



## Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Taro, Kecamatan Tegallalang, Kabupaten Gianyar

**Sade Devita Purnama Dewi**

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

**Ni Putu Anik Prabawati**

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

**I Dewa Ayu Putri Wirantari**

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

Korespondensi penulis: [sadedevita2001@gmail.com](mailto:sadedevita2001@gmail.com)

**Abstract.** *In the process of increasing village original income by utilizing the natural potential and plantations owned by Taro Village, the active role of the village government is required. One way that can be done is to form a village-owned enterprise (BUMDes). The purpose of this study was to determine the strategy of village-owned enterprises (BUMDes) in an effort to increase village original income (PADes). Based on the study using the theory of strategic management processes according to Wheelen and Hunger (2012) and SWOT analysis according to Rangkuti (2013), The results of this study show that the Sarwada Amwerta Village Owned Enterprise (BUMDes) has carried out a strategic management process, but there are several obstacles that prevent the Sarwada Amerta BUMDes from obtaining maximum income. The results of the SWOT matrix analysis produce three alternative strategies that can be used as alternative strategies for future strategic priorities, namely: (1) increasing BUMDes' human resources in the use of technology; (2) expanding collaboration with related parties; and (3) developing tourism units by collaborating. The results of this study show that researchers provide strategic recommendations for Sarwada Amerta Village-Owned Enterprises (BUMDes) in an effort to increase village original income*

**Keywords:** *Strategy, Village Original Income (PADes) and Village Owned Enterprises (BUMDes)*

**Abstrak.** Dalam proses meningkatkan Pendapatan Asli Desa dengan memanfaatkan potensi alam dan perkebunan yang dimiliki oleh Desa Taro, maka diperlukan peran aktif dari pemerintah desa. Salah satu cara yang dapat dilakukan dengan membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Berdasarkan kajian menggunakan teori proses manajemen startegi menurut Wheelen dan Hunger (2012) serta menggunakan analisis SWOT menurut Rangkuti (2013). Adapun hasil dari penelitian ini yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sarwada Amwerta sudah melakukan proses manajemen startegi dan terdapat beberapa hambatan yang menyebabkan BUMDes Sarwada Amerta belum memperoleh pendapatan secara maksimal. Hasil dari analisis matriks SWOT menghasilkan tiga strategi alternatif yang dapat dijadikan strategi alternatif pilihan sebagai prioritas strategi mendatang yaitu (1) meningkatkan SDM BUMDes dalam penggunaan teknologi (2) memperluas kerjasama dengan pihak terkait (3) mengembangkan unit pariwisata dengan cara berkolaborasi. Hasil dalam penelitian ini yaitu peneliti memberikan rekomendasi

Received Mei 22, 2023; Revised Juni 30, 2023; Accepted Juli 12, 2023

\* Sade Devita Purnama Dewi, [sadedevita2001@gmail.com](mailto:sadedevita2001@gmail.com)

strategi bagi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sarwada Amerta dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa.

**Kata kunci:** Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), Pendapatan Asli Desa (PADes) dan Strategi.

## **LATAR BELAKANG**

Sebagai daerah yang mempunyai kekuasaan untuk mengurus dan mengelola wilayahnya sendiri, desa harus dapat mengembangkan potensinya semaksimal mungkin agar dapat menjadi desa yang mandiri dan mengembangkan perekonomian negara. Hal ini sesuai Aturan No. 23 Tahun 2014 yang menggantikan Peraturan No. 32 Tahun 2004 terkait PemDa. Meskipun Peraturan No 6 Tahun 2014 mengatakan bahwasannya daerah setempat telah mendapat dukungan dari APBN yang disalurkan langsung oleh APBD Kabupaten/Kota untuk membangun pemerintahan, menata dan memperkuat masyarakat. Namun desa tidak selalu sepenuhnya bergantung pada APBN. Karena itulah pemerintah desa berusaha untuk memajukan desa dan memaksimalkan pendapatan desa.

