

## Penerapan Analisis SWOT dan *Analytical Network Process* dalam Strategi Pengembangan BUMDes di Jawa Timur

### *SWOT Analysis Application and Analytical Network Process in BUMDes Development Strategy in East Java*

Destyana Ellingga Pratiwi<sup>\*)</sup>, Budi Setiawan, Wisynu Ari Gutama, Dina Novia Priminingtyas, Putra Irwandi, Erwinda Mufidah Izzati, Balqis Mufti Aulia, Daffa Sandi Lasitya

Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang, 65145, Indonesia

<sup>\*)</sup> E-mail korespondensi: [destyanapratiwi.fpub@gmail.com](mailto:destyanapratiwi.fpub@gmail.com)

Diterima: 04 Februari 2023 | Direvisi: 18 Desember 2023 | Disetujui: 20 Desember 2023 | Publikasi Online: 31 Maret 2024

#### ABSTRAK

Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah dalam peningkatan perekonomian masyarakat daerah melalui program unggulan, salah satunya adalah upaya pengelolaan ekonomi produktif masyarakat desa melalui pendirian BUMDes. BUMDes dibangun didasarkan atas elemen-elemen penguat antara lain kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Keberadaan BUMDes sangat penting dalam peningkatan ekonomi terkait dengan pengelolaan yang tepat dan strategi pembangunan untuk menghidupkan kembali upaya demokrasi sosial yang ada. Penelitian ini memiliki tujuan mengetahui pengembangan BUMDes terpilih melalui alternatif strategi yang dilakukan di wilayah Jawa Timur. Penelitian ini merupakan studi kasus pada BUMDes yang dipilih secara purposif di Malang, Blitar dan Probolinggo. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT dalam menyusun strategi dalam mengoptimalkan potensi dengan menggunakan metode *Analytical Network Process*. Dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT melalui matriks Evaluasi Faktor Internal dan Faktor Eksternal untuk menganalisis faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman yang dimiliki BUMDes. *Analytical Network Process* digunakan dalam mengolah data pemilihan pemasok untuk mendapatkan nilai bobot dari kriteria atau subkriteria dan kinerja BUMDes. Dari hasil evaluasi diperoleh, 36 kriteria faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan 34 kriteria faktor esktenal (peluang dan ancaman). Hasil analisis juga menunjukkan bahwa alternatif strategi terpenting dalam pengembangan BUMDes di Jawa Timur adalah mengurangi kegiatan usaha yang kurang produktif.

**Kata kunci :** agrowisata, BUMDes, strategi pengembangan, manajemen strategik

#### ABSTRACT

*Village Owned Enterprises (BUMDes) is important in improving the economy, related to proper management and development strategies to bring back existing social democracy efforts. BUMDes is built based on strengthening elements including cooperative, participatory, emancipatory, transparent, accountable and sustainable. The existence of BUMDes related to proper management and development strategies to revive existing social democracy efforts. This study aims to describe alternative strategies for developing appropriate BUMDes in the East Java region. This research is a case study on purposively selected BUMDes in Malang, Blitar and Probolinggo. This study uses SWOT analysis to determine strategies in optimizing potential using the Analytical Network Process method. It is carried out using a SWOT analysis with an Evaluation matrix of Internal Factors and External Factors to find out the factors that become opportunities and threats owned by BUMDes. The Analytical Network Process is used in processing supplier selection data to obtain weight values from the criteria or sub-criteria and BUMDes performance. The Result 36 criteria for internal factors (strengths and weaknesses) and 34 criteria for external factors (opportunities and threats). The results of the analysis also show that the most important strategic alternative in the development of BUMDes in East Java is to reduce unproductive business activities.*

**Keywords :** agrotourism, BUMDes, development strategy, strategic management

## PENDAHULUAN

Banyak upaya yang telah dilakukan pemerintah dalam membangun perekonomian desa melalui program-program yang dicanangkan, namun fakta di lapangan belum memberikan dampak yang signifikan bagi masyarakat pedesaan. Banyak faktor yang memengaruhi pertumbuhan perekonomian masyarakat desa mengalami hambatan, salah satunya adalah campur tangan pemerintah (Zulkarnaen, 2016). Keikutsertaan dan kontribusi yang dilakukan oleh pemerintah serta turut campurnya tangan pemerintah tersebut dapat menghambat kreativitas dan sikap inovatif desa dan masyarakat dalam peningkatan potensi yang dimiliki sehingga implikasi strategis yang akan dicanangkan tidak terlaksana dengan maksimal (Prasetyo, 2016). Banyak potensi desa yang harus mendapatkan perhatian serius, sehingga perlu untuk dikembangkan melalui kebijakan pelaksanaan kegiatan pemberdayaan ekonomi desa. Namun, hal tersebut mengalami kendala pada kualitas sumberdaya yang belum memadai, pengelolaan keuangan yang belum maksimal serta keterbatasan dana yang diberikan oleh pemerintah (Mahayana, 2013). Beragam upaya dilakukan dalam pengentasan permasalahan yang ada di desa, salah satunya melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa atau dikenal dengan singkatan BUMDes. Pembentukan BUMDes adalah pendekatan baru dalam peningkatan ekonomi lokal masyarakat yang ada di desa yang didasarkan atas potensi, kebutuhan, dan pengelolaan secara penuh dilaksanakan oleh desa. Tujuannya agar dapat memberikan dampak yang positif dan secara langsung kepada masyarakat setempat (Hayyuna et al., 2014). Tujuan BUMDes termasuk dalam kategori yang cukup penting ditengah-tengah masyarakat pedesaan. Optimalisasi pengelolaan aset-aset desa, memajukan perekonomian desa dengan menjunjung tinggi sifat-sifat dan pengelolaan usaha yang terbuka, jujur, partisipatif, dan berkeadilan. Disamping itu, BUMDes memiliki fungsi sebagai penggerak roda perekonomian, badan usaha dalam peningkatan pendapatan asli desa (PAD), penguatan otonomi desa, minimalisir pengangguran, serta sarana untuk akselerasi menuju masyarakat desa yang sejahtera (Dewi, 2014; Razak et al., 2018).

Kehadiran BUMDes pada dasarnya adalah sebuah instrumen yang digunakan dalam aktivitas pemberdayaan ekonomi masyarakat lokal melalui kehadiran berbagai jenis usaha dan potensi desa masing-masing di daerah. Tujuan utama kehadiran BUMDes yakni meningkatkan kesejahteraan perekonomian masyarakat desa melalui unit usaha yang dibangun. Hal ini akan berdampak pada aktivitas pembangunan sosial ekonomi melalui peningkatan Pendapatan Asli Daerah. Sejatinya, BUMDes adalah lembaga sosial yang berkepentingan dan berpihak pada masyarakat desa, namun di lain sisi juga memiliki tugas dan fungsi dalam meningkatkan keuntungan melalui barang dan jasa yang dijual diperuntukkan bagi masyarakat lokal (Adawiyah, 2018; Anggraeni, 2016; Arrahman et al., 2021). Wujud pengelolaan ekonomi produktif desa dapat dilihat melalui pendirian BUMDes. Berbagai penyuluhan terkait dengan pendirian, peran penting BUMDes yang ada di desa telah banyak dilakukan. Hal ini mendefinisikan bahwa penyuluhan menurut (Van Den Ban & Hawkins, 1999) adalah usaha dan upaya yang dilakukan dalam merubah perilaku dan pola pikir agar memiliki kemauan dan keinginan dalam memecahkan masalah sendiri dalam rangka meningkatkan hasil dan taraf hidup di masa mendatang. Lebih lanjut, Van Den Ban menambahkan bahwa penyuluhan dalam hal ini adalah keterlibatan komunikasi informasi secara sadar untuk membantu sesama dan membuat keputusan yang tepat bagi organisasi. Menurut Mardikanto (1982) penyuluhan adalah upaya untuk merubah perilaku yang lebih rasional dengan *learning by doing* sampai ke tahap mengetahui, dan mampu swakarsa dalam penyelesaian masalah sendiri dan bersama guna peningkatan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat anggota organisasi terkait, sehingga lebih mandiri dan produktif secara ekonomi. Pentingnya aktivitas penyuluhan dan keberadaan BUMDes dalam menggerakkan ekonomi rakyat dilakukan melalui kegiatan penyuluhan baik berupa diskusi, pertemuan, dalam rangka memberikan gambaran kepada masyarakat tentang aktivitas ekonomi yang diarahkan melalui pengembangan potensi ekonomi desa produktif melalui kehadiran BUMDes. Berbagai penelitian terkait dengan penyuluhan BUMDes telah banyak dilakukan antara lain dilakukan oleh Mahmuda (2021) didapatkan hasil peningkatan pemahaman masyarakat terhadap pendirian dan pengelolaan BUMDes. Edukasi terkait dengan SAK-ETAP juga dilakukan sehingga produk BUMDes yang ada di Desa Lawela memiliki nilai komersial dalam peningkatan pendapatan masyarakat sekitar. Penelitian lain dilakukan oleh Kurniawan et al. (2021) berjudul Penyuluhan tentang Meningkatkan Peranan BUMDes dalam Pembangunan Desa diperoleh hasil bahwa Desa Sakerta Timur dari aspek pengelolaan, kelembagaan, administrasi, dan juga keuangan telah mampu berfungsi secara optimal sehingga Pendapatan Asli Desa mengalami peningkatan.

