....	82
Tabel 5. 7 Strategi ST.....	85
Tabel 5. 8 Strategi WT	88
Tabel 5. 9 Laporan Keuangan Usaha Depot Air Isi Ulang	91

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembangunan ekonomi pedesaan merupakan salah satu pilar utama dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat di Indonesia. Desa sebagai unit terkecil pemerintahan memiliki potensi besar untuk menggerakkan perekonomian, terutama melalui pengelolaan sumber daya lokal. Dalam konteks ini, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi salah satu instrumen penting yang dirancang untuk mengoptimalkan potensi ekonomi desa. BUMDes diharapkan mampu menjadi motor penggerak pembangunan desa sekaligus meningkatkan taraf hidup masyarakatnya.

BUMDes adalah lembaga ekonomi desa yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi lokal. Berdasarkan Permendesa PDTT Nomor 4 Tahun 2015, BUMDes merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya berasal dari desa. Fungsi utamanya adalah mengelola potensi desa dan memberikan manfaat ekonomi yang dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Dengan pendekatan berbasis komunitas, BUMDes memiliki kemampuan untuk menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan desa, dan memperkuat kemandirian ekonomi desa.

Keberhasilan BUMDes di berbagai wilayah di Indonesia telah memberikan dampak nyata terhadap peningkatan ekonomi desa. Banyak desa yang mampu mengelola potensi lokal dengan baik melalui BUMDes sehingga pendapatan asli desa meningkat signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa jika dikelola secara profesional dan inovatif, BUMDes dapat menjadi katalisator utama pembangunan desa yang berkelanjutan.

Namun, di banyak tempat, pengelolaan BUMDes masih menghadapi tantangan besar. Kurangnya kompetensi manajerial, minimnya inovasi dalam pengelolaan usaha, serta keterbatasan akses pasar sering menjadi penghambat utama. Selain itu, kendala dalam hal permodalan dan sinergi dengan masyarakat juga sering muncul. Oleh karena itu, pengembangan strategi yang efektif dan relevan sangat diperlukan untuk memastikan bahwa BUMDes dapat mencapai tujuan utamanya sebagai penggerak pembangunan ekonomi desa.

Desa Fajar Baru, yang terletak di Kecamatan Jati Agung, Kabupaten Lampung Selatan, merupakan salah satu desa dengan potensi ekonomi yang cukup besar. Secara geografis, desa ini memiliki kondisi alam yang mendukung untuk pengembangan sektor agraris, seperti pertanian dan perkebunan. Potensi sumber daya alam yang melimpah ini sebenarnya dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pendapatan desa, terutama jika dikelola melalui BUMDes.

Dari segi sosial, masyarakat Desa Fajar Baru sebagian besar bermatapencaharian sebagai petani dan buruh tani. Keadaan sosial ekonomi masyarakat menunjukkan bahwa sebagian besar masih berada di level ekonomi menengah ke bawah. Keterbatasan dalam akses pendidikan dan pelatihan kewirausahaan juga menjadi salah satu faktor yang menghambat optimalisasi potensi masyarakat. Dengan demikian, keberadaan BUMDes diharapkan dapat menjadi solusi untuk memperkuat kemandirian ekonomi masyarakat desa.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Pemerintah Desa Fajar Baru, penyertaan modal untuk BUMDes pada tahun 2023 mencapai Rp 43.600.000, dengan tambahan modal pada tahun 2024 sebesar Rp 48.000.000. Dari modal tersebut, pada akhir tahun 2023, kas BUMDes tercatat sebesar Rp 4.603.500. Adapun total saldo kas desa hingga September 2024 tercatat sebesar Rp 17.283.550. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan BUMDes memberikan kontribusi nyata terhadap pendapatan desa.

Berdasarkan data yang saya peroleh dari laporan keuangan Desa Fajar Baru dalam 4 bulan terakhir.

Tabel 1. 1 Laporan Keuangan Desa

NO	BULAN	SALDO KAS	PEMASUKAN	PENGELUARAN
1	SEPTEMBER	Rp750.000	Rp900.000	Rp150.000
2	OKTOBER	Rp440.000	-	Rp310.000
3	NOVEMBER	Rp1.896.00	Rp47.735.000	Rp46.279.000
4	DESEMBER	Rp4.603.500	Rp7.795.000	Rp5.087.500

Sumber: Dokumen Kerja Desa, 2023

Keuntungan yang dihasilkan oleh BUMDes sangat penting, karena hasilnya digunakan untuk berbagai kebutuhan desa, seperti pembangunan infrastruktur, kegiatan sosial, dan program pemberdayaan masyarakat lainnya. Dengan demikian, BUMDes bukan hanya berfungsi sebagai sumber pendapatan desa, tetapi juga sebagai sarana untuk mewujudkan desa yang lebih mandiri tanpa sepenuhnya bergantung pada dana dari pemerintah pusat.

Selain meningkatkan pendapatan desa, BUMDes juga berperan dalam membuka lapangan kerja bagi masyarakat. BUMDes Desa Fajar Baru memprioritaskan potensi lokal dan memberdayakan masyarakat setempat. Hal ini sejalan dengan prinsip Dari, Oleh, dan Untuk Masyarakat Desa, yang bertujuan memberikan dampak langsung terhadap kesejahteraan warga desa

Namun, meskipun memiliki potensi yang besar, pengelolaan BUMDes di Desa Fajar Baru masih menghadapi beberapa tantangan, seperti keterbatasan dalam pengelolaan manajemen dan pengoptimalan strategi bisnis. Hal ini mengindikasikan pentingnya upaya pengembangan strategi yang lebih efektif untuk memaksimalkan potensi BUMDes dalam mendukung kemandirian desa.

Urgensi penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi strategi yang dapat diterapkan oleh Desa Fajar Baru dalam mengoptimalkan fungsi BUMDes agar lebih berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan desa. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat dihasilkan rekomendasi strategis yang tidak hanya relevan untuk Desa Fajar Baru tetapi juga dapat menjadi acuan bagi desa-desa

lainnya yang menghadapi tantangan serupa.

Secara teoritis, penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai pengelolaan BUMDes sebagai instrumen pembangunan ekonomi desa. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi desa-desa lain yang menghadapi tantangan serupa dalam mengelola BUMDes. Dengan demikian, penelitian ini memiliki kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan sekaligus praktik pengelolaan BUMDes.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi strategis bagi pengelola BUMDes di Desa Fajar Baru. Rekomendasi yang dihasilkan nantinya dapat menjadi acuan dalam merumuskan kebijakan pengelolaan yang lebih inovatif dan berbasis kebutuhan masyarakat. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dimanfaatkan oleh pemerintah desa sebagai dasar untuk menyusun program-program pendukung pengembangan BUMDes.

Manfaat penelitian ini juga dapat dirasakan oleh masyarakat secara luas. Dengan pengelolaan BUMDes yang lebih baik, masyarakat Desa Fajar Baru diharapkan dapat merasakan manfaat langsung, seperti peningkatan pendapatan, terbukanya lapangan kerja baru, dan meningkatnya akses terhadap produk atau jasa yang berkualitas.

Penelitian ini akan memberikan gambaran komprehensif mengenai kondisi sosial dan ekonomi Desa Fajar Baru, potensi yang dimiliki, serta tantangan yang dihadapi. Analisis mendalam terhadap berbagai aspek ini akan menjadi dasar bagi perumusan strategi pengembangan BUMDes yang lebih baik.

Melalui penelitian ini, diharapkan BUMDes Desa Fajar Baru dapat menjadi contoh keberhasilan pengelolaan BUMDes di wilayah Lampung Selatan. Dengan potensi yang dimiliki, desa ini memiliki peluang besar untuk menjadi desa yang mandiri secara ekonomi dan berkontribusi terhadap pembangunan daerah secara keseluruhan.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya relevan untuk Desa Fajar Baru, tetapi juga bagi desa-desa lain yang memiliki potensi serupa. Hasil penelitian

ini diharapkan dapat menjadi salah satu solusi untuk memperkuat peran BUMDes dalam meningkatkan pendapatan desa dan kesejahteraan masyarakat di Indonesia.

