

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. TEORI YANG DIGUNAKAN

1. Manajemen Strategi

a. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan satu kalimat yang berasal dari dua kata “manajemen” dan “strategi” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang setelah digabungkan menjadi satu kalimat (terminologi) memiliki pengertian tersendiri pula. Oleh karena itu, perlu terlebih dahulu dibahas pengertian “manajemen” dan “strategi”.

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengantar suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Dalam konteks ini, manajemen adalah suatu kegiatan, sementara pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola.¹

Namun pada dasarnya manajemen strategi berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (diucap misi), dalam usaha menghasilkan benda ataupun

¹ Nazarudin, *Manajemen Startegik*, NoerFikri Offset, 2020.

jasa. Dalam strategi suatu sistem memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan memengaruhi, didalam manajemen strategi diperlukan visi misi yang nantinya akan menjadi sebuah acuan tujuan yang baik dan mengarahkan para pelaku usaha untuk tetap berada pada jalur yang sesuai demi tercapainya tujuan.²

Manajemen strategi pada umumnya merupakan kegiatan terstruktur yang terdiri atas perencanaan, pengeroganisasian, penempatan dan pengawasan. Dalam seluruh unsur bertujuan untuk mengatur proses berjalannya manajemen agar memiliki mutu dan nilai yang tinggi. Manajemen strategi akan berjalan dengan baik dengan adanya dukungan dari para pelaksana manajemen, adanya kerjasama yang baik sangat diperlukan untuk mewujudkan tujuan utama. Sistem yang digunakan manajemen sebagai alat kesatuan dalam memiliki beragam komponen saling berkaitan dan mempengaruhi anatar satu dan lainnya, serta bergerak secara serentak menuju arah yang sama pula. Bagian ilmu manajemen strategi ini senantiasa akan menyikapi pada dinamika-dinamika yang terjadi baik itu dari lingkungan internal maupun eksternalnya yang kemudian akan berlanjut dengan bagaimana cara berupaya untuk menyesuaikan hingga pada akhirnya pada tujuan

² Ana Wijandari and Neng Sumilah, 'Sosialisasi Manajemen Strategi Pemasaran Di UMKM Kecamatan Cileungsi Pendahuluan Metode', 1.1 (2021), 61–64.

yang telah ditetapkan itu dapat segera terlaksana atau direalisasikan dengan baik.³

b. Fungsi Manajemen

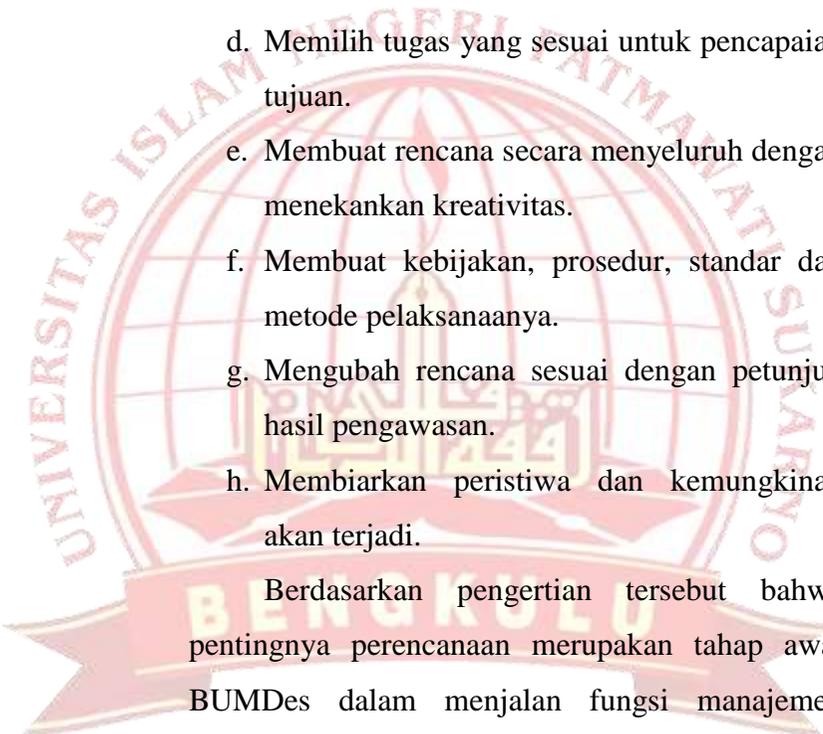
Fungsi manajemen pada hakikatnya merupakan tugas pokok yang harus dijalankan pimpinan dalam organisasi apapun, termasuk dalam mengelola BUMDes serta membantu dalam membuat keputusan terbaik untuk meningkatkan kemampuan dalam mengatasi berbagai permasalahan, membantu proses adaptasi desa, baik dengan perkembangan zaman maupun perubahan irama persaingan didunia bisnis dalam meningkatkan keuntungan atau profit BUMDes. Berikut dibawah ini fungsi-fungsi manajemen terdiri dari Perencanaan, Pengeorganisasian, Penggerakan, dan Pengawasan.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah hal memilih dan menghubungkan fakta-fakta serta hal membuat dan menggunakan dugaan-dugaan mengenai masa yang akan datang dalam hal ini menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diusulkan, yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan dalam suatu BUMDes.