BUMDes yang dibangun memiliki elemen penguat yakni sifat kooperatif yang ada, partisipatif emansipatif dalam membangun, transparan dalam pengelolaan keuangan dan juga akuntabel serta

keberlanjutan. Undang-Undang yang menjadi landasan BUMDes terdapat pada Undang-undang tahun 2004 Pasal 213 (1) tahun 2004 dijabarkan lebih lanjut pada (Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa, 2016) tentang Panduan Manajemen Badan Usaha Milik menyatakan bahwa BUMDes adalah lembaga yang kepemilikannya dikelola oleh desa secara utuh yakni pemerintah desa dan masyarakat dalam penguatan ekonomi desa sesuai dengan pemenuhan potensi, kebutuhan, dan kearifan lokal desa. Semangat kebersamaan maupun *self help* yang dijunjung oleh BUMDes menjadi payung naungan masyarakat dalam mengurangi peran *free-rider* dalam transaksi ekonomi praktik rente (Nurcholis, 2011). Keberadaan BUMDes yang strategis memiliki tujuan pengelolaan aset desa, penguatan Pendapatan Asli Desa (PADes), peningkatan kesempatan kerja dan pengurangan pengangguran. Disamping hal itu, Tama dan Yanuardi (2013) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa upaya pembentukan lembaga ini dalam peningkatan perekonomian desa dapat dilihat dari aktivitas pemberdayaan, peningkatan produktivitas usaha dan keanekaragaman. Tidak hanya itu, tersedianya sarana prasana didukung oleh fasilitas yang ada digunakan dalam peningkatan ekonomi desa, penguatan lembaga dan institusi dalam pembangunan rantai pasok dan pemasaran produk berbasis ekonomi desa. Setiap BUMDes memiliki unit usaha yang beragam dan memiliki keunikan dan perbedaan antar daerah. Faktor pembeda antara lain disesuaikan melalui potensi yang dimiliki serta keberadaan sub unit usaha aktivitas lain yang dimiliki oleh desa. Setiawan (2019) dalam penelitiannya menyatakan keberadaan jumlah BUMDes sesuai dengan data Kementerian Desa pada tahun 2019 mencapai 45.549. Sebanyak 6.080 BUMDes berada di Provinsi Jawa Timur dengan jumlah 456 kategori BUMDes Maju, 2.270 status berkembang dan 3.354 kategori BUMDes pemula. Jumlah BUMDes di Jawa Timur yang besar, ternyata memiliki perkembangan yang belum optimal. Total 2673 unit usaha BUMDes bergerak di bidang sektor keuangan melalui usaha simpan pinjam, pariwisata, perdagangan, peternakan. Sektor pariwisata menempati 14 persen dari sub unit usaha yang dilakukan oleh BUMDes di Jawa Timur disusul oleh 63 persen subunit usaha peternakan kambing. Didasarkan atas hal tersebut, tujuan penelitian ini untuk melakukan identifikasi terhadap kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang dalam lembaga BUMDes serta membangun strategi dalam pengembangan BUMDes yang sesuai dengan pendekatan SWOT dan *Analytical Network Process*.

## **METODE PENELITIAN**

Penentuan lokasi menggunakan metode *purposive* pada beberapa BUMDes di Jawa Timur. Adapun unit usaha BUMDes yang dijadikan objek pada penelitian dipilih melalui *judgment (purposive) sampling* yang merupakan penarikan sampel didasarkan atas karakteristik terpilih terhadap populasi target yang disesuaikan dengan tujuan dan rumusan masalah penelitian (Dhika, 2012; Sugiyono, 2008). Lokasi BUMDes dalam penelitian ini berlokasi pada lokus Kabupaten Malang, Kabupaten Blitar dan Kabupaten Probolinggo, Jawa Timur. Lokasi tersebut dipilih atas dasar pertimbangan bahwa BUMDes di wilayah tersebut merupakan percontohan di Jawa Timur dan merupakan BUMDes yang bergerak di bidang pertanian, perdagangan, dan pariwisata. BUMDes yang diteliti merupakan BUMDes yang memiliki kinerja terbaik untuk tiap kategori ditinjau dari laporan keuangan tahun 2021 yang diunggah semua BUMDes pada sistem DPMD Provinsi Jawa Timur. Informasi data yang dikumpulkan berkaitan dengan strategi pengembangan BUMDes yang didasarkan atas beberapa item berikut yakni kekuatan dan kelemahan (faktor internal) terdiri dari sumber ekonomi lokal, fasilitas yang tersedia, sektor informal yang dimiliki, manajemen kelembagaan yang holistik, sumberdaya manusia, dan aspek keuangan. Sedangkan kriteria faktor peluang dan ancaman (faktor eksternal) terdiri dari pemanfaatan teknologi, mitra bisnis, dukungan pemerintah, potensi ekonomi desa, persaingan bisnis, dan masyarakat. Responden penelitian yakni seluruh pengurus inti BUMDes (ketua, wakil ketua, sekretaris, dan bendahara), perwakilan perangkat desa (kepala dan sekretaris desa, dan para kepala urusan), serta perwakilan dari masyarakat desa setempat yang mewakili pengguna jasa dari BUMDes. Data primer dikumpulkan melalui wawancara yang terstruktur berbentuk kuesioner didukung oleh dokumentasi kegiatan yang didapat dari 150 orang responden penelitian. Adapun analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif yakni melakukan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan terhadap data yang diperoleh, sedangkan analisis kuantitatif melalui analisis SWOT dan *Analytic Network Process* (ANP)

### **Analisis Strength, Weaknesses, Opportunity, and Threat (SWOT)**

Tahap awal dalam analisis ini adalah tahap pemasukan Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation/IFE*) dan Faktor Eksternal (*Eksternal Factor Evaluation/EFE*). Analisis ini bertujuan untuk mengetahui

kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan. Analisis internal yang dibuat untuk menganalisis faktor kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada, sedangkan faktor eksternal dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor yang menjadi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) bagi perusahaan. Menurut David (2009) ada dua tahapan dalam analisis faktor internal dan eksternal. Pertama, menguraikan kekuatan, peluang, kelemahan, dan ancaman dari perusahaan. Faktor tersebut dibuat secara rinci di kolom yang pertama dengan melakukan identifikasi masing-masing terdahulu meliputi kekuatan, peluang, kelemahan, dan ancaman. Kedua, melakukan pembobotan terhadap faktor internal dan faktor eksternal yang ada. Pembobotan dianalisis menggunakan *Key Success Faktor* (KSF) oleh pakar yang telah ditentukan. Masing-masing pakar diminta memberi bobot sesuai dengan faktor kunci yang sebelumnya telah didefinisikan dengan bantuan skala likert. Pembobotan antara lain sebagai berikut: 1 = sangat tidak penting, 2 = tidak penting, 3 = cukup penting, 4 = penting, 5 = sangat penting. Perhitungan dilakukan menggunakan rumus rata-rata antara lain sebagai berikut:

$$A = \frac{1 \times V + 2 \times W + 3 \times X + 4 \times Y + 5 \times Z}{\sum \text{responden}} \dots\dots\dots (1)$$