1.2 Penelitian Terdahulu

Dalam menyusun penelitian ini penulis menggunakan bahan acuan dan referensi agar dapat mempermudah dalam melihat maupun mengamati fenomena-fenomena yang ada di Desa. Untuk memahami Strategi Pengembangan BUMDes dalam meningkatkan pendapatan desa di Desa Fajar Baru, Jati Agung, Lampung Selatan terdapat penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Beberapa penelitian terdahulu yang berhasil penulis identifikasi diantaranya sebagai berikut:

1. M. Rizal, S. Syamsudin, dan M. Asrori/2020 dengan judul “Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Perekonomian Desa”. Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan BUMDes yang efektif melibatkan diversifikasi usaha dan pengelolaan yang berbasis pada potensi lokal. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa penerapan manajemen yang baik dan partisipasi aktif masyarakat dalam perencanaan serta pengelolaan BUMDes dapat meningkatkan pendapatan desa.
2. Siti Nurjanah dan Hendra Wijaya/2019 dengan judul “Pengaruh Badan Usaha Milik Desa terhadap Peningkatan Pendapatan Desa” berdasarkan penelitian ini, Penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDes berperan penting dalam peningkatan pendapatan desa, terutama melalui pengelolaan usaha yang berbasis sumber daya alam dan potensi desa. Hasil penelitian ini juga menekankan pentingnya pelatihan dan pendampingan kepada pengelola BUMDes agar usaha yang dikelola dapat berkembang secara berkelanjutan.
3. Dwi Kurniawati /2021 dengan judul “Peran BUMDes dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa” berdasarkan penelitian ini, Penelitian ini menemukan bahwa BUMDes yang mengelola sektor-sektor ekonomi kreatif dan pertanian berperan signifikan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Penelitian ini juga mengungkapkan

pentingnya kolaborasi antara pemerintah desa dan masyarakat dalam perencanaan dan pengelolaan BUMDes untuk mencapai tujuan bersama.

4. Heru Santoso dan Angga Prasetyo/2018 dengan judul "Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa" berdasarkan penelitian ini, Penelitian ini mengungkapkan bahwa keberhasilan BUMDes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dipengaruhi oleh faktor manajerial, inovasi produk, serta keberanian untuk melakukan investasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa keterlibatan pemerintah desa dan partisipasi masyarakat merupakan faktor kunci dalam kesuksesan BUMDes.
5. Amalia Putri dan Suharto/2022 dengan judul "Strategi Pemberdayaan Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Era Digital" Berdasarkan penelitian ini, Penelitian ini menyoroti pentingnya digitalisasi dalam pengelolaan BUMDes, seperti penerapan teknologi informasi untuk memperluas pemasaran produk dan meningkatkan efisiensi operasional. Penelitian ini menemukan bahwa BUMDes yang memanfaatkan teknologi digital dapat lebih cepat berkembang dan memperbesar pendapatan desa.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: "Bagaimanakah strategi pengembangan BUMDes dalam meningkatkan pendapatan desa?"

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah diuraikan, tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui strategi pengembangan BUMDes dalam meningkatkan pendapatan Desa, di Desa Fajar Baru, Kecamatan Jati Agung, Kabupaten Lampung Selatan.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah terkait pengelolaan dan pengembangan BUMDes sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi desa. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi studi-studi serupa di bidang pembangunan ekonomi pedesaan

2. Manfaat Praktis

- Bagi Pemerintah Desa: Penelitian ini memberikan masukan dan rekomendasi strategis yang dapat digunakan untuk mengoptimalkan pengelolaan BUMDes sehingga berkontribusi pada peningkatan pendapatan desa.
- Bagi Pengelola BUMDes: Penelitian ini memberikan panduan strategis dalam mengatasi kendala pengelolaan, meningkatkan daya saing usaha, serta memanfaatkan potensi lokal secara optimal.
- Bagi Masyarakat Desa Fajar Baru: Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan BUMDes yang lebih baik, membuka peluang lapangan kerja, dan meningkatkan pendapatan ekonomi Masyarakat

1.6 Manfaat Kebijakan

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pihak terkait, seperti pemerintah daerah atau kementerian, untuk merumuskan kebijakan yang lebih tepat dalam mendukung pengembangan BUMDes di wilayah pedesaan lainnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Strategi

2.1.1 Pengertian Strategi

Strategi merupakan konsep yang penting dalam pengelolaan organisasi maupun pemerintahan. Mintzberg et al. (1998) mendefinisikan strategi sebagai serangkaian rencana atau tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif. Strategi melibatkan proses pengambilan keputusan yang didasarkan pada analisis situasi, perumusan tujuan, serta pengalokasian sumber daya secara efektif. Dengan demikian, strategi tidak hanya berfungsi sebagai panduan tindakan, tetapi juga alat untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Dalam literatur manajemen, strategi sering kali didefinisikan sebagai pola tindakan atau keputusan yang menentukan arah organisasi untuk jangka panjang (Porter, 1980). Strategi harus mampu menjawab dua pertanyaan utama: di mana organisasi harus bersaing dan bagaimana organisasi dapat bersaing secara efektif. Pendekatan ini menekankan pentingnya analisis lingkungan eksternal dan internal untuk memahami peluang dan ancaman yang ada.

Porter (1980) menyebutkan bahwa strategi yang efektif harus mencakup elemen-elemen seperti penentuan posisi kompetitif, pemanfaatan keunggulan kompetitif, dan pengelolaan risiko eksternal. Penentuan posisi kompetitif berfokus pada bagaimana organisasi memposisikan dirinya dalam pasar untuk menciptakan nilai tambah yang unik bagi konsumen. Sementara itu, keunggulan kompetitif diperoleh melalui

pengelolaan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki organisasi secara optimal.

Selain itu, strategi sering kali dibagi menjadi tiga tingkat, yaitu strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional (Johnson et al., 2017). Pada tingkat korporat, strategi berfokus pada keputusan makro seperti diversifikasi, integrasi vertikal, dan alokasi sumber daya antar unit bisnis. Strategi bisnis, di sisi lain, lebih menekankan pada cara bersaing di pasar tertentu. Sedangkan strategi fungsional berorientasi pada implementasi strategi di tingkat operasional, seperti pemasaran, produksi, atau sumber daya manusia.

Mintzberg (1994) menggambarkan strategi sebagai seni dan ilmu. Sebagai seni, strategi menuntut kreativitas dalam merancang solusi inovatif dan pengambilan keputusan yang berani. Sebagai ilmu, strategi membutuhkan analisis berbasis data, pemodelan, dan pengujian untuk memastikan keputusan yang diambil didasarkan pada bukti yang kuat. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan strategi tergantung pada kemampuan mengintegrasikan pendekatan kreatif dan analitis.

Dalam model yang dikembangkan Mintzberg (1994), strategi didefinisikan dalam lima perspektif, yaitu rencana (plan), pola (pattern), posisi (position), perspektif (perspective), dan tipu daya (ploy). Sebagai rencana, strategi adalah arahan masa depan; sebagai pola, strategi mencerminkan tindakan konsisten yang telah diambil; sebagai posisi, strategi menggambarkan cara organisasi menempatkan diri di pasar; sebagai perspektif, strategi mencerminkan cara pandang atau budaya organisasi; dan sebagai tipu daya, strategi mencakup langkah-langkah untuk menghadapi pesaing.

Keunggulan kompetitif menjadi salah satu tujuan utama dari formulasi strategi. Barney (1991) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui sumber daya yang bersifat *valuable* (bernilai), *rare* (langka), *inimitable* (sulit ditiru), dan *organized* (terorganisasi dengan

baik). Konsep ini dikenal sebagai VRIO framework, yang memberikan panduan bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan sumber daya strategisnya.

Lebih lanjut, strategi juga berfungsi sebagai mekanisme untuk menghadapi perubahan lingkungan eksternal. Teori kontingensi menyatakan bahwa strategi yang efektif harus fleksibel dan dapat disesuaikan dengan dinamika lingkungan (Donaldson, 2001). Pendekatan ini menekankan pentingnya adaptabilitas dalam strategi, khususnya dalam menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas pasar.

Porter (1996) juga menyoroti pentingnya diferensiasi dalam strategi. Diferensiasi memungkinkan organisasi untuk menawarkan produk atau layanan yang unik sehingga memiliki nilai tambah di mata konsumen. Dengan strategi diferensiasi, organisasi dapat menciptakan loyalitas pelanggan yang tinggi dan menghindari perang harga yang merugikan.

Di sisi lain, strategi biaya rendah juga sering digunakan sebagai alternatif untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Dalam strategi ini, organisasi berupaya untuk mengurangi biaya produksi tanpa mengorbankan kualitas produk atau layanan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk bersaing secara efektif dalam pasar yang sensitif terhadap harga.

Pendekatan berbasis sumber daya (resource-based view) juga memberikan perspektif penting dalam strategi. Menurut Wernerfelt (1984), strategi yang efektif harus didasarkan pada pengelolaan sumber daya internal organisasi yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing. Pendekatan ini memberikan fokus pada pengembangan kapabilitas inti (core competencies) sebagai dasar keunggulan kompetitif.

Lebih lanjut, strategi tidak hanya berorientasi pada kompetisi tetapi juga kolaborasi. Dalam era globalisasi, kolaborasi strategis seperti aliansi bisnis, joint venture, dan kemitraan menjadi semakin penting (Doz & Hamel, 1998). Kolaborasi memungkinkan organisasi untuk berbagi

sumber daya, mengurangi risiko, dan memperluas pasar dengan lebih cepat.