Kegiatan-kegiatan yang dimaksud meliputi :

³ Sri Budiman and Suparjo Suparjo, 'Manajemen Strategik Pendidikan Islam', *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 5.3 (2021), 515–23 <<https://doi.org/10.36312/jisip.v5i3.2197>>.

- 
- a. Menjelaskan, memantapkan dan memastikan tujuan yang dicapai oleh BUMDes.
 - b. Meramalkan keadaan untuk yang akan datang.
 - c. Memperkirakan kondisi pekerjaan yang dilakukan oleh BUMDes.
 - d. Memilih tugas yang sesuai untuk pencapaian tujuan.
 - e. Membuat rencana secara menyeluruh dengan menekankan kreativitas.
 - f. Membuat kebijakan, prosedur, standar dan metode pelaksanaannya.
 - g. Mengubah rencana sesuai dengan petunjuk hasil pengawasan.
 - h. Membiarkan peristiwa dan kemungkinan akan terjadi.

Berdasarkan pengertian tersebut bahwa pentingnya perencanaan merupakan tahap awal BUMDes dalam menjalankan fungsi manajemen strategi, dibutuhkan mental untuk memilih sasaran, kebijakan prosedur, dan program yang diperlukan untuk mencapai apa yang diinginkan pada masa yang akan datang. Oleh sebab itu, perencanaan hal yang utama didahulukan oleh BUMDes karena perencanaan yang baik akan mudah tercapainya

arahan tujuan yang hendak dicapai. Pelaksanaan tujuan harus didasarkan atas kenyataan objektif dan rasional, sebab hasil perencanaan akan bisa dilihat dimasa depan, untuk itu segala tindakan, kebijakan direncanakan terlebih dahulu dengan baik. Agar resiko yang ditanggung BUMDes relatif kecil.⁴

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan tindak lanjut dari perencanaan yang telah dibuat dengan melakukan pembagian pekerjaan kepada anggota kelompoknya dalam menjalankan program terkait dengan penelitian yaitu fungsi manajemen strategi dalam meningkatkan pendapatan masyarakat Desa Air Sebakul.

“Menurut George.R.Terry dalam buku”Prinsip-Prinsip Manajemen” cetakan kesebelas (2012:17) Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokkan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan.” Kegiatan-kegiatan pengorganisasian yang dimaksud meliputi:

⁴ Awaluddin and Hendra, ‘Fungsi Manajemen Dalam Pengadaan Infrastruktur Pertanian Masyarakat Di Desa Watatu Kecamatan Banawa Selatan Kabupaten Donggala’, *Jurnal Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Tadulako Indonesia*, 2.1 (2018), 1–12.

- a. Membagi pekerjaan kedalam tugas-tugas operasional.
- b. Mengelompokkan tugas-tugas ke dalam posisi-posisi secara operasional.
- c. Menggabungkan jabatan-jabatan operasional kedalam unit-unit yang saling berkaitan.
- d. Memilih dan menempatkan orang untuk pekerjaan yang sesuai.
- e. Menjelaskan persyaratan dari setiap jabatan.
- f. Menyesuaikan wewenang dan tanggung jawab bagi setiap anggota.
- g. Menyediakan berbagai fasilitas untuk pengurus BUMDes.
- h. Menyelaraskan organisasi sesuai dengan hasil pengawasan.

“Sondang.P.Siagian (2003:27) *organizing* adalah keseluruhan proses pengelompokkan orang-orang, alat-alat, tanggungjawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan”.⁵

⁵ Vika Luila and Bambang Haryadi, ‘Pengembangan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Pada PT Ageless Aesthetic Clinic’, *Agora*, 1.3 (2013), 1–9 <<https://media.neliti.com/media/publications/35897-ID-pengembangan-fungsi-manajemen-sumber-daya-manusia-pada-pt-ageless-aesthetic-clin.pdf>>.

Dengan demikian *organizing* mengalokasikan semua pekerjaan kepada setiap orang-orang yang ada dalam suatu organisasi dengan membentuk struktur atau bagan organisasi yang didalamnya terdapat pembagian tugas, sehingga tidak terjadi adanya tumpang tindih pekerjaan agar tujuan bisa dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan adalah tindakan atau kegiatan yang dilakukan oleh seorang manager untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai.