Deskripsi dari rumus (1) adalah: A merupakan rata-rata faktor ke-1, 1-5 merujuk pada Skala Likert, V-Z merujuk pada banyaknya responden pada skala likert, dan  $\sum$ responden adalah responden total. Setelah menghitung rata-rata, maka dilakukan pembobotan dengan menghitung menggunakan rumus berikut:

$$a = \frac{A}{R} \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan dari rumus (2) adalah: a merupakan nilai bobot, A adalah rerata, dan R adalah jumlah rerata. Perhitungan yang sama juga dianalisis untuk mengidentifikasi faktor kedua dan seterusnya sehingga total bobot yang dihitung sama dengan satu.

Tahap berikutnya adalah memberi rating pada matriks IFE. Matriks internal memiliki aspek kekuatan dan kelemahan bagi industri atau perusahaan. Pemberian rating ini dilakukan untuk melihat pengaruh pada perencanaan strategi yang tepat untuk dilakukan. Menurut (Kustiawati & Hamamah, 2013) rating IFE didasarkan atas sebagai berikut: 4 = kekuatan mayor, 3 = kekuatan minor, 2 = kelemahan minor, 1 = kelemahan mayor.

Tahap terakhir adalah memberi rating pada EFE. Tidak jauh berbeda dengan faktor internal, matriks eksternal berfokus pada faktor peluang dan ancaman yang ada guna menyusun strategi pengembangan perusahaan. Sama halnya dengan rating internal, menurut Kustiawati & Hamamah (2013) klasifikasi rating eksternal sebagai berikut: 4 = perusahaan memiliki respon yang superior, 3 = perusahaan memiliki respon di atas rata-rata, 2 = perusahaan memiliki respon rata-rata, 1 = perusahaan memiliki respon yang jelek.

**Matriks SWOT**

Matriks SWOT dibuat dengan langkah-langkah sebagai berikut (Rangkuti, 1997): (1) melakukan identifikasi terhadap daftar peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan bersumber dari faktor eksternal dan kekuatan kelemahan yang didapat dari faktor internal; (2) melakukan pencocokan dengan kekuatan-kekuatan dan peluang-peluang yang ada dikenal dengan strategi SO (*Strength-Opportunity*); (3) selanjutnya identifikasi dan menyusun strategi W-O (*Weakness-Opportunity*) dengan melakukan pencocokan antara kelemahan dan peluang; (4) strategi ST (*Strength-Threat*) yang memfokuskan pada pembobotan antara kekuatan internal dan ancaman dari pihak eksternal, (5) strategi WT (*Weakness-Threat*) yang mengidentifikasi pada pembobotan kelemahan internal dan ancaman eksternal

**Analytic Network Process (ANP)**

*Analytic Network Process* (ANP) dilakukan dalam mengidentifikasi instrumen pengolahan data pada proses seleksi pemasok dengan nilai bobot sub kriteria dan kinerja pemasok melalui tahapan-tahapan berikut ini (Alfian et al., 2013); (1) tahap pemodelan dilakukan untuk penentuan klaster dan node dalam

menggambarkan model jaringan yang dianalisis; (2) tahap pembobotan: dikenal juga sebagai metode perbandingan dan berpasangan antara dua elemen melalui sembilan skala penilaian hingga semua elemen dapat tercakup; dan (3) tahap menentukan bobot dan keterikatan *node* dan *cluster*. Perhitungan dianalisis dengan menjumlahkan nilai dari setiap kolom dari matriks dan membagi dari setiap sel kolom dengan nilai total. Lalu, melakukan penjumlahan dari nilai-nilai setiap baris dan dibagi dengan n sesuai dengan persamaan yang tersedia (Jauch, 1997):

$$X = \sum \frac{W_{ij}}{n} \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan dari rumus (3) adalah sebagai berikut: X merupakan eigenvector,  $W_{ij}$  merupakan nilai sel kolom dalam satu baris ( $i, j = 1 \dots n$ ),  $\sum W_{ij}$  merupakan jumlah total kolom, n merupakan jumlah matriks yang dibandingkan.

Tahap berikutnya adalah memeriksa Rasio Konsistensi (Uji Konsistensi). Pertama, mencari nilai  $\lambda_{maks}$  dengan persamaan berikut :

$$\lambda_{maks} = (\text{nilai Eigen 1} \times \text{jumlah Kolom 1}) + (\text{nilai eigen 2} \times \text{jumlah kolom 2}) \dots n \dots\dots\dots (4)$$

Setelah mendapatkan  $\lambda_{maks}$ , dicari nilai Consistency Index (CI) dengan persamaan 5.

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n-1} \dots\dots\dots (5)$$

Keterangan dari rumus (5) adalah: CI merujuk pada Consistency Index,  $\lambda_{maks}$  merujuk pada nilai eigen terbesar, dan n adalah jumlah matriks yang dibandingkan. CI yang berisikan nilai tidak akan memiliki arti jika terdapat standar yang menjelaskan bahwa CI adalah matriks yang konsisten. Saaty (1993) menjelaskan bahwa patokan dalam perbandingan yang dilakukan secara acak atas 500 sampel didapat bahwa matriks yang diperoleh dari perbandingan acak merupakan matriks yang mutlak dan tidak konsisten. Dari hal tersebut didapat juga nilai Random Indeks (RI) dari nilai CI sebelumnya. Hal ini dapat dibandingkan antara CI dan RI maka akan menentukan tingkat konsistensi dari sebuah matriks, yang dikenal dengan CR (*Consistency ratio*) melalui persamaan berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI} \dots\dots\dots (6)$$

Hasil matriks akan diterima jika memiliki nilai *consistency ratio* (CR)  $\leq 0,1$ . Jika nilai  $CR > 0,1$  perlu adanya perbaikan dan revisi pada kuisioner dan instrumen penelitian.

Setelah CR didapat, maka berikutnya yang dilakukan adalah: (1) tahapan penyusunan cluster matrix dan unweight supermatrix, yang bertujuan untuk memasukkan nilai keseluruhan *eigne vector* yang didapat dari hasil perbandingan berpasangan antar elemen yang tersedia. Hasil yang didapat pada pembobotan terkait antar *cluster* akan dilakukan penyusunan pada *cluster* matriks sehingga akan dinilai bobot prioritas keterkaitan antar node yang disusun sesuai melalui *unweighted supermatrix*; (2) tahap *weighted supermatrix*, dimana perolehan nilai ini didapat dari hasil kali nilai sel *cluster* matriks dengan nilai yang dimiliki *unweighted supermatrix*. *Weighted supermatrix* terbentuk dari pembobotan tiap blok vektor prioritas didasarkan atas hasil perbandingan berpasangan antar *cluster*; (3) tahap *limiting matrix*, yaitu tahapan yang melakukan perkalian antara *weighted supermatrix* dengan dirinya sendiri. Nilai ini didapat ketika nilai prioritas setiap baris konvergen. Menyusun *limiting supermatrix* dengan melakukan pemangkatan terhadap *weighted supermatrix* secara terus menerus sehingga angka di setiap kolom dalam satu baris memiliki nilai yang sama besar dengan melakukan pemangkatan *weighted supermatrix* dengan pangka k dimana  $k=1,2 \dots n$ ; dan (4) tahap normalisasi *limiting matrix*, dimana normalisasi didasarkan atas *cluster* sehingga nilai total akan memiliki jumlah yang pas yakni sama dengan satu (Bayazit, 2006).