Implementasi strategi menjadi tahap kritis dalam proses manajemen strategi. Menurut Kaplan dan Norton (1996), banyak strategi gagal bukan karena perencanaannya buruk, tetapi karena implementasinya yang tidak efektif. Balanced Scorecard menjadi salah satu alat yang populer untuk menghubungkan strategi dengan tindakan operasional, sehingga memudahkan proses implementasi.

Dalam konteks pembangunan desa, strategi memainkan peran penting dalam merancang kebijakan dan program yang mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Strategi pembangunan harus didasarkan pada analisis kebutuhan lokal dan partisipasi masyarakat (Chambers, 1997). Pendekatan ini memastikan bahwa strategi yang dirumuskan sesuai dengan kondisi nyata di lapangan.

2.1.2 Jenis Strategi

Strategi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis berdasarkan tujuan dan lingkupnya. Berikut adalah jenis-jenis strategi yang relevan dalam pengembangan organisasi menurut Gerry Johnson dan Kevan Scholes dalam “Strategic Framework for Managing Organizations”

1. Strategi Korporat

Strategi ini mencakup keputusan yang diambil di tingkat tertinggi organisasi untuk menentukan arah, misi, dan tujuan jangka panjang. Dalam konteks desa, strategi korporat dapat berupa visi jangka panjang pengelolaan BUMDes untuk memanfaatkan potensi desa

2. Strategi Bisnis

Strategi ini berfokus pada bagaimana organisasi bersaing di pasar tertentu. Untuk BUMDes, strategi bisnis melibatkan langkah-langkah untuk meningkatkan daya saing produk atau jasa yang ditawarkan di pasar lokal atau regional.

3. Strategi Fungsional

Strategi ini berhubungan dengan operasional fungsi-fungsi tertentu dalam organisasi, seperti pemasaran, produksi, dan keuangan. Dalam pengelolaan BUMDes, strategi fungsional mencakup upaya meningkatkan efisiensi operasional dan inovasi produk.

2.1.3 Bentuk Strategi

Strategi dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk yang bergantung pada kebutuhan dan tantangan yang dihadapi. Berikut adalah bentuk-bentuk strategi menurut Miles dan Snow (1978) :

1. Strategi Proaktif

Strategi ini dirancang untuk memanfaatkan peluang yang ada di pasar. Dalam konteks BUMDes, strategi proaktif dapat berupa inisiatif untuk menciptakan produk baru berbasis potensi lokal.

2. Strategi Reaktif

Strategi ini diterapkan sebagai respons terhadap perubahan lingkungan atau tekanan eksternal. Misalnya, BUMDes dapat merumuskan strategi reaktif untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat di pasar lokal.

3. Strategi Adaptif

Strategi ini melibatkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Dalam pengelolaan BUMDes, strategi adaptif diperlukan untuk menghadapi dinamika kebutuhan masyarakat.

4. Strategi Defensif

Strategi ini digunakan untuk melindungi posisi organisasi dari ancaman eksternal. Contohnya, BUMDes dapat menerapkan strategi defensif untuk mempertahankan pangsa pasar produknya.

2.1.4 Tahap-tahap Strategi

Dalam implementasinya, strategi memerlukan perencanaan yang matang melalui beberapa tahapan merujuk pada model model strategi Henry Mintzberg (1987) yang membagi proses strategi ke dalam beberapa

elemen kunci. Tahap-tahap tersebut meliputi:

1. Analisis Situasi

Tahap ini melibatkan pengumpulan informasi terkait kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) yang dihadapi. Analisis ini bertujuan untuk memahami kondisi lingkungan internal dan eksternal.

2. Perumusan Strategi

Berdasarkan hasil analisis situasi, organisasi merumuskan langkah-langkah strategis yang relevan. Dalam pengelolaan BUMDes, perumusan strategi dapat melibatkan identifikasi sektor usaha yang potensial.

3. Implementasi Strategi

Tahap ini melibatkan pelaksanaan langkah-langkah yang telah dirumuskan. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, teknologi, dan struktur organisasi.

4. Evaluasi dan Pengendalian

Tahap ini dilakukan untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan berjalan sesuai rencana. Jika ditemukan kendala, dilakukan pengendalian untuk memperbaiki langkah-langkah yang diperlukan.

2.2 Tinjauan Pengembangan

Pengembangan adalah proses meningkatkan kualitas, kemampuan, dan potensi suatu organisasi, individu, atau sistem agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks BUMDes, pengembangan bertujuan untuk memperkuat peran BUMDes sebagai penggerak ekonomi lokal dan pilar pembangunan desa. Berikut adalah penjelasan teori pengembangan yang relevan

Menurut Soetomo (2012), pengembangan adalah upaya sistematis yang dilakukan untuk memperbaiki kemampuan sumber daya manusia, struktur organisasi, serta alat dan metode kerja guna mencapai tujuan tertentu. Dalam pengelolaan BUMDes, pengembangan mencakup peningkatan kapasitas pengelola, diversifikasi usaha, dan optimalisasi potensi lokal.

Rondinelli (1993) menekankan bahwa pengembangan juga harus melibatkan partisipasi masyarakat lokal agar hasilnya lebih berkelanjutan. BUMDes yang dikembangkan dengan melibatkan masyarakat cenderung lebih mampu memenuhi kebutuhan dan memanfaatkan sumber daya secara efektif.

2.2.1 Aspek-aspek Pengembangan

Berdasarkan teori pengembangan BUMDes yang dikembangkan oleh Puspita dan Rachmawati (2018) yang memandang BUMDes sebagai entitas yang memerlukan pengelolaan yang komprehensif dan terintegrasi. Pengembangan BUMDes dapat dilihat dari beberapa aspek berikut:

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengelola BUMDes memerlukan pelatihan dan peningkatan kapasitas dalam bidang manajemen, kewirausahaan, pemasaran, dan keuangan agar dapat mengelola usaha dengan lebih profesional.

2. Pengembangan Potensi Ekonomi Lokal

Desa memiliki berbagai potensi yang dapat dikembangkan, seperti sektor pertanian, perikanan, kerajinan, dan pariwisata. BUMDes perlu mengidentifikasi potensi ini untuk menciptakan produk atau layanan unggulan.

3. Pengembangan Infrastruktur dan Teknologi

Infrastruktur yang memadai, seperti akses jalan, pasar, dan fasilitas produksi, sangat penting untuk mendukung keberhasilan pengelolaan BUMDes. Teknologi informasi juga dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi dan memperluas jangkauan pasar.

4. Pengembangan Kemitraan

Kemitraan dengan pihak lain, seperti pemerintah, swasta, dan lembaga donor, dapat membantu BUMDes dalam memperoleh akses pembiayaan, pelatihan, dan pemasaran.

2.2.2 Tahapan Pengembangan

Tahapan pengembangan BUMDes yang dijelaskan merujuk pada model pengembangan BUMDes oleh Puspita dan Rachmawati (2018), yang

mengacu pada langkah-langkah sistematis dalam pengelolaan BUMDes. Berikut penjelasan berdasarkan ahli:

1. Identifikasi Potensi dan Masalah

Tahap awal pengembangan adalah mengidentifikasi potensi ekonomi desa yang dapat dimanfaatkan serta masalah yang menghambat pengelolaan BUMDes.

2. Perencanaan Strategis

Setelah potensi dan masalah teridentifikasi, langkah berikutnya adalah menyusun rencana pengembangan jangka pendek, menengah, dan panjang.

3. Pelaksanaan Program

Tahap ini melibatkan implementasi rencana pengembangan, seperti pengembangan usaha baru, peningkatan kapasitas pengelola, dan promosi produk.

4. Monitoring dan Evaluasi

Untuk memastikan keberhasilan program, dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkala. Hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki strategi pengembangan.

2.2.3 Hambatan dalam Pengembangan

Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pengembangan BUMDes ini merujuk pada teori yang dikembangkan oleh Puspita dan Rachmawati (2018), yang mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan pengelolaan BUMDes. Berikut penjelasannya:

1. Keterbatasan SDM

Menurut Puspita dan Rachmawati (2018), keterbatasan sumber daya manusia (SDM) adalah hambatan utama dalam pengembangan BUMDes. Pengelola yang kurang kompeten, kurang terampil, dan minim pengetahuan tentang manajemen, kewirausahaan, serta operasional usaha dapat menghambat pelaksanaan program pengembangan dan memengaruhi efektivitas BUMDes dalam mengelola usaha.

2. Minimnya Dukungan Keuangan

Puspita dan Rachmawati (2018) juga menegaskan bahwa pendanaan yang terbatas menjadi hambatan signifikan bagi BUMDes. BUMDes sering menghadapi keterbatasan dana untuk menjalankan berbagai program pengembangan, seperti pembukaan usaha baru, peningkatan infrastruktur, dan pengembangan SDM, yang dapat mengurangi kemampuan BUMDes untuk berkembang dan berkontribusi pada perekonomian desa.