Kegiatan-kegiatan penggerakan (*Actuating*) meliputi:

- a. Melakukan partisipasi terhadap keputusan, tindakan dan perbuatan.
- b. Mengarahkan orang lain dalam bekerja.
- c. Memotivasi pengurus BUMDes.
- d. Berkomunikasi secara efektif.
- e. Meningkatkan anggota agar memahami potensinya secara penuh.

- f. Memberi imbalan penghargaan yang sesuai terhadap pekerjaan.
- g. Mencukupi keperluan pengurus sesuai dengan kegiatan pekerjaannya.
- h. Berusaha memperbaiki pengarahannya sesuai petunjuk pengawasan.

Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif, dan ekonomis.⁶

Dapat disimpulkan bahwa suatu pergerakan itu sangat diperlukan dalam menggerakkan semua anggota kelompok untuk bekerja agar mencapai tujuan organisasi. Fungsi pergerakan ini adalah ibarat kunci stater mobil, artinya mobil baru dapat berjalan jika kunci staternya telah melaksanakan fungsinya. Demikian juga proses manajemen baru terlaksana setelah fungsi manajemen ditetapkan.

⁶ Sri Dewi Wulandari, 'Analisis Manajemen Pemberdayaan Ekonomi Program Bina Mandiri Wirausaha Lazismu Surabaya', *Sang Pencerah: Jurnal Ilmiah Universitas Muhammadiyah Buton*, 8.3 (2022), 733–56 <<https://doi.org/10.35326/pencerah.v8i3.2455>>.

4. Pengawasan (Controlling)

Pengawasan atau controlling merupakan bagian akhir dari proses manajemen. Secara umum pengawasan berkaitan dengan upaya pengendalian serta mengendalikan kualitas. Pengawasan memiliki tujuan untuk melihat dan menjadi proses penentuan apakah kegiatan yang dilakukan oleh organisasi sudah sesuai dengan rencana yang telah direncanakan sebelumnya. Pengawasan juga diartikan sebagai sebuah usaha dalam proses pengamatan dari kegiatan pelaksanaan seluruh aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi untuk memberikan penilaian terhadap tingkat efisiensi penggunaan dan proses pelaksanaan program atau aktivitas.⁷

Berikut kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam fungsi pengawasan meliputi:

- a. Menilai atau melakukan perbandingan terhadap hasil yang telah dilakukan dengan rencana yang telah disusun sebelumnya.
- b. Memberikan penilaian hasil pekerjaan dengan standar nilai hasil kerja.
- c. Meciptakan media pelaksanaan secara tepat.
- d. Memberikan media pengukur pekerjaan.

⁷ L I A Rahmadani and others, 'Implementasi Manajemen Strategik Di Lembaga Kemanusiaan Aksi Cepat Tanggap Purwokerto', 2022.

- e. Memberikan dan membuat saran serta perbaikan jika terjadi penyimpangan.
- f. Melakukan proses pengawasan dengan petunjuk hasil pengawasan.

“Pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”.⁸

c. Manfaat Manajemen Strategi

Manfaat utama dari manajemen strategi adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Tentunya akan terus menjadi manfaat terbesar dari manajemen strategi, namun berbagai kajian riset kini menunjukkan bahwa proses, alih-alih keputusan atau dokumen, merupakan kontribusi yang lebih penting dari manajemen strategi. Komunikasi adalah kunci bagi manajemen strategi yang berhasil melalui keterlibatan didalam prosesnya, manajer dan karyawan berkomitmen untuk mendukung

⁸ Rizki Abdul Mazid, 'Pengaruh Pengawasan Oleh Lurah Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dikantor Kelurahan Lingga Sari Kecamatan Ciamis Kabupaten Ciamis', 2022, 47934801 <[http://repository.unigal.ac.id:8080/bitstream/handle/123456789/2165/158.Rizki Abdul Mazid 4793-4801.pdf?sequence=1](http://repository.unigal.ac.id:8080/bitstream/handle/123456789/2165/158.Rizki%20Abdul%20Mazid%204793-4801.pdf?sequence=1)>.

organisasi dan partisipasi. Berikut manfaat dari manajemen strategi :

1. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang.
2. Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen.
3. Mempresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik.
4. Meminimalkan efek kondisi dan perubahan yang jelek.
5. Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung tujuan yang telah ditetapkan.
6. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi.⁹

d. Langkah-langkah Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap atau langkah. Adapun tahap atau langkah tersebut adalah:

1. Perumusan Strategi. Pada tahap ini meliputi pengembangan visi dan misi BUMDes dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal BUMDes. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal BUMDes dan menetapkan tujuan BUMDes untuk jangka panjang.