Penetapan ini dilakukan dengan bantuan perangkat lunak Microsoft Excel 2013 dalam penentuan intensitas kepentingan oleh ahli. Sedangkan dalam penentuan lain menggunakan bantuan dari *software super decision* dalam menetapkan vektor prioritas, *consistensi rasio* (CR), *unweighted supermatrix*, *weighted supermatrix*, *limiting matrix*, dan melakukan normalisasi *limiting matrix* (Saaty, 1999).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum dan Profil BUMDes

#### *BUMDes Sumber Sejahtera*

BUMDes Sumber Sejahtera berlokasi di Desa Pujon Kidul RT 03 RW 02 Krajan Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur. BUMDes Sumber Sejahtera beroperasi di sekretariat Kantor BPD Desa Pujon Kidul. BUMDes ini telah berdiri sejak 2014. Beberapa unit usaha yang dijalankan oleh BUMDes Sumber Sejahtera di Pujon yakni *Cafe Sawah*, parkir wisata, *live in*, Laku Pandai, Tempat Pengelolaan Sampah Terpadu (TPST), pertanian, Pengelolaan Air Bersih (HIPPAM), paving, dan batako.

Beberapa kondisi aktual saat ini antara lain berkaitan dengan unit usaha *Cafe Sawah* yang sudah tutup selama 5 bulan di tengah pandemi. Sesuai anjuran pemerintah, pernah dibuka dan ditutup kembali karena Kabupaten Malang masih level 3. Sejumlah karyawan dan pengurus memilih keluar dan menganggur dikarenakan sebagian besar unit usaha tidak berjalan. Bantuan dari BUMDes berupa bantuan beras kepada 138 orang sangat membantu melalui komunikasi yang dibangun. Strategi yang dilakukan pengelola BUMDes adalah pemasaran produk secara *online* melalui instagram dan website berupa susu, stik susu, keripik susu, yogurt, camilan dan batik. Permasalahan lain yakni peningkatan kapasitas SDM dan aspek manajerial, serta pelatihan pelaporan keuangan terutama neraca.

#### *BUMDes Kerto Raharjo*

BUMDes Kerto Raharjo merupakan BUMDes berbasis wisata yang berlokasi di Desa Sanankerto, Kabupaten Malang, Jawa Timur. Sekretariat BUMDes ini beralamat di Jln. Kauman No. 23, RT 15 RW. BUMDes Kerto Raharjo telah berdiri sejak tahun 2016. Sejak berdirinya, BUMDes ini mendapat modal dari dana desa, obligasi masyarakat dan dana hibah. Beberapa unit usaha dan aktivitas bisnis yang dinaungi oleh BUMDes Kerto Raharjo adalah Wisata Boonpring Andeman, Agen BNI 46, dan PAM.

Wisata Boonpring Andeman yang dikelola oleh BUMDes ini adalah unit wisata andalan BUMDes Kerto Raharjo. Boonpring Andeman adalah sebuah wisata alam berupa danau buatan yang berasal dari 9 mata air dan hutan bambu yang bersumber dari mata air Sumber Seger, Sumber Dandang, Sumber Anyer, Sumber Maron, Sumber Krecek, Sumber Tawo, Sumber Gatel, Sumber Bantal, dan Sumber Meneng. Saat ini, terdapat 72 varietas bambu di Boonpring Andeman yang telah diverifikasi melalui penelitian oleh LIPI. Boonpring Andeman memiliki luas sekitar 36,8 Ha.

BUMDes Kerto Raharjo juga telah menjadi agen BNI saat ini. Agen BNI 46 merupakan mitra bisnis BNI yang memberikan pelayanan perbankan secara mudah dan murah kepada masyarakat berupa perorangan atau badan hukum yang telah bekerjasama dengan bank BNI. Layanan yang tersedia antara lain layanan Laku Pandai, layanan LKD, dan layanan *e-payment*. Agen BNI 46 berlokasi di sekretariat BUMDes Kerto Raharjo. Beroperasi mulai pukul 07.00-12.00 setiap Senin-Jumat.

Selain Wisata Boonpring Andeman dan Agen BNI 46, BUMDes Kerto Raharjo juga memiliki unit usaha PAM. Unit usaha ini sedang dalam tahap pengembangan. Sumber air yang diambil untuk PAM berasal dari salah satu mata air yang ada disana.

#### *BUMDes Sejahtera Abadi*

BUMDes Sejahtera Abadi merupakan BUMDes yang berlokasi di Desa Gogodeso, Kecamatan Kanigoro, Kabupaten Blitar, Jawa Timur. BUMDes Sejahtera Abadi berdiri sejak 26 April 2011 yang terdiri dari 5 unit yaitu Unit Finansial, Unit Peternakan (Penggemukan), Unit Pos Pelayanan Agen Hayati (PPAH), Unit Penggilingan Padi (RMU/*Rice Milling Unit*), dan Unit Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Unit usaha yang berada di bawah naungan BUMDes Sejahtera Abadi Desa Gogodeso sebagai salah satu BUMDes yang berada di Jawa Timur adalah unit finansial, peternakan, PPAH, RMU, dan UMKM.

*Unit finansial.* Unit finansial dalam BUMDes Sejahtera Abadi ini bergerak pada penyediaan modal usaha dengan sistem simpan-pinjam dan khusus diperuntukkan bagi masyarakat Desa Gogodeso. Hal ini didasarkan pada tujuan dari BUMDes Sejahtera Abadi yaitu untuk peningkatan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat Desa Gogodeso agar kesejahteraan masyarakat dapat tercapai.

*Unit peternakan.* Unit peternakan dalam BUMDes Sejahtera Abadi ini fokus pada proses penggemukkan ternak terutama pada hewan ternak sapi. Unit penggemukkan sapi merupakan unit pertama dalam BUMDes Sejahtera Abadi. Unit ini menjadi faktor kunci dalam terjadinya perputaran alokasi dana di seluruh unit yang dimiliki oleh BUMDes Sejahtera Abadi.

*Unit PPAH.* Unit PPAH dalam BUMDes Sejahtera Abadi ini berfokus pada pengembangan varietas baru suatu komoditas. Komoditas yang disoroti dalam pengembangan varietas baru merupakan komoditas padi yang menjadi benih padi hitam. Varietas benih padi hitam terkenal memiliki produktivitas yang tinggi untuk ukuran satu hektar lahannya.

*Unit RMU.* Unit RMU dalam BUMDes Sejahtera Abadi ini bergerak pada pascapanen komoditas padi. Namun, unit masih dalam perencanaan BUMDes dan Aparatur Desa agar dalam pelaksanaannya dapat meminimalisir keadaan yang tidak diinginkan.

*Unit UMKM.* Unit UMKM dalam BUMDes Sejahtera Abadi ini bergerak pada proses manajerial usaha mikro kecil menengah yang dibangun maupun akan dibangun oleh BUMDes Sejahtera Abadi. Beberapa usaha yang telah berjalan meliputi usaha pembuatan sari buah belimbing, pembuatan *jelly drink* yang berasal dari jagung, pembuatan tortilla jagung, serta pembuatan batik khas Desa Gogodeso.

## **Rumusan Model dan Strategi Pengembangan untuk BUMDes Berbasis Pertanian di Jawa Timur**

### ***Evaluasi Faktor Internal (IFE)***

Perumusan yang dilakukan terkait dengan strategi pengembangan yang ada di BUMDes terpilih di ketiga kabupaten (lokasi penelitian) ini menggunakan matriks ANP-SWOT. Hal ini dilakukan agar BUMDes yang ada dapat tergambarkan dalam pemanfaatan peluang dan kekuatan serta kelemahan yang ada dalam menghadapi ancaman bersifat eksternal. Matriks yang dibuat akan memiliki empat sel yang memiliki kemungkinan strategi alternatif yang terdiri dari S-O, W-O, W-T dan S-T.

