

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenghts*) dan peluang (*Opportunities*), akan tetapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu memiliki kaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategis, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT (Rangkuti, 2013).

Dalam penentuan strategi pengembangan yang tepat memerlukan suatu alat yang tepat, salah satunya adalah analisis SWOT. Menurut Manap (2016), analisis SWOT adalah suatu model analisis untuk mengidentifikasi seberapa besar dan kecilnya kekuatan dan kelemahan perusahaan serta seberapa besar dan kecilnya peluang dan ancaman yang mungkin terjadi. Analisis SWOT sangat bermanfaat untuk perencanaan strategi perusahaan, karena analisis SWOT dapat mengevaluasi kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek, baik yang sedang berjalan langsung maupun dalam perencanaan baru. Jika Analisis SWOT dapat dijalankan secara tepat dengan menggabungkan empat elemen tersebut kesempatan besar untuk keberhasilan suatu perusahaan yang telah di rencanakan sebelumnya dan tentunya akan berjalan dengan lancar serta lebih baik dengan hasil yang optimal dan maksimal. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

Pembangunan ekonomi pedesaan sudah sejak lama dijalankan oleh pemerintah melalui bermacam program. Namun, hasilnya kurang relevan dalam memberikan peranan yang sesuai sebagaimana diinginkan bersama (Jumaluddin, Sumaryana, Rusli & Buchari, 2018). Ada banyak faktor yang menyebabkan kurang berhasilnya program-program tersebut. Salah satu faktor paling besar yaitu adanya campur tangan pemerintah yang menghambat masyarakat dalam melakukan kreativitas dan inovasi untuk memajukan perekonomian desa. Selain itu, kurang efektifnya sistem dan kelembagaan yang ada didesa menyebabkan ketergantungan terhadap bantuan

pemerintah sehingga mematkan semangat kemandirian (Zulkarnain 2016). Pada dasarnya ekonomi masyarakat dapat berkembang apabila semua lapisan bangsa menyadari perlunya pemerataan. Artinya ekonomi masyarakat kecil perlu diperhatikan dengan baik . Jika selama ini pembangunan yang dilakukan mengarah ke formalisasi karena segala sesuatu yang ada sudah diatur dan ditetapkan oleh pemerintah, maka pembangunan yang memihak masyarakat mengharuskan segala rencana keputusan dan pelaksanaan dijalankan masyarakat secara mandiri.

Melalui Undang-Undang Tentang Desa Nomor 6 Tahun 2014, Pemerintah memberikan dukungan dan kewenangan pada desa untuk mengatur pembangunan desa secara mandiri. Dengan demikian, hak dan wewenang untuk mengelola desa sendiri semakin kuat. Isi Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 mengenai Desa Pasal 1 ayat (1) yang menjelaskan hakikat desa berbunyi sebagai berikut “Desa adalah desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut Desa, adalah kesatuan masyarakat, hak asal/usul, dan /atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia”. Melalui otoritas desa , pembangunan desa harus disusun dan dirancang secara partisipatif dengan mengikutsertakan semua unsur yang ada dalam masyarakat seperti tokoh agama, tokoh masyarakat, ketua organisasi kemasyarakatan dll (Nurcholis, 2011). Untuk mendukung pembangunan desa, salah satu program yang dilakukan Pemerintah adalah pemberian dana desa yang berasal dari APBN . Dana desa dapat memberikan manfaat besar untuk desa diantaranya yaitu membiayai pembangunan dan pemberdayaan masyarakat. Melalui peningkatan anggaran desa dapat memajukan kualitas dan kesejahteraan penduduk.

Yang menjadi salah satu prioritas penggunaan dana desa yaitu pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes adalah salah satu dari bentuk kemandirian ekonomi Desa melalui penggerakan beberapa unit usaha yang strategis untuk usaha ekonomi kolektif desa (Anom Surya Putra, 2015:9). Menurut Undang-Undang NO.6 Tahun 2014 tentang Desa pasal satu ayat (6) badan usaha milik desa (BUMDes) sebagai 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 lain untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Menurut Tata dan Yanuardi (2013), Bumdes dibentuk untuk membangun daerah pedesaan yang dapat yang dicapai dengan program pemberdayaan masyarakat demi memajukan kreatifitas dan keberagaman usaha milik desa, tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung ekonomi pedesaan, mendukung rantai produksi dan pemasaran dengan membangun institusi yang kuat, serta pemaksimalan sumber daya alam yang menjadi dasar tumbuhnya ekonomi pedesaan.