⁹ Siti Daimatus Sholehah, 'Universitas Islam Negeri Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Juni 2022', September 2021, 2022, 2021–22.

2. Pelaksanaan Strategi. Pada tahap ini BUMDes harus menetapkan tujuan tahunan, menetapkan kebijakan, memotivasi anggota dan pengurus BUMDes, dan mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan pengembangan strategi. Eksekusi strategi melibatkan pengembangan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur BUMDes, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi pada anggota dengan kinerja BUMDes tersebut.

3. Evaluasi strategi. Evaluasi strategi adalah tahapan terakhir pada manajemen strategi. Tiga kegiatan utama dalam evaluasi strategi yaitu:

- a. Mengkaji ulang faktor eksternal, yang menjadi dasar untuk mengembangkan strategi saat ini untuk diterapkan dan meninjau faktor internal.
- b. Pengukuran kinerja dan prestasi
- c. Mengambil tindakan korektif. Penilaian strategi harus dilakukan karena kesuksesan hari ini tidak menjamin kesuksesan hari esok.¹⁰

¹⁰ M Kautsar and S Julaiha, 'Langkah-Langkah Manajemen Strategik Di Lembaga Pendidikan Islam', *Journal of Instructional and ...*, 3.1 (2023), 24-

B. Strategi

1. Pengertian Strategi

Asal kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani “strategos”. “stratos” yang berarti memimpin. Jika kata itu digabungkan maka maknanya adalah “generalship” atau hal berkaitan sesuatu yang dilakukan oleh pemimpin. Strategi merupakan perbuatan yang terus meningkat dan dilaksanakan berdasarkan sudut pandang keinginan pelanggan di masa depan. Strategi juga merupakan kerangka acuan yang terintegrasi dan komperenshif yang mengarahkan pilihan-pilihan yang menentukan bentuk dan arah aktivitas-aktivitas organisasi menuju pencapaian tujuannya. Departemen sumberdaya manusia haruslah berfungsi sebagai rekan/mitra dalam menyusun rencana strategi organisasi dikarenakan sumber daya manusia merupakan pertimbangan kunci dalam menentukan strategi, baik itu yang praktis maupun yang dapat dilaksanakan.¹¹

Ada empat langkah dasar dalam manajemen strategi yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi, dan pengendalian. Dalam pengamatan lingkungan, ia terbagi menjadi dua yakni

28<<https://www.journal.ieeducation.org/index.php/JIDeR/article/view/203%0Ahttps://www.journal.ieeducation.org/index.php/JIDeR/article/download/203/188>>.

¹¹ Syahrul Efendi, ‘Strategi Pengembangan Usaha Milik Desa Oleh Pemerintah Desa Rajadesa Kecamatan Rajadesa Kabupaten Ciamis’, *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 6.4 (2019), 327–38 <<https://jurnal.unigal.ac.id>>.

lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal terdiri atas kekuatan dan kelemahan suatu lingkungan usaha, termasuk struktur, sumber daya maupun budaya organisasi. Lingkungan eksternal terdiri atas peluang dan ancaman yang timbul diluar organisasi dan tidak dalam pengendalian manajemen. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Manajemen perlu menyesuaikan antara peluang, ancaman, kekuatan, kelemahan sehingga muncul faktor penentu masa depan usaha. Faktor tersebut disebut faktor strategi yang disingkat menjadi analisis SWOT, yaitu *Strengths* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (kesempatan), dan *Threats* (ancaman).

Dalam perumusan strategi mempertimbangkan kesempatan dan ancaman lingkungan dilihat dari kekuatan dan kelemahan usahanya, dan dilakukan perumusan strategi seperti misi, tujuan dan penetapan pedoman kebijakan dalam tindakan, program, anggaran dan prosedur.

Berdasarkan pernyataan di atas, strategi sangatlah penting melihat perannya dalam kemajuan suatu usaha. Dengan demikian, penulis telah memilih untuk menggunakan metode manajemen strategi yang dikemukakan oleh Hunger dan Wheleen dalam perumusan strategi karena menurut penulis konsepnya cocok dalam pembahasan yang penulis ingin teliti. Di dalam manajemen strategis tersebut

membahas tentang berbagai macam peluang, ancaman, kesempatan, dan kelemahan yang ada pada Manajemen Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pada Produk Ikan Lele Untuk Meningkatkan Pendapatan Masyarakat Desa Air Sebakul Kecamatan Talang Empat Kabupaten Bengkulu Tengah, yang dikenal dengan nama analisis SWOT.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, yang didasarkan, pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Kekuatan atau *Strengths* merupakan analisis dari suatu kondisi internal yang menjadi pendorong keberhasilan meraih posisi unggul dalam persaingan. Kelemahan atau *Weakness* merupakan analisis dari suatu kondisi internal penghambat keberhasilan. Sehingga, dengan analisis *Weakness* ini dapat dicari kendala yang menjadi penghambat kemajuan suatu usaha perusahaan atau organisasi. Peluang atau *Opportunities* merupakan analisis dari suatu kondisi eksternal pendukung keberhasilan, dan dapat menjadi inovasi mengembangkan perusahaan di masa depan. Ancaman atau *Threats* merupakan analisis dari kondisi

eksternal penghambat keberhasilan yang tidak menguntungkan pada suatu perusahaan.