Berdasarkan data pada Tabel 1 (pada halaman 131), dari ke-36 subkriteria, nilai tertinggi adalah “Lahan sektor pertanian yang luas” (S1) memiliki skor dan rating berturut-turut yakni 0,116 dan 4 yang termasuk dalam kekuatan unggulan yang dimiliki BUMDes. Hal ini tergambar bahwa kepemilikan lahan pertanian yang luas adalah faktor sangat penting bagi BUMDes untuk dikembangkan. Setiap desa yang memiliki BUMDes di Indonesia belum memanfaatkan secara optimal dalam peningkatan dan pengembangan BUMDes yang dimiliki. Sehingga walaupun memiliki karakteristik dan keunggulan potensi yang berbeda, namun kreativitas masyarakat, kinerja, kerja keras, peran wirausaha, dan menggali potensi didukung oleh kebijakan pemerintah sangat dibutuhkan. Namun demikian, usaha yang dijalankan BUMDes, khususnya di Jawa Timur, umumnya masih berbasis pada kegiatan usaha pertanian yang berkaitan dengan lahan pertanian. Begitu pula dengan usaha agrowisata yang relatif banyak diadopsi oleh beberapa BUMDes di Jawa Timur untuk dijadikan unit usaha, pun masih memanfaatkan lahan pertanian yang dimiliki pemerintah dan masyarakat desa di mana BUMDes tersebut berdiri. Selebihnya tinggal bagaimana masyarakat dalam menggali potensi dan kekayaan ekonomi desa, didukung oleh kebijakan pemerintah baik berupa fasilitas, memberikan modal, pelaksanaan kegiatan pelatihan dan juga pendampingan. Sehingga BUMDes hadir sebagai lembaga yang optimalisasi potensi ekonomi desa yang didasarkan atas sumberdaya ekonomi lokal sehingga pendapatan asli desa dapat meningkat. Diharapkan dengan adanya semangat kebersamaan membangun desa, faktor kelemahan BUMDes dapat teratasi dan diminalisir.

Salah satu kelemahan yang menonjol adalah minimnya tenaga ahli yang dimiliki oleh BUMDes (W15), lemahnya kreativitas/inovasi (W11), dan pengembangan potensi desa yang masih belum maksimal (W2). Banyak hal yang dapat dilakukan dalam mengantisipasi permasalahan ini, antara lain kebijakan yang tepat, pembangunan secara konsiten dan berkelanjutan, peningkatan pembelajaran masyarakat di berbagai bidang dalam rangka meningkatkan ekonomi lokal. Namun, hal ini juga dibatasi oleh banyaknya tugas pemerintah sehingga di bidang ekonomi masyarakat desa khususnya belum optimal. BUMDes hadir sebagai lembaga ekonomi desa yang terpisah pengelolaannya dari desa sehingga menjadi sangat penting dan lokomotif dalam arah pergerakan ekonomi. Berlangsung sejak 2017 silam,

dalam kurun waktu 3 tahunan, BUMDes di seluruh Jawa Timur telah didirikan dan telah merintis usaha dalam berbagai bidang sesuai potensi desa yang dimiliki.

**Tabel 1.** Matriks IFE

	<b>Faktor Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Nilai</b>
<b>Kriteria Strengths (S)</b>				
<b>S1</b>	<b>Lahan sektor pertanian luas</b>	<b>0,029</b>	<b>4</b>	<b>0,116</b>
S2	Potensi kekayaan alam	0,026	3	0,078
S3	Potensi sumberdaya manusia	0,027	2	0,054
<b>S4</b>	<b>Memiliki legalitas hukum</b>	<b>0,027</b>	<b>4</b>	<b>0,108</b>
S5	Infrastruktur desa	0,028	3	0,084
S6	Tersedia teknologi tepat guna	0,028	2	0,056
S7	Industri lokal	0,029	2	0,058
S8	Perdagangan dan jasa umum	0,029	3	0,087
S9	Kelompok usaha masyarakat	0,029	3	0,087
<b>S10</b>	<b>Memiliki struktur lembaga</b>	<b>0,027</b>	<b>4</b>	<b>0,108</b>
S11	Kewirausahaan sosial	0,027	2	0,054
S12	Memiliki jaringan luas	0,029	2	0,058
<b>S13</b>	<b>Pengurus BUMDes warga lokal</b>	<b>0,028</b>	<b>4</b>	<b>0,112</b>
S14	Kebersamaan masyarakat	0,029	3	0,087
S15	Ketersediaan tenaga kerja	0,028	3	0,084
S16	Memiliki modal awal	0,027	2	0,054
S17	Cash flow positif	0,027	2	0,054
S18	Modal dari pemerintah dan masyarakat	0,026	2	0,052
<b>Total Strengths</b>		<b>0,500</b>		<b>1,391</b>
<b>Kriteria Weaknesses (W)</b>				
W1	Sektor pertanian belum optimal	0,027	2	0,054
<b>W2</b>	<b>Pengembangan potensi desa</b>	<b>0,027</b>	<b>4</b>	<b>0,108</b>
W3	Pemberdayaan lembaga perekonomian	0,027	3	0,081
W4	Kelembagaan penunjang	0,029	2	0,058
W5	Sarana prasaran penunjang	0,028	3	0,084
W6	Pemanfaatan teknologi kurang tepat guna	0,028	3	0,084
W7	Manajemen tradisional	0,027	3	0,081
W8	Pemasaran tidak tersistem	0,026	3	0,078
W9	Likuiditas rendah	0,029	3	0,087
W10	Penataan lembaga belum efektif	0,027	3	0,081
<b>W11</b>	<b>Kreativitas/inovasi rendah</b>	<b>0,028</b>	<b>4</b>	<b>0,112</b>
W12	Kegiatan usaha lambat	0,028	2	0,056
W13	Pengalaman wirausaha rendah	0,027	3	0,081
W14	Belum memahami esensi BUMDes	0,028	2	0,056
<b>W15</b>	<b>Tenaga ahli kurang</b>	<b>0,031</b>	<b>4</b>	<b>0,124</b>
W16	Modal terbatas	0,028	2	0,056
W17	Laba masih relatif kecil	0,027	2	0,054
W18	Sistem administrasi keuangan	0,028	3	0,084
<b>Total Weaknesses</b>		<b>0,500</b>		<b>1,419</b>
<b>TOTAL INTERNAL</b>		<b>1,000</b>		<b>2,810</b>

Sumber: Data Primer, diolah (2021)

Di samping itu, berdasarkan wawancara langsung dengan para pengelola BUMDes, kelemahan lain yang dimiliki adalah modal yang terbatas didukung oleh keahlian dibidang wirausaha belum maksimal. Sehingga didasarkan atas hal ini, dibutuhkan adanya pendampingan dan konsultasi di bidang usaha terutama kewirausahaan sosial. Hal ini dimaklumi, mengingat keberadaan BUMDes masih dalam tahap pendirian dan pengembangan, dalam jangka panjang diharapkan adanya kemajuan BUMDes yang dapat menarik perhatian investor untuk penanaman modal baik dari pemerintah, swasta, pihak bank atau lembaga eksternal.



### Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Proses identifikasi yang dilakukan terhadap eksternal BUMDes dilihat dari faktor ancaman dan peluang yang ada. Kemudian, dilakukan evaluasi menggunakan pemanfaatan matriks EFE sehingga strategi dapat dilihat dalam upaya pengembangan bagi BUMDes. Tabel 2, memperlihatkan 17 sub-kriteria dalam faktor strategis peluang.