Keberadaan BUMDes menjadi pertimbangan masyarakat dalam menyalurkan ide untuk mengembangkan potensi desa, menjalankan dan memanfaatkan potensi sumber daya alam serta mengoptimalkan sumber daya manusia, dan pembiayaan kekayaan desa yang diberikan untuk dikelola BUMDes sebagai bentuk penyertaan modal yang berasal dari pemerintah desa. Perekonomian desa dapat maju dan mandiri melalui pengembangan potensi desa dan dukungan masyarakat dalam mengelola BUMDes. Menurut Widiastuti dan Nurhayati (2019) banyaknya potensi yang dimiliki oleh desa menjadi faktor pendorong berkembangnya desa. Selain itu, desa bisa maju apabila masyarakat dan pemerintah memberi dukungan dan dapat terhambat jika ada konflik kepentingan antar anggota masyarakat dan pemerintah desa sehingga menyebabkan terbengkalainya program-program pengembangan desa.

BUMDes didirikan sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Dengan berdirinya BUMDes dapat dijadikan sebagai salah satu strategi upaya pembangunan desa. Bahkan di berbagai daerah BUMDes yang berjalan dengan baik memberi keuntungan bagi desa seperti menambah pemasukan keuangan desa. BUMDes sebagai pilar kegiatan ekonomi di desa memiliki dua fungsi yaitu sebagai lembaga sosial dan komersial. Sebagai lembaga sosial BUMDes melakukan kontribusi dalam penyediaan pelayanan sosial pada kepentingan masyarakat. Sedangkan sebagai lembaga komersial BUMDes memiliki tujuan untuk mencari keuntungan dengan melakukan penawaran barang dan jasa ke pasar. Prinsip efisiensi dan efektifitas harus dilaksanakan dalam pelaksanaan usaha. BUMDes sebagai badan hukum dibentuk sesuai perundang-undangan dan kesepakatan yang berlaku. Dengan demikian, bentuk BUMDes di setiap desa dapat berbeda-beda disesuaikan dengan karakteristik lokal, sumber daya dan potensi yang ada di masing-masing desa. Selanjutnya Pemerintah berperan memberi tugas pada Pemerintah Provinsi atau Pemerintah Kabupaten untuk melakukan sosialisasi, motivasi, penyadaran dan membangun kehidupannya sendiri pada masyarakat desa. Fasilitas yang diberikan oleh Pemerintah berupa pendidikan dan pelatihan serta pemenuhan lainnya dalam menunjang kelancaran pendirian BUMDes.

Salah satu indikator yang menyatakan bahwa BUMDes ada yaitu terdapat pengurus pada proses Revitalisasi pendirian BUMDes yang berdasar pada Undang-Undang tentang desa. Pembentukan BUMDes yang baru dilaksanakan melalui musyawarah desa yang bertujuan untuk menjalankan prinsip partisipasi masyarakat dan mengedepankan transparansi agar masyarakat desa merasa dilibatkan dan dianggap dalam pendirian BUMDes. Program pengembangan BUMDes tidak hanya berhenti pada proses pembentukannya tetapi ada berbagai tahapan selanjutnya dalam mengembangkan BUMDes agar menjadi lembaga usaha desa yang mandiri dan profesional sehingga dapat meningkatkan kegiatan ekonomi di desa untuk kesejahteraan masyarakat. Dalam proses pengembangannya, BUMDes

masih menghadapi beberapa masalah yang sering muncul diantaranya yaitu iklim usaha yang belum kondusif, adanya keterbatasan akses dan informasi pasar, keterbatasan modal, kurangnya teknologi dan rendahnya semangat kewirausahaan masyarakat.