Analisis SWOT ini menggunakan perbandingan antara faktor internal yakni kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternal yakni peluang dan ancaman. Alat untuk menganalisis faktor-faktor pada analisis SWOT disebut dengan matriks SWOT. Tahapannya, pertama identifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, serta perbandingan keunggulan dan kelemahan para pesaing, kedua, mendeteksi lingkungan makro dan mikro yang signifikan terhadap perusahaan saat ini dan yang akan datang. Ketiga, merumuskan pilihan strategi melalui kombinasi dari indikator kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman. Tersedia empat macam strategi, yakni SO (maksimaksi), WO (mini-maksi), ST (maksimini) dan WT (minimini).

2. Pengamatan Lingkungan

a. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan strategis yang di dalamnya kekuatan dan kelemahan.

1. Kekuatan (*Strengths*)

Suatu organisasi akan berjalan dengan baik bila didukung dengan faktor yang menjadi kekuatan di dalam organisasi tersebut.

- a. Pengelola yang berkempoten. Dalam rekrutmen pengelola BUMDes yang berada di Desa Air Sebakul dengan nama Selancar Mata Air ini sudah memiliki peraturan sehingga dalam pelaksanaannya diharapkan pengelola memang orang yang ahli dibidangnya agar dapat memudahkan penyelenggaraan kegiatan usaha di dalam BUMDes. Selain itu, strategi pembentukan tim yang baik dapat menjadi faktor kekuatan dalam keberhasilan suatu usaha karena tim inilah dapat ditentukan jalannya semua urusan pengelola usaha.
- b. Lokasi yang strategis. Desa Air Sebakul ini merupakan bagian dari wilayah Kecamatan Talang Empat yang sebagian besar daerahnya padat penduduk. Sehingga usaha tersebut cocok untuk dikembangkan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan merupakan kekurangan atau keterbatasan yang dimiliki bisa dalam hal keterampilan, sumber daya dan kapasitas yang dapat menjadi faktor penghambat kinerja suatu organisasi.

- a. Kurangnya kedisiplinan masyarakat dalam pengelola unit usaha.
- b. Belum optimalnya pengelolaan suatu inovasi, lemahnya pengoptimalan tersebut dapat menghambat

pengembangan suatu usaha pada BUMDes Desa Air Sebakul.

b.Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal juga merupakan bagian suatu organisasi yang datangnya dari luar organisasi tersebut. Dalam lingkungan strategis eksternal terdapat peluang dan ancaman, namun selain itu lingkungan eksternal juga dapat dibagi dalam lingkungan tugas dan lingkungan social.

1. Peluang (*Opportunities*)

Peluang merupakan suatu keadaan yang dapat menguntungkan dalam lingkungan suatu organisasi.

- a. Adanya dukungan dari masyarakat Desa Air Sebakul. Sedari awal berdirinya BUMDes Selancar Mata Air ini, banyak masyarakat mengharapkan adanya peningkatan pendapatan desa melalui BUMDes. Sehingga, saat ini BUMDes Selancar Mata Air dirintis masyarakat yang penuh antusias dalam mendukung usaha-usaha yang ada dalam BUMDes.
- b. Adanya cekdam (ikan lele) sebagai industri tempat untuk mengembangkan usaha di Desa Air Sebakul tersebut.
- c. Potensi keuntungan pasar yang besar. Tujuan utama dari adanya BUMDes ini untuk mendorong perekonomian masyarakat serta menyejahterakan masyarakat agar desa dapat maju dan mandiri.

Keuntungan yang didapatkan oleh BUMDes Selancar Mata Air Ini, akan diberikan kembali kepada masyarakat sebagai timbal balik kerjasama antara pemerintah desa, masyarakat dan BUMDes. Sehingga masyarakat akan lebih bersemangat dalam mendukung pengembangan usaha dalam BUMDes Selancar Mata Air.

2. Ancaman (*Threats*).

Ancaman merupakan faktor lingkungan eksternal yang harus dihindari bagi suatu organisasi. Begitu pula dalam pengembangan BUMDes Selancar Mata Air pasti akan ada ancaman yang datang.

- a. Munculnya pesaing usaha.
- b. Adanya masyarakat yang menghambat perkembangan usaha. Masyarakat desa air sebakul yang beragam ini tidak memungkiri beragam juga perekonomiannya.