3. Kurangnya Partisipasi Masyarakat

Partisipasi masyarakat adalah faktor penting dalam pengelolaan BUMDes. Menurut Puspita dan Rachmawati (2018), rendahnya keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan dan implementasi program dapat mengurangi efektivitas BUMDes. Masyarakat yang tidak terlibat secara aktif cenderung kurang peduli terhadap keberlanjutan dan dampak BUMDes, sehingga program pengembangan kurang dirasakan manfaatnya.

2.2.4 Prinsip-prinsip Pengembangan

Prinsip-prinsip pengembangan BUMDes yang dijelaskan merujuk pada teori yang dikembangkan oleh Effendi (2016) dan Ridwan (2017), yang menekankan pentingnya elemen-elemen tersebut dalam memastikan keberhasilan pengelolaan BUMDes. Berikut penjelasannya:

1. Berbasis Kebutuhan Lokal

Menurut Effendi (2016), pengembangan BUMDes harus berdasarkan pada kebutuhan dan potensi lokal. Setiap desa memiliki karakteristik dan sumber daya yang berbeda, sehingga program pengembangan BUMDes seharusnya disesuaikan dengan potensi lokal yang ada untuk memastikan relevansi dan keberhasilannya.

2. Berkelanjutan

Ridwan (2017) menegaskan bahwa pengembangan BUMDes harus dirancang untuk memberikan manfaat jangka panjang. Proyek yang berkelanjutan akan memastikan bahwa BUMDes dapat terus

beroperasi dan memberikan kontribusi positif bagi ekonomi desa, meskipun terjadi perubahan dalam lingkungan internal atau eksternal.

3. Partisipatif

Menurut Ridwan (2017), partisipasi masyarakat desa sangat penting dalam setiap tahap pengembangan BUMDes. Partisipasi ini memungkinkan masyarakat untuk memiliki rasa memiliki terhadap BUMDes, memperkuat komitmen, dan memastikan bahwa program yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi lokal.

4. Inklusif

Effendi (2016) juga menegaskan bahwa pengembangan BUMDes harus inklusif, artinya semua lapisan masyarakat tanpa diskriminasi harus terlibat dan merasakan manfaat dari program yang dijalankan. Dengan melibatkan seluruh masyarakat, BUMDes dapat memperkuat solidaritas sosial dan mengurangi ketimpangan ekonomi di desa.

2.3 Tinjauan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga ekonomi desa yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa dengan tujuan utama meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan langsung dari kekayaan desa yang dipisahkan untuk mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lain yang bertujuan meningkatkan pendapatan desa dan kesejahteraan masyarakat.

Pendapat lain dari Sugiarto (2017) menyatakan bahwa BUMDes merupakan lembaga ekonomi lokal yang berfungsi sebagai motor penggerak pembangunan ekonomi di desa, sekaligus sebagai alat untuk mempercepat pemberdayaan masyarakat melalui kegiatan usaha yang berbasis potensi lokal.

2.3.1 Tujuan BUMDes

Tujuan utama pendirian BUMDes ini mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Purwanti (2016) dan BPS (Badan Pusat Statistik, 2018). Berikut penjelasan lebih lanjut:

1. Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes)

Menurut Purwanti (2016), BUMDes didirikan untuk meningkatkan PADes. BUMDes berperan sebagai lembaga yang mengelola potensi desa secara lebih produktif, sehingga pendapatan desa dapat meningkat, mengurangi ketergantungan pada dana bantuan dari pemerintah pusat atau luar desa.

2. Memberdayakan Ekonomi Masyarakat Desa dengan Menciptakan Lapangan Kerja

BPS (2018) menyatakan bahwa BUMDes berfungsi untuk memberdayakan ekonomi lokal dengan menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat desa. BUMDes mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam pengelolaan usaha, sehingga dapat menurunkan angka pengangguran dan meningkatkan kesejahteraan desa.

3. Mendorong Pertumbuhan Usaha Lokal Berbasis Potensi Desa

Purwanti (2016) menekankan bahwa BUMDes berperan dalam mengembangkan usaha-usaha berbasis potensi lokal, seperti pertanian, perikanan, dan kerajinan. Dengan memanfaatkan sumber daya lokal, BUMDes dapat mendorong pertumbuhan ekonomi berbasis sumber daya lokal yang berkelanjutan.

4. Mengurangi Tingkat Ketergantungan Desa terhadap Bantuan dari Luar

BPS (2018) menegaskan bahwa BUMDes berfungsi untuk mengurangi ketergantungan desa terhadap bantuan dari pemerintah atau lembaga luar. Dengan meningkatkan kapasitas ekonomi desa, BUMDes dapat menciptakan kemandirian ekonomi dan mengurangi ketergantungan terhadap bantuan luar.

2.3.2 Prinsip Pengelolaan BUMDes

Prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes ini merujuk pada teori yang dikembangkan oleh Effendi (2016) dan Ridwan (2017). Berikut penjelasannya:

1. Kemandirian: BUMDes dirancang untuk mengelola dan mengembangkan potensi lokal secara mandiri tanpa bergantung pada pihak luar.
2. Partisipasi: Pengelolaan BUMDes melibatkan masyarakat desa dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan usaha.
3. Transparansi dan Akuntabilitas: Setiap aktivitas dan penggunaan dana dalam BUMDes harus dilakukan secara transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat desa.
4. Profesionalisme: Pengelolaan BUMDes dilakukan dengan pendekatan yang profesional untuk memastikan keberlanjutan usaha.

2.3.3 Jenis-Jenis Usaha BUMDes

Jenis-jenis usaha yang dapat dijalankan oleh BUMDes ini merujuk pada teori yang dikembangkan oleh Kusnandar (2017) dan Purwanti (2016), di antaranya:

1. Unit usaha jasa: Penyediaan layanan kebutuhan masyarakat, seperti pengelolaan air bersih, transportasi desa, dan layanan keuangan mikro.
2. Unit usaha perdagangan: Penyediaan barang-barang kebutuhan masyarakat dengan harga yang terjangkau, seperti toko desa atau penyedia alat pertanian.
3. Unit usaha produksi: Mengolah sumber daya lokal menjadi produk yang bernilai tambah, seperti kerajinan tangan, produk pertanian, atau olahan makanan.
4. Unit usaha pariwisata: Mengelola potensi wisata lokal untuk menarik wisatawan dan meningkatkan pendapatan desa.

2.3.4 Peran BUMDes dalam Pembangunan Desa

Peran BUMDes dalam pembangunan desa ini merujuk pada teori dari Suharto (2014) dan Mardikanto (2013). Berikut penjelasan lebih rinci, yaitu:

1. Sebagai Penggerak Ekonomi Lokal
BUMDes bertugas menggali, mengelola, dan memasarkan potensi lokal desa agar dapat memberikan nilai tambah secara ekonomi.
2. Sebagai Sumber Pendapatan Desa
Keuntungan yang diperoleh dari usaha BUMDes digunakan untuk menambah pendapatan asli desa (PADes), yang kemudian dapat digunakan untuk pembangunan infrastruktur, pendidikan, dan kesehatan masyarakat desa.
3. Sebagai Alat Pemberdayaan Masyarakat
Melalui usaha BUMDes, masyarakat desa dilibatkan secara aktif, baik sebagai pekerja, pelaku usaha, maupun konsumen, sehingga tercipta efek ekonomi yang berkelanjutan.

2.3.5 Tantangan dalam Pengelolaan BUMDes

Meskipun memiliki banyak potensi, pengelolaan BUMDes juga menghadapi berbagai tantangan, Tantangan-tantangan dalam pengelolaan BUMDes ini merujuk pada teori dari Mardikanto (2013) dan Suharto (2014) yang di antaranya:

1. Kurangnya Kapasitas Pengelola
Banyak pengelola BUMDes yang belum memiliki kemampuan manajerial dan kewirausahaan yang memadai.
2. Minimnya Modal dan Infrastruktur
Keterbatasan modal dan fasilitas pendukung sering kali menjadi kendala dalam pengembangan usaha BUMDes.
3. Kurangnya Partisipasi Masyarakat
Rendahnya keterlibatan masyarakat dalam program BUMDes dapat menghambat keberhasilan pengelolaan.

4. Persaingan dengan Pelaku Usaha Lain

BUMDes sering kali harus bersaing dengan pelaku usaha swasta yang memiliki modal dan pengalaman lebih besar.

2.4 Tinjauan Keuangan Desa

2.4.1 Pendapatan Desa

Pendapatan dana desa dan tujuannya ini merujuk pada Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Peraturan Pemerintah No. 43 Tahun 2014. Berikut adalah referensi lebih rinci:

1. Dana Alokasi Umum (DAU)

Menurut Undang-Undang No. 6 Tahun 2014, DAU merupakan dana yang berasal dari anggaran negara yang dibagi secara merata kepada pemerintah daerah. Sebagian dari DAU ini kemudian dialokasikan untuk desa, dengan tujuan memperkuat kapasitas desa dan mengurangi kesenjangan antar desa dan kota.