Agar dapat mengatasi berbagai macam permasalahan tersebut maka diperlukan strategi pengembangan dengan metode SWOT. Penelitian penerapan strategi pengembangan menggunakan Analisis SWOT sudah pernah dilakukan beberapa peneliti, yang pertama dilakukan oleh Khoirul (2018), diperoleh dari hasil analisis SWOT berada pada kuadran II dan V yang berada pada strategi pertumbuhan dan stabilitas. Dengan analisis SWOT strategi yang dapat dihasilkan yaitu membuat lumbung desa sebagai usaha baru untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakat, mengajak masyarakat Desa Banjar dengan memberdayakan ekonomi kekeluargaan seperti koperasi, dan memperkuat manajemen BUMDes Kawentar melalui prinsip gotong royong. Penelitian yang kedua dilakukan oleh Raja dkk (2020), diperoleh untuk mengembangkan usaha BUMDes desa Semabung perlu menerapkan strategi pengembangan yaitu meningkatkan kualitas produk dan usaha, meningkatkan kreatifitas dan kinerja pengurus dan pekerja, melibatkan masyarakat setempat sebagai sarana pendukung promosi produk dan usaha, dan meningkatkan sarana teknologi dan penguasaan teknologi. Penelitian yang ketiga dilakukan oleh Ama dkk (2020), diperoleh dari hasil analisis SWOT pengelolaan usaha BUMDes Karya Nyata memiliki strategi pertumbuhan dan perkembangan secara agresif dapat menerapkan strategi SO yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dengan langkah strategi yaitu dengan mengoptimalkan potensi desa dan sumber daya untuk pengembangan usaha, memanfaatkan dukungan pemerintah dan pemangku kepentingan untuk mengembangkan usaha BUMDes serta promosi dan pemasaran. Dari penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti memberi kesimpulan yang sama yaitu penerapan strategi pengembangan menggunakan Analisis SWOT sangatlah berdampak baik kepada perkembangan sebuah organisasi.

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kemendes PDTT) menyatakan pada tahun 2020 terdapat 30.000 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang terdaftar. Dari 30.000 BUMDes kementerian tengah melakukan validasi terhadap 10.000 BUMDes karena kebanyakan belum mempunyai unit usaha. BUMDes ini tersebar di wilayah seluruh Indonesia salah satunya adalah Jawa Timur. Menurut Kepala Dinas (DPMD) Provinsi Jatim pada tahun 2019 jumlah desa di Jawa Timur sebanyak 7.724 desa dan baru memiliki 5.400 BUMDes. Dari jumlah tersebut, BUMDes yang sudah maju dan berkembang baru 431 Selama Mei 2019- Juni 2020 terdapat peningkatan jumlah BUMDes dengan klasifikasi maju dan berkembang. Jumlah BUMDes dengan klasifikasi maju mengalami peningkatan sebanyak 75 unit (dari 58 unit menjadi 233 unit). Sedangkan

jumlah BUMDes dengan klasifikasi berkembang mengalami peningkatan sebanyak 1.725 unit(dari 355 unit menjadi 2.800 unit).

Salah satu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang berada di Kabupaten Jember Provinsi Jawa Timur yaitu BUMDes Gunung Mulia. BUMDes Gunung Mulia di Desa Grenden Kecamatan Puger berdiri pada tahun 2016 berdasarkan Peraturan Desa No. 5 tahun 2016. BUMDes Gunung Mulia merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa Grenden 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 Grenden. Pada awal pendirian BUMDes Gunung Mulia kurang berjalan efektif dan hanya berfokus pada unit pasar. Sehingga pada tahun 2017 terjadi pergantian pengurus. Berikut tabel data Kegiatan usaha BUMDes Gunung Mulia :

Tabel 1.1 Data Kegiatan Usaha BUMDes Gunung Mulia Desa Grenden Kecamatan Puger kurun waktu 2017-2020