3. Perumusan Strategi

a. Strategi S-O

Strategi S-O ialah strategi yang menggunakan kekuatan dengan memanfaatkan peluang, yaitu: Meningkatkan kinerja pengelolaan BUMDes dalam memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat desa air sebakul, Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk memperluas usaha, Memperbanyak kegiatan yang mengikutsertakan masyarakat didalamnya agar BUMDes

dirasa hadir oleh masyarakat, Memanfaatkan potensi pasar yang besar dengan mengembangkan unit usaha.

b. Strategi W-O

Strategi W-O ialah strategi yang digunakan untuk meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada yaitu: Mendorong pengembangan inovasi, Melakukan upaya peningkatan unit usaha pada BUMDes.

c. Strategi S-T

Strategi S-T ialah strategi yang menggunakan kekuatan dalam mengatasi ancaman yang muncul, yaitu: Melakukan penambahan unit usaha yang dapat membantu kesejahteraan masyarakat dan perekonomian desa, Mendorong kesadaran masyarakat agar selalu membantu untuk perkembangan desa.

d. Strategi W-T

Strategi W-T ialah strategi yang didapatkan dari hasil analisis usaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman yang ada. Beberapa strategi tersebut sebagai berikut: Melakukan pengoptimalan masyarakat dalam pengelola unit usaha, Mendorong kesadaran masyarakat untuk mengurangi hambatan yang muncul.

C. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

1. Pengertian BUMDes

Pengertian BUMDes atau Badan Usaha Milik Desa menurut PermendagriNo.39 Tahun 2010 tentang BUMDes adalah usaha yang dibentuk atau didirikan oleh pemerintah desa yang kepemilikan modal dan pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah desa dan masyarakat. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perkonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Hal tersebut berarti pembentukan BUMDes didasarkan pada kebutuhan, potensi, dan kapasitas desa, sebagai upaya peningkatan pendapatan masyarakat. Permendagri juga mengandung substansi yang inovatif diantaranya yaitu:

1. Pembentukan BUMDes bersifat kondisional yang membutuhkan sejumlah prasyarat yang menjadi dasar khalayak pembentukan.
2. BUMDes merupakan usaha desa yang bercirikan kepemilikan kolektif, bukan hanya dimiliki oleh pemerintah desa, bukan hanya dimiliki masyarakat, bukan juga hanya dimiliki oleh individu, melainkan menjadi milik pemerintah desa dan masyarakat. Berbeda dengan koperasi yang dimiliki dan bermanfaat hanya untuk anggotanya, BUMDes

dimiliki dan dimanfaatkan baik oleh pemerintah desa dan masyarakat secara keseluruhan.

3. Mekanisme pembentukan BUMDes bersifat inklusif, deliberatif dan partisipatoris. Artinya BUMDes tidak cukup dibentuk oleh pemerintah desa, tetapi dibentuk melalui musyawarah desa yang melibatkan berbagai komponen masyarakat. Secara organisasi musyawarah desa juga dilembagakan sebagai tinggi dalam BUMDes, seperti halnya rapat anggota dalam kepengurusan BUMDes.
4. Pengelolaan BUMDes bersifat demokratis dan teknokratis. BUMDes adalah sebuah perekonomian yang berperan dalam kegiatan ekonomi masyarakat desa. Peran kelembagaan sangat penting dalam mengatur sumber daya dan distribusi manfaat. Oleh karena itu, unsur kelembagaan perlu diperhatikan dalam upaya peningkatan potensi desa guna menunjang pembangunan desa. Dengan adanya kelembagaan petani dan ekonomi sangat terbantu dalam hal mengatur silang hubungan antar pemilik input dalam menghasilkan output ekonomi desa dan mengatur distribusi dari output tersebut.¹²

¹² muhibbin Syah, 'Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Desa Condoro Kecamatan Pasirankabupaten Lumajang', 2021, 1-61.

2. Landasan Hukum BUMDes

Disahkannya UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa, memberikan konsekuensi bahwa desa diberikan kesempatan yang besar untuk mengurus tata pemerintahannya sendiri serta pelaksanaan pembangunan untuk meningkatkan pendapatan serta kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat desa. Selain itu, pemerintah desa diharapkan untuk lebih mandiri dalam mengelola pemerintahan dan berbagai sumber daya alam yang dimiliki, termasuk didalamnya pengelolaan keuangan dan kekayaan milik desa. Begitu besar peran yang diterima oleh desa, tentunya disertai dengan tanggung jawab yang besar pula. Oleh karena itu, pemerintah desa harus bisa menerapkan prinsip akuntabilitas dalam tata pemerintahannya, dimana semua akhir kegiatan penyelenggaraan pemerintah desa harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat desa sesuai dengan ketentuan.