**Tabel 2.** Matriks EFE

Faktor Eksternal		Bobot	Rating	Nilai
<b>Kriteria Opportunities (O)</b>				
O1	Penerapan ilmu dan teknologi	0,030	3	0,090
<b>O2</b>	<b>Pemasaran bisnis berbasis <i>online</i></b>	<b>0,029</b>	<b>4</b>	<b>0,116</b>
O3	Kemudahan informasi pasar	0,029	2	0,058
O4	Kerjasama usaha lebih terbuka	0,030	3	0,090
O5	Perluasan jaringan usaha	0,030	2	0,060
O6	Investasi yang menguntungkan	0,031	2	0,062
O7	Dukungan pemerintah	0,031	2	0,062
O8	Menjadi rekanan pemerintah	0,030	2	0,060
O9	Pengembangan sumberdaya ekonomi lokal	0,030	3	0,090
O10	Keberadaan pasar potensial	0,029	3	0,087
<b>O11</b>	<b>Pengembangan destinasi wisata</b>	<b>0,030</b>	<b>4</b>	<b>0,120</b>
<b>O12</b>	<b>Harga relatif lebih kompetitif</b>	<b>0,029</b>	<b>4</b>	<b>0,116</b>
O13	Menjalin kerjasama/konsinyasi	0,029	2	0,058
O14	Inspirasi peniruan kreatif	0,028	3	0,084
O15	Pemberdayaan masyarakat	0,028	3	0,084
O16	Kepercayaan masyarakat	0,028	3	0,084
O17	Budaya masyarakat	0,029	2	0,058
<b>Total Opportunities</b>		<b>0,500</b>		<b>1,379</b>
<b>Kriteria Threats (T)</b>				
T1	Revolusi teknologi modern	0,028	2	0,056
<b>T2</b>	<b>Dampak bisnis global</b>	<b>0,031</b>	<b>3</b>	<b>0,093</b>
T3	Lambat merespon informasi	0,029	3	0,087
T4	Usaha lain lebih profesional	0,029	3	0,087
T5	Mitra beralih ke rekanan yang lain	0,029	2	0,058
T6	Penarikan modal oleh investor	0,03	1	0,030
T7	Perubahan regulasi	0,031	2	0,062
T8	Pergeseran struktur	0,028	2	0,056
T9	Sistem kapitalisasi	0,029	2	0,058
T10	Benturan kepentingan	0,030	3	0,090
<b>T11</b>	<b>SDM kurang terampil</b>	<b>0,031</b>	<b>3</b>	<b>0,093</b>
T12	Fluktuasi harga produk	0,030	1	0,030
<b>T13</b>	<b>Pesaing lebih agresif</b>	<b>0,031</b>	<b>3</b>	<b>0,093</b>
T14	Komplain dari pesaing	0,031	2	0,062
T15	Persepsi masyarakat	0,027	3	0,081
T16	Perubahan minat usaha	0,028	1	0,028
T17	Kecemburuan sosial	0,028	2	0,056
<b>Total Threats</b>		<b>0,500</b>		<b>1,120</b>
<b>TOTAL EKSTERNAL</b>		<b>1,000</b>		<b>0,259</b>

Sumber: Data Primer, diolah (2021)

Faktor eksternal dengan nilai tertinggi adalah faktor potensi pasar “Pengembangan destinasi wisata” (O11), “Adanya pemasaran bisnis berbasis *online*” (O2), serta “Harga yang relatif lebih kompetitif” (O12) dengan rating 4. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa faktor potensi wisata memiliki anggapan dapat menguntungkan bagi ekonomi desa yang harus dijalankan oleh BUMDes. Jawa Timur memiliki peluang yang besar dalam mengembangkan potensi alam untuk melakukan aktivitas di berbagai bidang.

Antara lain subsektor pertanian, pariwisata, ataupun dibidang industri. Potensi alam yang dimanfaatkan secara optimal akan meningkatkan pengembangan BUMDes didukung oleh penguatan ekonomi dan keunggulan berdaya saing. Sehingga faktor ini memiliki peluang yang besar untuk dikelola bagi pelaku industri dalam pengembangan produk lokal yang dimiliki. Dalam jangka panjang, akan meningkatkan dan mengembangkan berbagai sektor usaha yang dimiliki oleh BUMDes sehingga bidang usaha dari segi kualitas, kuantitas, dan pelayanan dapat meningkat optimal. Hasil evaluasi yang ada, pada faktor ancaman yang dimiliki dapat menghambat pengembangan BUMDes, salah satunya disebabkan oleh adanya pemasaran bisnis secara *online*.

Selanjutnya, untuk faktor ancaman, penelitian ini berhasil mengidentifikasi 17 jenis ancaman yang dihadapi oleh BUMDes di Jawa Timur. Tiga ancaman terkuat, berdasarkan hasil analisis, adalah aspek “Dampak bisnis global” (T2), “SDM kurang terampil” (T11), dan “Pesaing yang lebih agresif” (T13), yang masing-masing memiliki nilai 0,093. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwasanya BUMDes-BUMDes di Jawa Timur umumnya merasa kurang siap menghadapi persaingan bisnis, baik karena alasan kualitas sumberdaya manusia yang kurang memadai maupun karena kompetitor bisnis yang jauh lebih kompeten dari BUMDes. Hal ini dapat dipahami mengingat pengurus BUMDes biasanya merupakan penduduk setempat dengan latar belakang pendidikan yang masih didominasi oleh sekolah menengah. Sehingga skala usaha yang dijalankan oleh BUMDes masih cenderung bersifat local dan belum banyak yang mampu memasuki ranah industri/industri ataupun melebarkan pasarnya hingga skala internasional.

### *Evaluasi Alternatif Strategi*

Analisis SWOT adalah matriks yang digunakan dalam pengembangan BUMDes di Jawa Timur pada lokasi yang terpilih. Hasil yang didapat akan dijadikan alternatif strategi terbaik dalam pengembangan BUMDes tersebut. Setelah dianalisis dengan menggunakan SWOT, maka selanjutnya dilakukan pemilihan prioritas didasarkan atas pembobotan dengan *analytical Network Process* (ANP). ANP adalah metode yang difokuskan pada keterkaitan antara strategi objektif yang satu dengan yang lain. Setelah ditentukan, maka pembobotan dilakukan dengan menunjuk prioritas yang ada dari setiap alternatif strategi yang ada. Bobot prioritas masing-masing alternatif strategi memiliki nilai yang berbeda-beda. Dasarnya pemilihan ini didasarkan atas nilai bobot yang telah disesuaikan pada strategi pengembangan BUMDes. Hasil analisis dari perhitungan SWOT, didapat beberapa alternatif strategi untuk pengembangan BUMDes di Jawa Timur. Berdasarkan Tabel 3 didapatkan informasi bahwa terdapat urutan strategi dimulai dari bobot yang memiliki nilai tertinggi hingga nilai terendah.