No	Tahun	Unit Usaha	Produk/Kegiatan Yang Dilaksanakan atau Dihasilkan
1	2017	Unit pasar	Pengelolaan pasar desa
		Unit perdagangan	Penjualan alat industri berupa sak
		Unit toko	Penjualan peralatan sekolah
2	2018	Unit layanan jasa umum	Kerjasama dengan Bank BNI melalui agen 46 dalam layanan jasa keuangan. Kerjasama dengan Bank BTN dalam layanan pembayaran listrik
		Unit industri kecil dan kerajinan	Industri dan kegiatan pande besi yang memproduksi alat pertanian, alat-alat rumah tangga, alat usaha kecil
		Unit Industri kecil dan menengah	Produksi batako dan paving
		Unit pertambangan	Pengolahan limbah gamping menjadi kapur bubuk
3	2019	Unit pasar sore	Penjualan kuliner dan produk UMKM binaan BUMDes
		Unit teknologi	Penyaluran internet desa
4	2020	Unit budaya	Peresmian tari perang sadeng sebagai icon Desa Grenden
		Unit layanan jasa umum	Kerjasama dengan Agen Pos dalam layanan jasa pengiriman

(Sumber data: BUMDes Gunung Mulia, 2020)

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa BUMDes Gunung Mulia dapat membangun dan mengembangkan kegiatan usaha dengan menyesuaikan potensi yang ada di Desa Grenden. Tahun 2017 menjadi tahun pertama pengelolaan potensi yang ada pada masyarakat melalui BUMDes . Kegiatan usaha yang terbentuk pada tahun 2017 yaitu unit pasar, unit perdagangan dan unit toko. Tahun 2018 terdapat penambahan kegiatan usaha yaitu unit layanan jasa umum, unit industri kecil dan kerajinan, unit industri kecil dan menengah serta unit pertambangan. Pada tahun 2019 pengembangan kelola potensi ekonomi desa semakin pesat dan menjanjikan. Kegiatan usaha yang terbentuk pada tahun tersebut yaitu unit pasar sore dan teknologi. Hingga pada tahun 2020 BUMDes Gunung Mulia Grenden dapat membentuk unit budaya yaitu seni tari perang sadeng yang menjadi icon Desa Grenden. BUMDes Gunung Mulia memiliki prestasi sebagai 12 BUMDes terbaik di Jawa Timur berdasarkan hasil lomba BUMDes 2020 yang digelar oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Timur. Di tahun yang sama BUMDes Gunung Mulia juga mendapat apresiasi dan penganugerahan BUMDes Award ITS 2020 yang diselenggarakan oleh Pusat Kajian Kebijakan Publik Bisnis dan Industri (PKKPBI) DRPM ITS bekerja sama dengan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pemrov. Jawa Timur.

Upaya pendirian dan pengembangan BUMDes Gunung Mulia tidak lepas dari percepatan program pembangunan desa dan pemberdayaan masyarakat. Meskipun demikian BUMDes Gunung Mulia Desa Grenden masih mengalami beberapa kendala dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya yaitu:

1. Keterbatasan Modal

Keberadaan BUMDes Gunung Mulia dalam menjalankan program dan usaha tidak dapat terlepas dari modal yang dimiliki. Modal menjadi salah satu nadi agar BUMDes dapat hidup dan berkembang. Dalam menjalankan usahanya BUMDes Gunung Mulia masih memiliki keterbatasan modal sehingga belum bisa menjangkau aset yang besar.

2. Belum Dapat Merekrut Investor

BUMDes Gunung Mulia memiliki peluang untuk mengembangkan usaha dalam skala besar akan tetapi penyertaan modal dari desa masih terbatas. Oleh karena itu BUMDes Gunung Mulia memerlukan investor dalam pengembangan usaha BUMDes.

3. Rendahnya Partisipasi Masyarakat

Untuk mencapai tujuan dari program BUMDes perlu adanya partisipasi dan kesadaran masyarakat Desa Grenden dalam menunjang berhasilnya program-program tersebut. Pada kenyataannya masih sedikit masyarakat Desa Grenden yang ikut berpartisipasi dalam pengelolaan BUMDes karena aset dan omset BUMDes masih relative kecil. Dengan adanya aset yang kecil menyebabkan BUMDes tidak dapat diterima masyarakat karena kurangnya kepercayaan

masyarakat terhadap BUMDes. Sehingga diperlukan suatu strategi untuk meyakinkan masyarakat mengenai pentingnya partisipasi mereka dalam pengelolaan BUMDes.