Peraturan pelaksanaan dari UU Nomor 6 Tahun 2014 yang telah ada sampai dengan saat ini yaitu PP Nomor 43 Tahun 2014 tentang desa, PP Nomor 60 Tahun 2014 tentang dana desa yang bersumber dari APBN, serta beberapa aturan teknis dari Kementrian Dalam Negeri diantaranya yaitu Permendagri Nomor 113 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Desa. Pengelolaan Keuangan Desa untuk terakhir kalinya diubah dalam

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa pada tanggal 11 April 2018 dan mulai berlaku sejak tanggal diundangkannya Permendagri Nomor 20 Tahun 2018.

Secara landasan hukum pendirian Badan Usaha Milik Desa dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. UU No. 32 Tahun 2004 Pasal 213:
 - a) Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa
 - b) Badan usaha milik desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) perpedoman pada peraturan perundang-undangan.
 - c) Badan usaha milik desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat melakukan pinjaman sesuai perundang-undangan.
2. UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa
 - a) Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa yang disebut BUMDes.
 - b) BUMDes dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotong royongan.
 - c) BUMDes dapat menjalankan usaha dibidang ekonomi atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2015 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 43

Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa.

4. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi No. 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.¹³

3. Tujuan BUMDes

Dalam pasal 3 PermenDesa Nomor 4 Tahun 2015 BUMDes didirikan dengan tujuan meningkatkan pendapatan desa, meningkatkan pendapatan masyarakat, meningkatkan potensi desa, serta dapat mensejahterakan masyarakat.

1. Meningkatkan perekonomian desa
2. Mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa
3. Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa
4. Mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa atau dengan pihak ketiga
5. Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga
6. Membuka lapangan kerja

¹³ M. Ardiansyah Syam, Suratno Suratno, And Syahril Djaddang, 'Literasi Tatakelola Bumdes (Badan Usaha Milik Desa)', *Capacitarea : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1.02 (2021), 67–79 <<https://doi.org/10.35814/Capacitarea.V1i02.1993>>.

7. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum pertumbuhan dan ekonomi desa
8. Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa. ¹⁴

4. Faktor Penghambat dan Pendukung Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Perlu adanya partisipasi aktif dari masyarakat dalam menjalankan program BUMDes menuju ekonomi Berkemajuan selain faktor kelebihan secara umum keberadaan BUMDes dapat mengurangi kelemahan dengan berbagai usaha yang dilakukan dalam mensejahterakan anggota. Faktor penghambat dan pendukung dalam meningkatkan perekonomian masyarakat pedesaan sekitar.

1) Faktor Penghambat

a. Faktor Anggaran

BUMDes sudah cukup berperan dan berkontribusi bagi masyarakat hanya saja belum dapat dikatakan maksimal, yakni masih adanya ketimpangan kesejahteraan antar masyarakat. Hal itu dikarenakan masih banyaknya kendala yaitu seperti kurangnya modal, pengetahuan masyarakat

¹⁴ I Wayan Sutrisna, 'Eksistensi Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pembangunan Ekonomi Di Desa', *Jurnal Ilmiah Cakrawarti*, 3.2 (2020), 8–15 <<https://doi.org/10.47532/jic.v3i2.195>>.

dan kurang maksimalnya kinerja serta manajemen BUMDes itu sendiri.

b. Faktor Sumber Daya Manusia Pengelola

Keberadaan BUMDes masih membutuhkan dukungan semua pihak dalam meningkatkan sumberdaya manusia pengelola. Persebaran program BUMDes di Desa Air Sebakul dapat lebih berfokus pada program simpan pinjam dibandingkan dengan program lainnya. Program ini belum optimal karena masih rendahnya sumberdaya manusia dan enterpreneurshif dan perlu adanya pelatihan pendukung, guna meningkatkan tata kelola BUMDes secara lanjut.

c. Terbatasnya dukungan dari pihak swasta

Keterlibatan pihak swasta dalam pengembangan usaha BUMDes akan dapat menumbuhkan kembangkanusaha secara berkelanjutan. Program BUMDes dengan pendanaan berasal dari desa semata.¹⁵

¹⁵ Ibrahim Ibrahim Ali and others, 'Faktor Penghambat Dan Pendukung Badan Usaha Milik Desa Pada Kawasan Pertambangan Emas Di Sumbawa Barat', *Sosiohumaniora*, 21.3 (2019), 349–54 <<https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v21i3.23464>>.