2. Dana Desa (DD)

Menurut Peraturan Pemerintah No. 43 Tahun 2014, Dana Desa (DD) adalah dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang langsung dialokasikan kepada desa. Dana ini bertujuan untuk membiayai program-program pembangunan desa, terutama dalam hal infrastruktur, pemberdayaan masyarakat, serta meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan pelayanan dasar desa.

2.4.2 Sumber Pendapatan Dana Desa

Pendapatan desa dari sumber-sumber tersebut merujuk pada Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa serta literatur terkait pengelolaan keuangan desa. Berikut penjelasannya:

1. Pendapatan Asli Desa (PADes)

Ini adalah pendapatan yang dihasilkan dari sumber daya desa yang dikelola sendiri, seperti hasil usaha BUMDes, retribusi desa, sewa tanah desa, dan lain-lain. PADes dapat menjadi salah satu sumber dana tambahan untuk mendukung pembangunan desa.

2. Partisipasi Masyarakat

Masyarakat juga berperan dalam pendanaan pembangunan desa melalui swadaya masyarakat, seperti sumbangan, gotong royong, dan kontribusi langsung dari warga desa dalam bentuk tenaga atau barang.

3. Bantuan dari Pihak Ketiga

Bantuan dari pemerintah daerah, lembaga non-pemerintah, atau swasta juga dapat menjadi sumber dana untuk mendukung pembangunan desa, terutama dalam sektor-sektor tertentu yang membutuhkan investasi besar seperti pendidikan dan kesehatan.

2.4.3 Pengelolaan Dana Desa

Pengelolaan dana desa yang efektif sangat penting untuk memastikan bahwa dana yang diterima dapat digunakan dengan efisien dan tepat sasaran. Pengelolaan dana desa harus dilakukan secara transparan, akuntabel, dan partisipatif, dengan melibatkan masyarakat dalam setiap tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program. merujuk pada prinsip-prinsip pengelolaan dana desa yang diatur dalam Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa serta pedoman pengelolaan keuangan desa. Berikut penjelasan dari masing-masing prinsip:

1. **Transparansi:** Semua proses pengelolaan dana desa harus terbuka dan dapat diakses oleh masyarakat, sehingga dapat memastikan bahwa dana digunakan sesuai dengan kebutuhan desa.
2. **Akuntabilitas:** Setiap penggunaan dana desa harus dipertanggungjawabkan secara jelas dan tepat kepada masyarakat dan pihak terkait lainnya.
3. **Partisipasi:** Masyarakat harus dilibatkan dalam perencanaan dan pelaksanaan program yang dibiayai oleh dana desa agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan prioritas masyarakat.
4. **Efisiensi dan Efektivitas:** Pengelolaan dana desa harus dilakukan dengan efisien dan efektif, memastikan bahwa dana yang diterima memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat desa.

2.4.4 Peran Pendapatan Dana Desa dalam Pengembangan BUMDes

Berdasarkan Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa. Pendapatan yang diperoleh dari dana desa dapat digunakan untuk mendukung pengembangan BUMDes, yang pada gilirannya akan meningkatkan pendapatan desa. Dana desa dapat digunakan untuk mendanai proyek-proyek pengembangan BUMDes, seperti pembukaan usaha baru atau perluasan usaha yang sudah ada, serta pemberian modal awal untuk usaha yang berbasis potensi lokal.

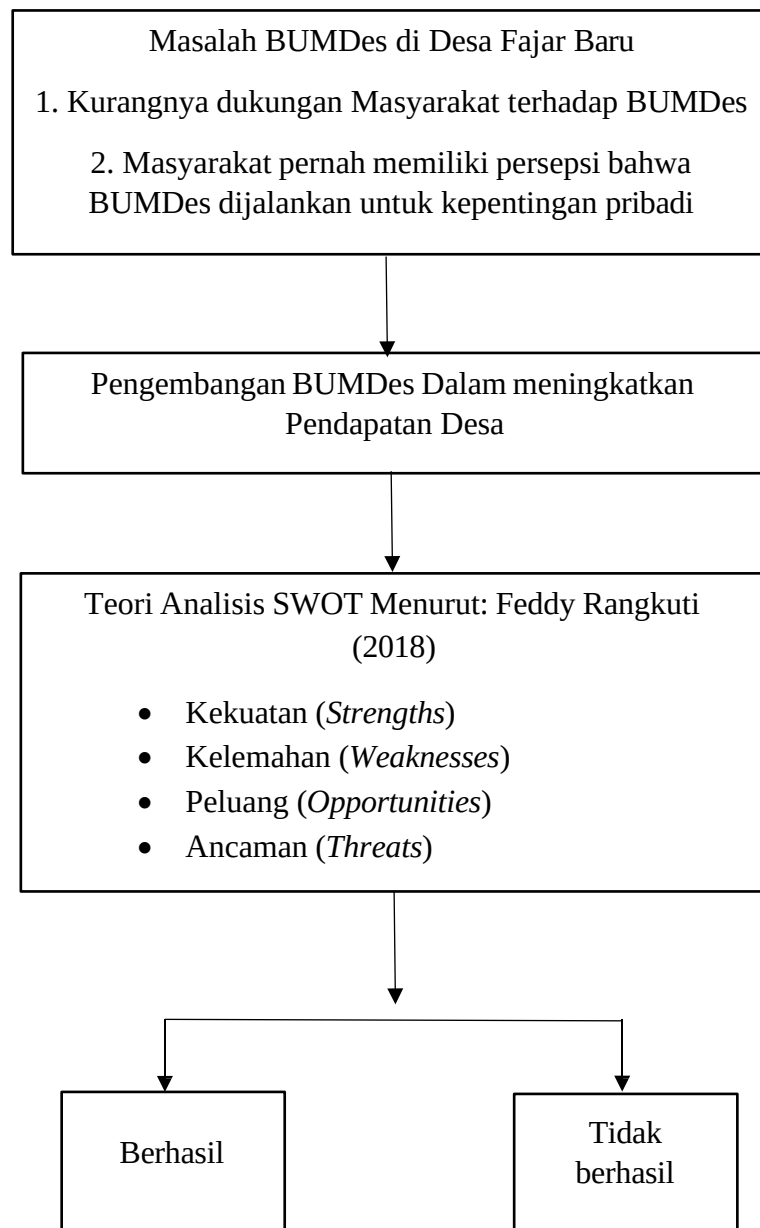
Secara keseluruhan, pengelolaan dana desa yang efektif akan memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat desa dan mendukung keberlanjutan ekonomi desa, yang juga berdampak langsung pada keberhasilan program-program BUMDes.

2.5 Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini ialah bagaimanakah strategi pengembangan BUMDes dalam meningkatkan pendapatan desa. Penelitian ini merupakan upaya untuk menganalisis dan mengidentifikasi langkah-langkah strategis yang dapat diambil dalam pengelolaan BUMDes agar dapat berkontribusi secara signifikan terhadap perekonomian desa serta kesejahteraan masyarakatnya. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat ditemukan solusi yang efektif untuk mengoptimalkan potensi sumber daya lokal dan meningkatkan efisiensi pengelolaan BUMDes dalam rangka menciptakan sumber pendapatan yang berkelanjutan bagi desa.

Teori yang peneliti gunakan ialah teori analisis SWOT. Pemilihan teori analisis SWOT ini didasarkan pada relevansi dan keunggulannya dalam mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh BUMDes. Analisis SWOT memungkinkan peneliti untuk secara holistik menilai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja BUMDes, serta merumuskan strategi pengembangan yang tepat.

Dengan menggunakan teori ini, penelitian dapat menggali potensi internal BUMDes, seperti sumber daya manusia, manajemen, dan infrastruktur yang ada, sekaligus mengidentifikasi tantangan eksternal yang dihadapi, seperti kondisi ekonomi lokal, regulasi pemerintah, atau persaingan dengan usaha lain. Selain itu, analisis SWOT juga memberikan kerangka untuk mengeksplorasi peluang yang dapat dimanfaatkan oleh BUMDes, baik dalam aspek pasar, inovasi produk, maupun kerja sama dengan pihak-pihak lain.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan fenomena yang ada, yaitu mengenai strategi pengembangan BUMDes dan bagaimana dampaknya terhadap peningkatan pendapatan desa. Dalam penelitian ini, peneliti akan menganalisis data yang diperoleh untuk memberikan gambaran tentang peran dan efektivitas BUMDes dalam meningkatkan perekonomian desa.

Pendekatan kualitatif ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena yang terjadi dari berbagai perspektif, termasuk perspektif masyarakat setempat, pemerintah, serta pihak-pihak terkait lainnya. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat mengeksplorasi nilai-nilai, keyakinan, dan konteks yang melatarbelakangi fenomena tersebut. Selain itu, pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menangkap nuansa dan kompleksitas yang sering kali terlewatkan dalam penelitian kuantitatif.

Melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan analisis dokumen, penelitian ini akan mengidentifikasi dan menganalisis berbagai faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi sistem informasi publik. Penelitian ini juga akan mengkaji sejauh mana kebijakan tersebut berhasil mencapai tujuannya dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta mengidentifikasi tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam implementasinya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai keberhasilan dan kegagalan kebijakan ini, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan kebijakan di masa mendatang.

3.2 Lokasi/Tempat Dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Desa Fajar Baru, Kecamatan Jati Agung, Lampung Selatan. Desa ini dipilih karena merupakan salah satu desa yang telah mengelola BUMDes dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemberdayaan ekonomi lokal.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama 3 bulan, mulai dari Januari 2024 hingga Maret 2024. Waktu ini dipilih agar peneliti dapat melakukan pengumpulan data yang cukup mendalam melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

3.3 Sumber Data

1. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah pengelola BUMDes, pemerintah desa, serta masyarakat desa Fajar Baru. Pengelola BUMDes meliputi kepala BUMDes dan pengurus BUMDes yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional usaha desa. Selain itu, warga masyarakat yang berpartisipasi dalam program-program BUMDes atau yang menerima manfaat dari keberadaan BUMDes juga menjadi subjek penelitian.

2. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah strategi pengembangan BUMDes dalam meningkatkan pendapatan desa. Penelitian ini akan menggali berbagai kebijakan, upaya, serta tantangan yang dihadapi oleh BUMDes dalam meningkatkan pendapatan desa.

3.4 Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini terdiri atas unsur pemerintah, Kepala Desa, Sekretaris Desa, Ketua BUMDes, Ketua RT dan Tokoh Masyarakat. Untuk lebih jelasnya karakteristik informan sebagai berikut.

Tabel 3. 1 Informan Penelitian

NO	INFORMAN
1	Kepala Desa
2	Sekretaris Desa
3	Ketua BUMDes
4	Ketua RT
5	Tokoh Masyarakat

3.5 Teknik Dan Instrumen Pengumpulan Data

Peneliti akan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara: Peneliti akan melakukan sesi tanya jawab langsung dengan narasumber. Wawancara menjadi metode yang efektif untuk menggali pendapat, keyakinan, motivasi, serta proyeksi narasumber terhadap masa depan (Alhamid, 2019).
2. Observasi: Peneliti akan melakukan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti. Observasi memungkinkan peneliti untuk mendokumentasikan dan merefleksikan secara sistematis kegiatan dan interaksi subjek penelitian. Seluruh informasi yang diperoleh dari observasi akan dicatat dan direkam secara teliti sesuai dengan tema dan masalah penelitian (Dr. Farida Nugrahani, 2014).
3. Dokumentasi : Peneliti akan mengumpulkan berbagai dokumen yang relevan dengan topik penelitian. Dokumen-dokumen ini dapat berupa laporan, catatan, arsip, foto, video, dan berbagai materi tertulis lainnya yang mendukung informasi yang diperlukan. Teknik dokumentasi ini membantu peneliti dalam memahami konteks dan latar belakang objek penelitian secara lebih mendalam. Semua dokumen yang terkumpul akan dianalisis untuk menemukan pola, tema, dan informasi penting yang dapat mendukung hasil penelitian (Sugiyono, 2015).

3.6 Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini akan dijaga dengan melakukan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai subjek penelitian (pengelola BUMDes, pemerintah desa, dan masyarakat). Sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

3.7 Analisis Data

Setelah data dikumpulkan, langkah selanjutnya adalah menganalisis data. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif dengan tahapan sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Pada tahap ini, peneliti akan menyaring dan merangkum data yang telah diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta memilih data yang relevan dengan tujuan penelitian.

2. Penyajian Data

Data yang telah direduksi akan disajikan dalam bentuk narasi yang menggambarkan kondisi nyata tentang strategi pengembangan BUMDes dalam meningkatkan pendapatan desa. Penyajian data ini bertujuan untuk memudahkan pemahaman tentang peran dan hasil yang dicapai oleh BUMDes.

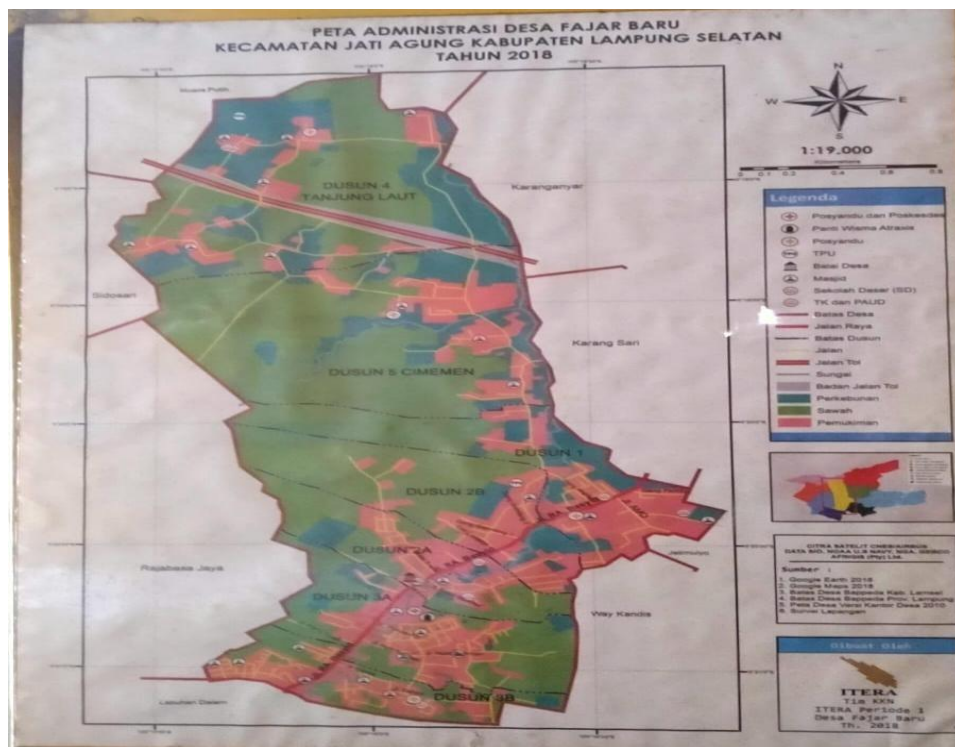
3. Penarikan Kesimpulan

Setelah data disajikan, peneliti akan menarik kesimpulan berdasarkan analisis yang telah dilakukan. Kesimpulan ini akan menjawab rumusan masalah penelitian mengenai bagaimana strategi desa untuk mengoptimalkan fungsi BUMDes dan dampaknya terhadap pendapatan desa.

BAB IV

GAMBARAN UMUM

4.1 Sejarah Berdirinya Desa Fajar Baru



Gambar 2. Peta Desa Fajar Baru

Sumber : Kantor Desa Fajar Baru

Pada mulanya Desa Fajar Baru merupakan bagian dari Desa Karang Anyar, yang pada tahun 1959 disebut dengan susukan Fajar Baru. Selanjutnya tahun 1960 memisahkan diri dari Desa Karang Anyar dengan kades A. Sastro Rejo. Tahun 1965 setelah gestapu kembali menggabungkan diri dengan Desa Karang Anyar yang waktu itu dipimpin Kades Hadi Sumarto, tahun 1968 Kades A.Hakim s.d tahun 1984. Pada tahun 1968 telah dimekarkan menjadi desa

Fajar Baru Kabupaten Lampung Selatan dan pada tanggal 20 Oktober 1986 ditetapkan menjadi desa persiapan. Kepala desa persiapan diangkat saudara Aliesan selama 5 tahun. Dahulu Fajar Baru kecamatan Jati Agung definitif menjadi desa Fajar Baru tahun 1991. Pada tahun 1992 diadakan pilkades awal dan tahun 1993 terpilih saudara Aliesan hingga tahun 2002. Januari 2002 habis masa jabatannya dan ditunjuk kembali PJS selama 18 bulan, lalu beliau mengundurkan diri pada tanggal 14 September 2003. Selanjutnya ditunjuk saudara Pariman sebagai PJS. Kades Desa Fajar Baru pada tanggal 22 November dan berakhir pada 24 Januari 2007, sekaligus pelantikan saudara Ir. Zoehery Zoel sebagai Kades terpilih pada tanggal 28 Desember 2006, beliau menjabat selama 6 tahun sampai dengan 24 Januari 2013.

Sebelum masa jabatan habis, pada tahun 2009, saudara Ir. Zoehery Zul cuti untuk mengikuti pemilu legislatif, dan jabatan kades diemban oleh Saudara Solichen, S.Sos selama 8 bulan sampai dengan awal tahun 2010 dan kembali dijabat Ir. Zoehery Zul karena belum berhasil dalam pemilu legislatif samapi dengan masa jabatan habis 24 Januari 2013.