4. Kurangnya Perencanaan Strategi Pemasaran

Perencanaan yang kurang dalam menentukan strategi pemasaran menyebabkan hasil unit usaha industri pande besi berupa alat-alat pertanian, alat-alat rumah tangga dan alat-alat usaha kecil kurang laku dipasaran.

5. Iklim Usaha Tidak Kondusif

Adanya pandemi COVID-19 menyebabkan iklim usaha tidak kondusif. Selama pandemi kegiatan usaha BUMDes Gunung Mulia tidak bisa berjalan efektif karena pandemi memiliki dampak cukup besar salah satunya pada sector perekonomian termasuk lembaga ekonomi desa yaitu BUMDes Gunung Mulia. Selain itu tidak ada pemberian modal dari desa sehingga beberapa kegiatan usaha tidak bisa berjalan. Kegiatan usaha yang masih berjalan pada saat pandemi yaitu unit pasar, unit perdagangan, unit teknologi, unit layanan jasa umum dan unit pande besi.

Agar usaha BUMDes Gunung Mulia dapat bertahan dan berkembang, maka diperlukan strategi pengembangan BUMDes Gunung Mulia yang tepat agar dapat memaksimalkan potensi desa serta mengatasi kendala yang ada. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah mengetahui faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan dan faktor eksternal berupa peluang dan ancaman dengan analisis SWOT. Hasil analisis akan memetakan BUMDes pada lingkungannya dan menyediakan strategi yang dapat disesuaikan serta dijadikan dalam menetapkan sasaran.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian yang menjadi rujukan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Edy dkk (2019) dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa strategi pengembangan BUMDes di Wilayah Pesisir Selatan Jawa meliputi penguatan kelembagaan BUMDes, optimalisasi fasilitas pemerintah, upaya peningkatan BUMDes melalui potensi dan produk unggulan desa, dukungan dan partisipasi masyarakat desa sebagai upaya penguatan peran BUMDes, dan kemitraan yang baik dengan sesama BUMDes, Pemerintah Daerah, Perbankan dan lembaga lain. Penelitian tersebut sejalan dengan Anjar dkk (2021) menunjukkan prioritas strategi pengembangan BUMDes di Kecamatan Pangkalan Lesung yaitu meningkatkan penjualan dengan menambah pasokan barang yang lebih lengkap, menjalin kerjasama dengan mitra bisnis, dan meningkatkan pelayanan pada anggota sesuai dengan kebutuhannya.

Maka dengan merujuk dari penelitian terdahulu tersebut, pertanyaan dari peneliti ini adalah : apakah strategi pengembangan yang tepat berdasarkan analisis

SWOT untuk diterapkan pada BUMDes Gunung Mulia Desa Grenden Kecamatan Puger ?

1.3 Tujuan Penelitian

Atas dasar rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah: untuk mengetahui strategi pengembangan yang tepat berdasarkan analisis SWOT untuk diterapkan pada BUMDes Gunung Mulia Desa Grenden Kecamatan Puger.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi beberapa pihak, antara lain :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan peneliti dalam mengaplikasikan teori – teori yang didapatkan selama dalam proses perkuliahan yang memfokuskan pada pengembangan Badan Usaha Milik Desa(BUMDes).

2. Bagi Badan Usaha Milik Desa(BUMDes)

Penelitian ini diharapkan dapat membantu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk memperbaiki, mengevaluasi, atau mempertahankan kebijakan strategi pengembangan BUMDes yang telah diterapkan.

3. Bagi Akademisi

Sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya yang memiliki relevansi dengan penelitian ini. Selain itu juga sebagai tambahan referensi oleh para pengajar dikalangan akademisi untuk keperluan studi yang berkaitan dengan strategi pengembangan.