2. Faktor Pendukung

a. Komitmen Pemerintah

Peraturan menteri dalam negeri nomor 39 tahun 2010 tentang badan usaha milik desa, menyebutkan bahwa untuk meningkatkan kemampuan keuangan pemerintah desa dalam penyelenggaraan pemerintahan dan meningkatkan pendapatan masyarakat melalui berbagai kegiatan usaha ekonomi masyarakat pedesaan, didirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa.

b. Tersedianya Potensi Sumberdaya Alam

Saat ini desa diberikan kewenangan untuk mengatur wilayahnya sendiri, desa juga sudah dapat mengembangkan perekonomiannya sendiri. Ada banyak cara untuk mengembangkan ekonomi desa, salah satunya adalah melalui pemanfaatan aset desa sebagai potensi desa.

D. Pendapatan Masyarakat

1. Definisi Pendapatan Masyarakat

Pendapatan masyarakat merupakan suatu hasil yang diterima oleh seseorang atau keluarga dari berusaha atau bekerja. Ada beberapa macam pekerjaan masyarakat, antara lain: petani, peternak, pedagang, nelayan, buruh dan bekerja disektor pemerintah dan swasta. Pendapatan adalah balas

jasa atau penggunaan faktor-faktor produksi yang dimiliki oleh sektor rumah tangga dan sektor perusahaan yang dapat berupa gaji atau upah, sewa, bunga serta keuntungan atau profit. Sehingga dapat disimpulkan bahwa yang disebut dengan pendapatan masyarakat adalah hasil yang diterima individual maupun rumah tangga yang berupa upah atau gaji dalam waktu tertentu.¹⁶

Adapun dalam Al-Qur'an surat An-Nisa" ayat 29 tersirat tentang pendapatan :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبُطْلِ إِلَّا أَنْ
تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ
بِكُمْ رَحِيمًا

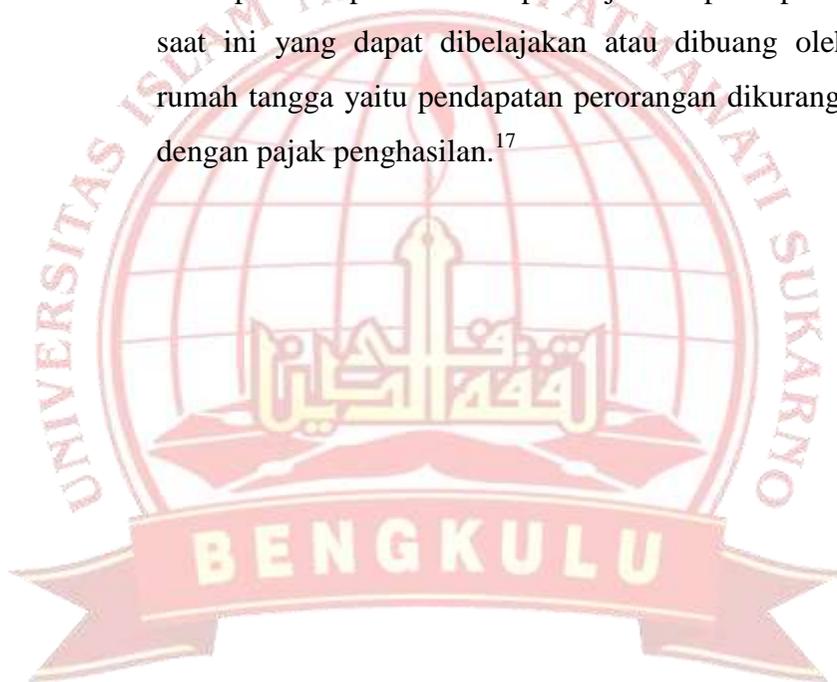
Artinya:”Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang Berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. dan janganlah kamu membunuh dirimu Sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu.”

¹⁶ Sayekti Suindyah Dwiningwarni and Ahmad Zuhdi Amrulloh, 'Peranan Pengelolaan Dana Desa Untuk Meningkatkan Pendapatan Masyarakat Di Jombang Jawa Timur', *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4.1 (2020), 1–20 <<https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i1.4128>>.

2. Macam-Macam dan Indikator Pendapatan

Pendapatan dapat digolongkan menjadi beberapa jenis, adapun menurut lipsey pendapatan dapat dibagi menjadi dua macam yaitu:

1. Pendapatan Individu adalah pendapatan yang dihasilkan oleh atau dibayarkan kepada perorangan.
2. Pendapatan disposable merupakan jumlah pendapatan saat ini yang dapat dibelajakan atau dibuang oleh rumah tangga yaitu pendapatan perorangan dikurangi dengan pajak penghasilan.¹⁷



¹⁷ Andreas Reichenbach And Others, 'Analisis Pengembangan Desa Wisata Melalui Kearifan Lokal Guna Meningkatkan Pendapatan Masyarakat Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Di Desa Kunjir Kecamatan Rajabasa Kabupaten Lampung Selatan) Skripsi', *Progress In Retinal And Eye Research*, 561.3 (2019), S2–3.