Tepatnya tanggal 15 Februari 2013 Solichen, S.Sos kembali dilantik menjadi pejabat kepala desa untuk melaksanakan pemilu kades yang berhasil dilaksanakan pada tanggal 12 Mei 2013 dan terpilih Saudara Sucipto yang dilantik pada 24 Juni 2013 menjabat 6 Tahun sampai dengan 24 Juni 2019.

Pada 24 Juni 2019 setelah habis masa jabatnya, posisi kades fajar baru diisi oleh unsur PNS dari Kecamatan dan ditugaskan Bapak Jhoni Irzal, S.Sos (Sekcam) sebagai PJS. Kades Fajar Baru untuk melaksanakan pemilihan kepala desa serentak gelombang III yang dilaksanakan sukses pada 26 Juni 2019. Hasil pemilihan terpilih Bapak M. Agus Budiantoro, S.HI dan dilantik pada 23 Agustus 2019 secara serentak bersama 7 desa yang lain di kecamatan Jati Agung. Adapun desa Fajar Baru dibagi menjadi 7 (tujuh) dusun, yaitu:

- a) Dusun 1
- b) Dusun 2A
- c) Dusun 2B

- d) Dusun 3A
- e) Dusun 3B
- f) Dusun 4
- g) Dusun 5

Tabel 4. 1 Nama-Nama Kepala Desa Fajar Baru

Ke	NAMA	STATUS KEPEMIMPINAN	MASA BAKTI
1	Aliesan	Kepala Desa	1984-2003
2	Pariman	PJS. Kepala Desa	2003-2006
3	Suparno	PJS. Kepala Desa	2006
4	Ir. Zoehery Zoel	Kepala Desa kedua	2007-2013
5	Solichen, S.Sos	PJS. Kepala Desa	2009 & 2013
6	Sucipto	Kepala Desa ketiga	2013-2019
7	Jhoni Irzal, S.Sos	PJS. Kepala Desa	2019
8	M. Agus Budiantoro, S.HI	Kepala Desa keempat	2019-2025

Sumber: Prodeskel Desa Fajar Baru Tahun 2024

Luas wilayah Batas dan Balai Desa sebagai berikut :

a). Luas Wilayah Desa : 756 ha

b). Batas Wilayah :

- Sebelah Utara berbatasan dengan Desa Karang Anyar dan Karang Sari Kecamatan Jati Agung.
- Sebelah Selatan berbatasan dengan Desa Labuhan Dalam Kecamatan Tanjung Senang
- Sebelah Barat berbatasan dengan Desa Sidosari Kecamatan Natar dan Balai Desa Rajabasa Jaya Kecamatan Rajabasa.

- Sebelah Timur berbatasan dengan Desa Jatimulyo Kecamatan Jati Agung dan Balai Desa Tanjung Senang dan Balai Desa Way Kandis Kecamatan Tanjung Senang

4.1.1 Keadaan Sosial Ekonomi Masyarakat Desa Fajar Baru

Dengan jumlah penduduk Desa Fajar Baru menurut profil desa pada tahun 2024 yang berjumlah 7.944 jiwa, dengan jumlah kepala keluarga sebanyak 1.934 kepala keluarga. Desa Fajar Baru memiliki penduduk yang mempunyai usia-usia produktif yang paling banyak, sehingga masyarakat Desa Fajar Baru mempunyai banyak potensi untuk melakukan usaha. Sedangkan jika dilihat dari mata pencaharian penduduk desa ini antara lain terdiri dari PNS, petani, buruh, pedagang, karyawan swasta, dan pengrajin meubel. Persebaran mata pencaharian masyarakat Desa Fajar Baru dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4. 2 Sebaran Mata Pencaharian Penduduk Desa Fajar Baru

No.	Pekerjaan	Jumlah
1.	PNS	141 Jiwa
2.	Petani	527 Jiwa
3.	Wiraswasta	360 Jiwa
4 .	Buruh	869 Jiwa
5.	Lainnya	379 Jiwa

Sumber: Prodeskel Desa Fajar Baru Tahun 2024

4.1.2 Tingkat Pendidikan Desa Fajar Baru

Untuk data tingkat pendidikan digunakan untuk mengetahui tolak ukur mata pencaharian masyarakat di Desa Fajar Baru yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4. 3 Pengelompokan Tingkat Pendidikan Desa Fajar Baru

No.	Pendidikan	Jumlah
1.	Sarjana S2	15 Jiwa
2.	Sarjana S1	92 Jiwa
3.	SMA Sederajat	974 Jiwa
4.	SMP Sederajat	1.052 Jiwa
5.	SD Sederajat	1237 Jiwa
6.	Belum Sekolah	156 Jiwa

Sumber: Prodeskel Desa Fajar Baru Tahun 2024

4.1.3 Lembaga Kemasyarakatan Desa Fajar Baru

Terdapat beberapa lembaga kemasyarakatan yang ada di Desa Fajar Baru Kecamatan Jati Agung Kabupaten Lampung Selatan, antara lain :

Tabel 4. 4 Daftar Lembaga Kemasyarakatan Desa Fajar Baru

No.	Nama Lembaga	Jumlah Anggota
1.	PEMDES	8 Orang
2.	BPD	11 Orang
3.	KADUS	7 Orang
4.	RT	40 Orang
5.	LPM	11 Orang
6.	PKK	Orang
7.	GAPOKTAN	1 Kelompok
8.	KARANG TARUNA	1 Kelompok

Sumber: Prodeskel Desa Fajar Baru Tahun 2024

Berikut adalah struktur pemerintahan Desa Fajar Baru :



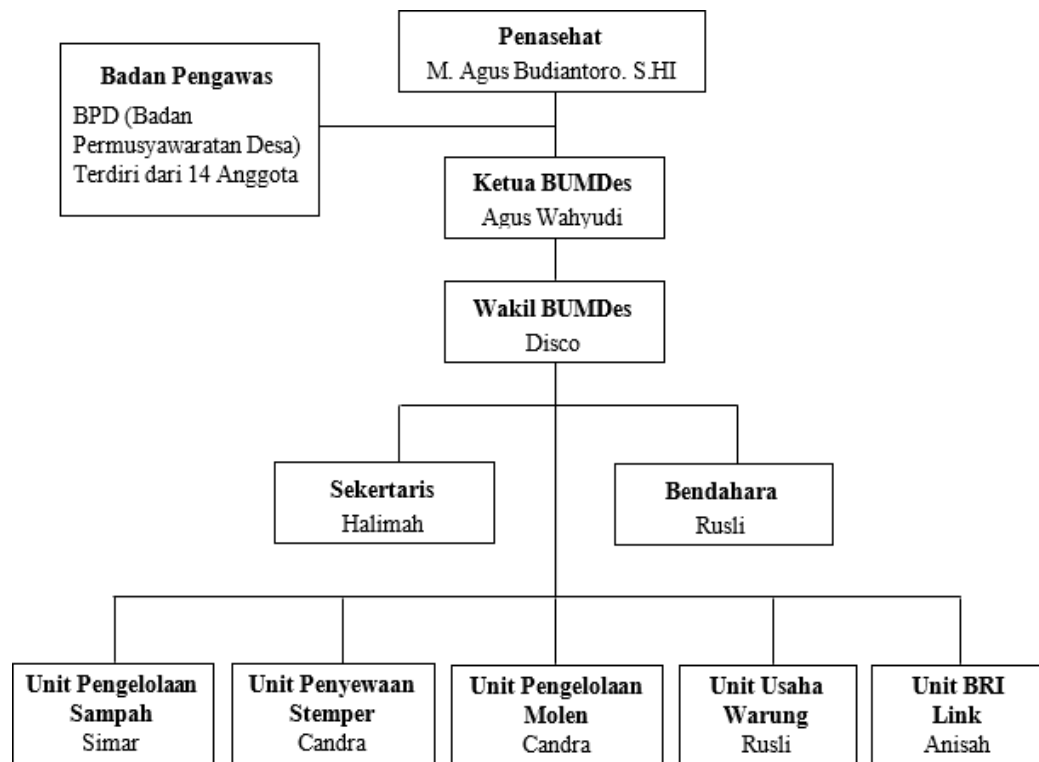
Gambar 3. Struktur Pemerintahan Desa Fajar Baru

Sumber : Kantor Desa Fajar Baru

4.2 Profil BUMDes Fajar Baru

BUMDes Fajar Baru merupakan salah satu BUMDes yang berada di Kabupaten Lampung Selatan, Kecamatan Jati Agung. BUMDes Fajar Baru merupakan salah satu divisi operasional BUMDes (usaha perdesaan), yaitu usaha persewaan pabrik, usaha persewaan rammer, usaha warung, usaha BRI Link dan usaha daur ulang sampah. BUMDes Fajar Baru menginisiasi kegiatan ini pada tahun 2017. Untuk kegiatan pengelolaan sampah perusahaan yang dijalankan oleh BUMDes, BUMDes mengumpulkan sampah rumah tangga. Sampah tersebut kemudian akan dibawa ke tempat penampungan dimana sampah organik dan anorganik akan digunakan sebagai kompos.