**Tabel 3.** Alternatif Strategi Pengembangan BUMDes di Jawa Timur

<b>Alternatif Strategi</b>	<b>Normalized score</b>	<b>Ideal score</b>	<b>Rank</b>
A Fasilitasi permodalan	0,062	0,590	7
B Memperbaiki kinerja sektor pertanian	0,027	0,256	15
C Pemetaan potensi ekonomi desa	0,060	0,564	8
<b>D Inovasi dan pengembangan produk</b>	<b>0,103</b>	<b>0,974</b>	<b>3</b>
E Meningkatkan produksi	0,019	0,179	16
F Memilih usaha yang profitabel dan berisiko rendah	0,065	0,615	6
G Peningkatan kinerja BUMDes	0,057	0,538	9
H Optimalisasi potensi ekonomi desa	0,049	0,462	11
<b>I Pemanfaatan teknologi</b>	<b>0,103</b>	<b>0,974</b>	<b>2</b>
J Penguatan modal dan legalitas	0,016	0,154	18
K Memperkuat kerjasama dengan mitra usaha	0,030	0,282	14
L Pengadaan pusat informasi dan pelayanan	0,035	0,333	13
M Membentuk kelompok usaha bersama	0,019	0,179	17
N Pelatihan keterampilan tematik	0,073	0,692	5
O Mempekerjakan tenaga ahli	0,051	0,487	10
P Mengadakan pelatihan dan konsultasi	0,081	0,769	4
Q Mengevaluasi kinerja bisnis secara berkala	0,043	0,410	12
<b>R Mengurangi kegiatan usaha yang kurang produktif</b>	<b>0,106</b>	<b>1,000</b>	<b>1</b>

Sumber: Data Primer, diolah (2021)

Berdasarkan hasil analisis, dapat diketahui bahwa tiga prioritas strategi dalam pengembangan BUMDes di Jawa Timur adalah, pertama, mengurangi kegiatan usaha yang kurang produktif. Pandemi Covid-19 yang berjalan selama dua tahun terakhir sangat berdampak kepada keberlanjutan usaha yang dijalankan oleh BUMDes pada umumnya. Pembatasan mobilitas masyarakat merupakan kebijakan utama yang mendorong BUMDes untuk menutup hampir seluruh unit bisnisnya. Kondisi tersebut menyebabkan keuangan BUMDes menjadi tidak stabil akibat minimnya pemasukan. Di sisi lain, beberapa komponen biaya operasional masih harus tetap dibayarkan, terutama untuk gaji karyawan tetap. Oleh karenanya, mengurangi kegiatan untuk unit-unit bisnis yang kurang produktif dapat menjadi strategi yang tepat dalam rangka efisiensi biaya operasional, misalnya unit usaha pembuatan paving dan batako yang tidak ada penjualan yang signifikan selama pandemi. Kegiatan usaha PAM yang sudah dirintis oleh BUMDes Kerto Raharjo juga perlu dipertimbangkan untuk ditunda pelaksanaannya karena membutuhkan biaya yang cukup besar, sedangkan pemasukan BUMDes selama pandemi Covid-19 sangat rendah. Begitu pula dengan unit usaha PAH di BUMDes Sejahtera Abadi yang selama pandemi hampir tidak menghasilkan pemasukan sama sekali bagi BUMDes.

Kedua, pemanfaatan teknologi. Selama masa pandemi ini, masyarakat semakin terdorong untuk melakukan kegiatan-kegiatan harian mereka, terutama kegiatan bisnis, secara *online*. Masyarakat semakin terbiasa untuk melakukan transaksi-transaksi melalui *gadget* dan *platform-platform online* lainnya. Teknologi yang berkembang saat ini memberikan banyak kemudahan bagi manusia untuk melakukan banyak hal hanya dengan menggunakan *handphone*, dan dapat dilakukan dari rumah. Kemajuan inilah yang harus dapat diadopsi oleh pengurus BUMDes untuk dapat bertahap di era pandemi. Pemanfaatan teknologi tepat guna, khususnya teknologi komunikasi, akan memudahkan BUMDes untuk tetap terhubung dengan konsumennya sehingga BUMDes tetap dapat memperoleh pemasukan dari unit-unit usahanya. Teknologi membantu BUMDes untuk menginformasikan produk-produknya kepada masyarakat luas.

Ketiga, inovasi dan pengembangan produk. Kompetisi bisnis yang semakin menantang setiap harinya, mendorong semua pemilik usaha untuk lebih berinovasi dan mengembangkan produk dengan cepat dalam merespon pasar. Tantangan tersebut juga berlaku untuk pengurus BUMDes. Walaupun mendapat bantuan pendanaan sekaligus menjadi mitra bagi pemerintah, BUMDes harus memiliki usaha yang stabil dan mandiri untuk dapat bersaing dengan usaha lain, terutama yang dikelola oleh swasta. Apalagi masyarakat saat ini lebih kritis dan lebih mudah mengakses informasi dari segala sumber, yang menyebabkan mereka menjadi memiliki banyak referensi dan preferensi dalam membeli suatu barang atau jasa. Inovasi produk yang berkualitas akan membantu produk-produk BUMDes, baik berupa produk barang maupun jasa, lebih diminati oleh masyarakat. Sebagai contoh, inovasi berupa penambahan *spot* berfoto di lokasi Boonpring milik BUMDes Kerto Raharjo, telah terbukti berhasil meningkatkan jumlah kunjungan ke lokasi wisata tersebut. Usaha pengolahan sampah terpadu milik BUMDes Sumber Sejahtera juga dapat dikembangkan untuk menghasilkan produk-produk daur ulang yang inovatif, sedangkan untuk BUMDes Sejahtera Abadi, inovasi dapat diarahkan untuk peningkatan kualitas produk dan strategi pemasaran *online* untuk UMKM-UMKM binaannya sehingga tercipta peningkatan daya saing dan penjualan produk mereka yang kompetitif.

Telah banyak penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya berkaitan dengan strategi pengembangan BUMDes menggunakan berbagai pendekatan dan analisis. Antara lain penelitian yang dilakukan oleh (Iyan et al., 2020) yang memperoleh hasil bahwa alternatif prioritas utama pengembangan BUMDes Sumber Mulia adalah Strategi III (dengan nilai TAS 6,75) yaitu menjadi distributor pupuk dan farmasi. Prioritas kedua adalah Strategi I (nilai TAS sebesar 6,21) yaitu menciptakan usaha baru, dan prioritas ketiga adalah strategi II (nilai TAS sebesar 5,53) yaitu peningkatan kualitas sumber daya manusia. Penelitian lain tentang strategi pengembangan pada BUMDes pernah dilakukan oleh (Sulaksana, 2019) di Desa Cibunut, Kecamatan Argapura, Kabupaten Majalengka didapatkan hasil bahwa 11 strategi pengembangan menjadi prioritas utama dilihat dari nilai TAS (*Total Attractives Score*) dalam pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera, dimana yang tertinggi menghasilkan nilai sebesar 0,76. Tidak hanya itu, penelitian lain oleh (Yudiardi, 2016) yang berlokasi di Kabupaten Garut menghasilkan prioritas strategi yakni pembentukan ikatan kerjasama dengan lembaga pengembangan lain, dilanjutkan dengan diversifikasi produk, aktivitas penterasi pasar, pengembangan berbasis produk, pelaksanaan kegiatan pelatihan karyawan sehingga pengembangan BUMDes dapat tercapai. Pada hasil penelitian (Anggraeni, 2016) yang bertujuan untuk menggali dampak keberadaan BUMDes pada kesejahteraan masyarakat menggunakan pendekatan *Community Based Research* dan analisis isi (*content analysis*) menunjukkan kehadiran BUMDes memberikan