Struktur BUMDes Fajar Baru, Lampung Timur



Struktur BUMDes Fajar Baru, Kecamatan Jati Agung

Sumber : (Wahyudi, 2022)

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan pendapatan desa di Desa Fajar Baru, dapat disimpulkan bahwa BUMDes telah memiliki peran penting dalam membangun perekonomian dan pelayanan sosial masyarakat. Berikut ini kesimpulan strategi pengembangan BUMDes Fajar Baru dalam meningkatkan pendapatan desa melalui analisis SWOT:

1. Kekuatan BUMDes Fajar Baru terletak pada keberhasilan beberapa unit usaha yang telah berjalan, seperti unit pengelolaan sampah dengan sistem jemput bola dan partisipasi masyarakat yang baik, unit air isi ulang yang dipercaya masyarakat karena kualitasnya, serta unit BRI Link yang memudahkan akses keuangan warga desa. Selain itu, dukungan dari pemerintah desa dan pelatihan rutin juga menjadi kekuatan penting yang menopang keberlangsungan kelembagaan.
2. Kelemahan BUMDes masih mencakup aspek internal yang belum optimal, seperti keterbatasan sarana operasional, belum meratanya distribusi layanan ke seluruh dusun, promosi yang belum profesional, serta minimnya SDM berkompeten dan tidak adanya rencana usaha tertulis. Dokumentasi administrasi dan sistem pelaporan juga belum berjalan secara sistematis dan akuntabel.
3. Peluang BUMDes Fajar Baru cukup besar, antara lain meningkatnya kesadaran lingkungan yang mendukung ekspansi unit Bank Sampah, pertumbuhan kebutuhan masyarakat akan layanan digital dan sembako, serta potensi kerja sama dengan UMKM lokal di bidang pertanian dan

infrastruktur. Kemajuan teknologi juga membuka peluang untuk digitalisasi layanan dan penguatan promosi melalui media sosial.

4. Ancaman yang dihadapi BUMDes meliputi persaingan dari pelaku usaha swasta yang lebih fleksibel, regulasi teknis yang sering berubah-ubah, rendahnya literasi masyarakat terhadap fungsi BUMDes, dan ketergantungan terhadap SDM tertentu. Selain itu, faktor eksternal seperti cuaca buruk, fluktuasi ekonomi, dan stigma negatif terhadap lembaga desa juga menjadi tantangan yang perlu diantisipasi.
5. Strategi Pengembangan BUMDes Fajar Baru dirancang melalui pendekatan SWOT, yaitu:
 - a. Strategi SO (*Strengths–Opportunities*): memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang, seperti mengembangkan Bank Sampah menjadi usaha berbasis komunitas dan memperluas peran BRI Link.
 - b. Strategi WO (*Weaknesses–Opportunities*): mengatasi kelemahan untuk meraih peluang, seperti peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan, penyusunan rencana usaha, dan perluasan distribusi layanan.
 - c. Strategi ST (*Strengths–Threats*): menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, misalnya menjaga kualitas layanan dan memperkuat sistem operasional.
 - d. Strategi WT (*Weaknesses–Threats*): meminimalkan kelemahan agar tidak diperparah oleh ancaman, dengan cara membangun sistem kaderisasi dan meningkatkan tata kelola.

6.2 Saran

1. Peningkatan Kapasitas Pengurus

Pengurus BUMDes perlu diberikan pelatihan secara rutin terkait manajemen usaha, pengelolaan keuangan, pemasaran digital, dan pemanfaatan teknologi agar lebih profesional dalam menjalankan unit usaha.

2. Diversifikasi Jenis Usaha

BUMDes perlu memperluas unit usaha yang dijalankan dengan menggali potensi desa seperti sektor pertanian, peternakan, serta penyediaan barang kebutuhan pokok yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.

3. Penguatan Strategi Promosi Digital

Upaya promosi harus dilakukan secara lebih aktif dan profesional, termasuk membuat akun media sosial resmi BUMDes dan memanfaatkan platform digital untuk menjangkau konsumen yang lebih luas.

4. Sosialisasi dan Partisipasi Masyarakat

Sosialisasi program BUMDes harus dilakukan secara langsung dan menyeluruh ke seluruh dusun, tidak hanya melalui tokoh masyarakat, agar tercipta rasa memiliki yang lebih kuat di tengah masyarakat.

5. Membangun Kemitraan dan Kolaborasi

BUMDes sebaiknya menjalin kerja sama dengan lembaga keuangan, pelaku usaha, ataupun BUMDes dari desa lain untuk memperluas jaringan, memperkuat modal, dan meningkatkan daya saing usaha.

6. Penguatan Administrasi dan Evaluasi Berkala

Perlu adanya sistem pencatatan, pelaporan, dan evaluasi kinerja secara berkala agar usaha BUMDes dapat berjalan lebih tertib, akuntabel, dan terukur dalam pengambilan keputusan.

7. Advokasi Kebijakan dan Pendampingan Hukum

Pemerintah desa dan BUMDes perlu mengikuti perkembangan regulasi terbaru dan aktif berkoordinasi dengan instansi terkait agar tidak terkendala dalam pelaksanaan program dan penggunaan anggaran.

8. Pelibatan Generasi Muda

Anak muda desa perlu dilibatkan secara aktif dalam kegiatan BUMDes, terutama dalam hal digitalisasi dan inovasi usaha. Ini penting untuk menjaga keberlanjutan dan menjawab tantangan zaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, R. (2019). Strategi Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Jurnal Pembangunan Ekonomi Desa*, 12(2), 145-160.
- Asrori, M., & Rizal, M. (2020). Pengaruh Pengelolaan BUMDes terhadap Perekonomian Desa: Studi Kasus di Desa X. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Desa*, 6(3), 201-215.
- Hendra, W., & Santoso, H. (2018). Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). *Jurnal Administrasi Negara*, 13(1), 95-110.
- Kurniawati, D. (2021). Peran BUMDes dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa. *Jurnal Pembangunan dan Kesejahteraan Sosial*, 7(1), 72-85.
- Mulyani, R. (2019). Manajemen BUMDes dan Pengaruhnya terhadap Peningkatan Ekonomi Desa. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Desa*, 8(2), 121-135.
- Nurjanah, S., & Wijaya, H. (2019). Pengaruh Badan Usaha Milik Desa terhadap Peningkatan Pendapatan Desa. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 15(2), 105-118.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia. (2015). Peraturan Menteri Desa No. 4 Tahun 2015 Tentang Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. Jakarta: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- Prasetyo, A., & Putri, A. (2022). Strategi Pemberdayaan Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Desa di Era Digital. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, 10(1), 50-65.
- Sugiyono, S. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 6 Tahun 2014. (2014). *Tentang Desa*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.
- Soetomo, B. (2012). *Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Organisasi: Pendekatan Manajerial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rondinelli, D. A. (1993). *Development Projects as Policy Experiments: An*

- Adaptive Approach to Development Administration. New York: Routledge.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. (2015). Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa. Jakarta: Kementerian Desa.
- Pemerintah Indonesia. (2014). Peraturan Pemerintah No. 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Desa. Jakarta: Pemerintah Indonesia.
- Pemerintah Indonesia. (2015). Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi No. 4 Tahun 2015 tentang Prioritas Penggunaan Dana Desa. Jakarta: Kementerian Desa.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. (2020). Pedoman Pengelolaan Dana Desa. Jakarta: Kementerian Desa.
- Suyanto, S. (2019). Pengelolaan Dana Desa: Konsep dan Implementasi. Yogyakarta: Deepublish.
- Santoso, A. (2016). BUMDes sebagai Pilar Pembangunan Ekonomi Desa. *Jurnal Administrasi Negara*, 4(2), 123-135.
- Anwar, M. (2017). Pengembangan BUMDes Berbasis Potensi Lokal. Jakarta: Gramedia.
- Wahyuni, N. (2018). Partisipasi Masyarakat dalam Pengelolaan BUMDes. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(3), 98-112.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Badan Pusat Statistik. (2018). Profil BUMDes di Indonesia. Jakarta: BPS RI.
- Chambers, R. (1997). *Whose Reality Counts? Putting the First Last*. London: Intermediate Technology Publications.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Doz, Y.L., & Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Harvard Business School Press.
- Effendi, T. (2016). *Manajemen dan Pengembangan BUMDes*. Yogyakarta: Gava Media.
- Feddy, R. (2018). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 10th ed. Pearson Education Limited.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kusnandar, A. (2017). *Pengelolaan Usaha Ekonomi Desa*. Bandung: Alfabeta.
- Mardikanto, T. (2013). *Pembangunan Masyarakat*. Surakarta: UNS Press.

Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.