perubahan signifikan dibidang ekonomi sosial masyarakat setempat. Adanya pergeseran nilai sosial dan perubahan pola interaksi yang terjadi antarwarga masyarakat. Kehadiran BUMDes dalam penelitian ini memberikan dampak pada peningkatan Pendapatan Asli Daerah. Namun, belum dirasakan sepenuhnya oleh masyarakat sekitar. Sehingga saran yang diajukan bahwa perlunya relasi yang kuat antara BUMDes dan Pemerintah Daerah setempat sehingga pengawasan dapat terlaksana dengan optimal. Hal yang menjadi tantangan bagi BUMDes adalah menjalin relasi keseimbangan dimana dominasi antar satu pihak dengan pihak lainnya dapat dihindari sehingga kolaborasi dalam memajukan masyarakat desa dapat tercapai. Demikian juga dengan penelitian lain oleh (Nurfaisal et al., 2020) juga membahas terkait dengan strategi dan pengembangan menggunakan SWOT sebagai alternatif strategi pengembangan usaha.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan tersebut didapat kesimpulan bahwa terdapat 36 kriteria evaluasi internal terdiri dari 18 kriteria kekuatan dan 18 kriteria kelemahan, sedangkan faktor evaluasi faktor eksternal terdiri dari 34 kriteria yakni 17 kriteria peluang dan 17 kriteria ancaman. Faktor internal, kekuatan terbesar dari BUMDes adalah kepemilikan lahan pertanian yang luas, sedangkan kelemahan terbesar adalah kriteria kurangnya tenaga ahli untuk mengurus pengelolaan BUMDes. Hasil analisis faktor eksternal, diketahui bahwa peluang terbesar yang dimiliki oleh BUMDes adalah pengembangan destinasi wisata, sedangkan ancaman terbesar BUMDes berasal dari dampak bisnis global, sumberdaya manusia yang kurang terampil, dan pesain yang agresif. Dari analisis *analytical network process* (ANP) diperoleh 18 alternatif strategi untuk pengembangan BUMDes, dengan empat prioritas utama yaitu upaya pengurangan aktivitas usaha kurang produktif, pemanfaatan teknologi, inovasi dan pengembangan produk.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Segenap penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada Universitas Brawijaya melalui Program Hibah Penelitian Profesor, Fakultas Pertanian tahun 2020 atas semua dukungan, bantuan pendanaan, serta ucapan terima kasih kepada keseluruhan pihak terkait yang telah memberikan bantuan, dukungan hingga terselesaikannya penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, R. (2018). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Aspek Modal Sosial (Studi Pada BUMDes Surya Sejahtera, Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo). *Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 6, 1–15.
- Alfian, Sandy, I. A., & Fathurahman, H. (2013). Penggunaan Metode Analytic Network Process (ANP) dalam Pemilihan Supplier Bahan Baku Kertas pada PT Mangle Panglipur. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 2(1), 32–39. <https://doi.org/10.26593/jrsi.v2i1.334.32-39>
- Anggraeni. (2016). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada BUMDes Di Gunung Kidul, Yogyakarta. *Jurnal Modus*, 28(2), 155. <https://doi.org/10.24002/modus.v28i2.848>.
- Arrahman, T., Firmansyah, F., Rosadi, B., Harahap, A., Hadi, S., & Farizal, F. (2021). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Unit Usaha Ternak Sapi Potong Berdasarkan Modal Sosial Peternak Di Kabupaten Tanjung Jabung Timur. *JAS (Jurnal Agri Sains)*, 5(1), 42. <https://doi.org/10.36355/jas.v5i1.530>
- Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Perempuan dan Keluarga Berencana Kabupaten. (2016). Buku Panduan Manajemen Badan Usaha Milik Desa (Pembentukan & Pengelolaan BUMDes). Majalengka. In *Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Perempuan dan Keluarga Berencana Kabupaten, Majalengka*.
- Bayazit. (2006). Use of Analytic Network Process in Vendor Selection Decisions. *Benchmarking: An International Journal.*, 13(5), 566-579. <https://doi.org/10.1108/14635770610690410>
- David, F. R. (2009). *Manajemen Strategi*. Salemba Empat.
- Dewi, A. S. K. (2014). Peranan Badan Usaha Milik Desa sebagai Upaya dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa serta Menumbuhkan Perekonomian Desa. *Jurnal of Rural and Development*,

- 5(1), 1–14.
- Dhika. (2012). *Metode Penelitian* (pp. 40–57).
- Hayyuna, R., Pratiwi, R. N., Mindarti, L. I., Publik, J. A., Administrasi, F. I., & Brawijaya, U. (2014). Strategi Manajemen Aset Bumdes Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Desa (Studi pada BUMDES di Desa Sekapuk, Kecamatan Ujungpangkah, Kabupaten Gresik). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 2(72), 1–5.
- Iyan, I., Mawung, A. S., & Mantikei, B. (2020). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Mulia di Desa Purwareja Kabupaten Lamandau. *Journal of Environment and Management*, 1(2), 103–111. <https://doi.org/10.37304/jem.v1i2.1745>
- Jauch, dan G. (1997). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Binarupa Aksara.
- Kurniawan, R., Tarantang, J., Akbar, W., Dakhoir, A., & Angga Safitri, N. (2021). Penyuluhan Urgensi Tera Ukur/Sertifikasi Timbangan di Pasar Kahayan Kota Palangka Raya. *PaKMas: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1), 128–133. <https://doi.org/10.54259/pakmas.v2i1.829>
- Kustiawati, N., & Hamamah. (2013). Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE) Buah Naga Organik (*Hylocereus undatus*). *Agromix*, 5(1), 12–21. <https://doi.org/10.35891/agx.v5i1.694>
- Mahayana, W. (2013). Peran Kepala Desa Dalam Meningkatkan Kecamatan Kaubun Kabupaten Kutai Timur. *Journal Ilmu Pemerintahan*, 1(2), 400–414. [ejournal.ip.fisip-unmul.org](http://ejournal.ip.fisip-unmul.org)
- Mahmuda, D. (2021). Penyuluhan Mengenai Peran Penting BUMDes dalam Menggerakkan Ekonomi Masyarakat. *Community Engagement and Emergence Journal (CEEJ)*, 2(1), 101–107. <https://doi.org/10.37385/ceej.v2i1.143>
- Mardikanto. (1982). *Pengantar Penyuluhan Pertanian*. Hapsara.
- Nurcholis. (2011). *Pertumbuhan dan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*. Erlangga.
- Nurfaisal, M., Mutiarin, D., Saputra, H. A., Latif, I. R., & Iqbal, M. (2020). Smart Village Accountability: Comparative Study in Management BUMDes Tirta Mandiri and BUMDes Giritama As a Village Income Earner in 2018. *Jurnal Ilmu Pemerintahan: Kajian Ilmu Pemerintahan Dan Politik Daerah*, 5(1), 20–46. <https://doi.org/10.24905/jip.5.1.2020.20-46>
- Prasetyo, R. A. (2016). Peranan Bumdes Dalam Pembangunan Dan Pemberdayaan Masyarakat Di Desa Pejambon Kecamatan Sumberrejo Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Dialektika*, 11(1), 86–100. <https://doi.org/10.53867/jpm.v1i1.7>
- Rangkuti. (1997). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Razak, M. R. R., Dahong, M., Ahmad, J., Dema, H., & Mustanir, A. (2018). The Effect of Siri's Marriage on Government Administration. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 42(3), 171–184. <https://www.gssrr.org/index.php/JournalOfBasicAndApplied/article/view/9484>
- Saaty. (1993). *Decision Making for Leader: The Analytical Hierarchy Process for Decisions in Complex World*. University of Pittsburgh, Pittsburgh.
- Saaty. (1999). Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World. *RWS Publications*, 2(1), 112–125.
- Setiawan, B. (2019). *Model Peningkatan Keunggulan Bersaing Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Melalui Optimalisasi Pemanfaatan Sumberdaya Lokal Untuk Kemandirian Ekonomi Masyarakat Pedesaan Di Jawa Timur*. Malang. Universitas Brawijaya.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Pendidikan Sugiyono*. Alfabeta.
- Sulaksana, N. I. (2019). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kasus Di BUMDes Mitra Sejahtera Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka. *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, 3(2), 348–359. <https://doi.org/doi:10.21776/ub.jepa.2019.003.02.11>.
- Tama, & Yanuardi. (2013). *Dampak Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Bagi Kesejahteraan Masyarakat di Desa Karangrejek Kecamatan Wonosari Kabupaten Gunung Kidul*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Van Den Ban, A.W. & Hawkins, H. (1999). *Penyuluhan Pertanian* (2nd ed.). Kanisius.
- Yudiardi, D. (2016). *Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan prekonomian masyarakat pedesaan kabupaten Garut*. Universitas Padjajaran.
- Zulkarnaen. (2016). Pengembangan Potensi Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Pondok Salam Kabupaten Purwakarta. *Dharmakarya: Jurnal Aplikasi Ipteks Untuk Masyarakat*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.24198/dharmakarya.v5i1.11430>