Hal tersebut membuat pemerintah desa dan masyarakat wajib bersinergi untuk memanfaatkan dan meningkatkan SDA serta SDM yang terdapat di desa. Untuk memudahkan desa memiliki sumber pendapatan, maka Pemerintah Desa membentuk sebuah Lembaga yang bernama Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Berlandaskan Maryunani (2008) Bumdes adalah organisasi telah diatur oleh penduduk setempat yang bermaksud guna memperkuat dan menaikkan perekonomian perdesaan serta meningkatkan kohesi sosial antar masyarakat didorong oleh keperluan dan kesanggupan desa yang terbentuk. Berdasarkan PP No. 11 Tahun 2021, BUMDes didirikan bertujuan: (1) mendapatkan keberuntungan dari peningkatan Penghasilan bersih desa; (2) menumbuhkan usaha lewat mengelola pendanaan usaha, dan produktivitas ekonomi dan kesanggupan desa; (3) menyediakan layanan umum melewati kesediaan produk serta layanan ; (4) memperkuat aset desa; dan (5) membangun ekosistem ekonomi digital desa.

Berlandaskan UU No. 6 Tahun 2014 Penghasilan Asli Desa merupakan penghasilan yang berasal dari Hasil Usaha Desa (bagi hasil BUMDes), Hasil Aset Desa (tanah kas desa, pasar desa, dll), Swadaya Desa (hasil pertanian) dan lain sebagainya. Adapun sasaran dari dibentuknya PADes yaitu untuk mensejahterakan masyarakat yang kurang mampu, dimana masyarakat desa pada umumnya merupakan golongan menengah kebawah sehingga dibutuhkan strategi guna menaikkan penghasilan bersih desa untuk masyarakat desa yang sejahtera. Dalam hal ini pemerintah desa juga tidak bisa membebani masyarakat serta semua

peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan diharapkan dapat sesuai dengan yang diinginkan oleh masyarakat, agar masyarakat merasa ikut serta dalam proses penyelenggaraan pemerintah desa (Aprianda, 2018).

Dari potensi BUMDes yang dapat menghasilkan Pendapatan Asli Desa, keberadaan BUMDes mulai dikembangkan di tiap desa yang ada di Kabupaten Gianyar. Sebanyak 64 Desa dari 7 Kelurahan, 62 Desa sudah memiliki BUMDes (Balipuspanews.com). Dari data tersebut, dapat dikatakan bahwa sudah banyak desa di Kabupaten Gianyar yang meyakini bahwa BUMDes mempunyai peranan penting pada menaikkan penghasilan bersih desa serta dan meningkatkan perekonomian masyarakat. Selain desa di Kabupaten Gianyar yang sudah memiliki BUMDes adalah Desa Taro dengan nama BUMDes Sarwada Amerta.

Berdasarkan PP RI Nomor. 11 Tahun 2021, untuk mengembangkan potensi perekonomian masyarakat dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa maka dibutuhkan sebuah wadah untuk mengelola perekonomian desa dengan cara membentuk BUMDes Sarwada Amerta pada tanggal 30 Agustus 2014. Adapun tujuan dari pembentukan BUMDes Sarwada Amerta yaitu meningkatkan usaha masyarakat, membuka lapangan pekerjaan, mengoptimalkan aset desa dan meningkatkan perekonomian desa. Meskipun baru berdiri 8 tahun, BUMDes Sarwada Amerta sudah memiliki empat unit usaha yang masih berjalan hingga saat ini.

**Tabel 1.1 Program Kerja Utama BUMDes Sarwada Amerta Tahun 2023**

No	Program Kerja	Tahun Berdiri
1	Simpan Pinjam	2014
2	Warung dan Toserba	2014
3	TPS 3R	2019
4	Desa Wisata	2019

Sumber: Data BUMDes Sarwada Amerta

BUMDes didirikan selama 8 tahun dan hanya dapat memberikan Pendapatan Asli Desa pada tahun 2019. Selama 4 tahun yang lalu, BUMDes selalu terkena kemunduran. Namun, sejak 2022, BUMDes terjadi keberhasilan menaikkan pendapatannya dengan mencapai Rp47.707.519.

Dalam melaksanakan kegiatan usaha, BUMDes mengalami beberapa hambatan seperti:

- BUMDes kesulitan mencari supplier
- Kurangnya sosialisai dan promosi usaha
- Kurangna keahlian teknologi bagi SDM
- Kurangnya anggaran yang dimiliki

Berdasarkan penjelasan diatas maka penyusun berminat melaksanakan riset yang berkaitan dengan taktik yang dilaksanakan oleh BUMDes Sarwada Amerta, Desa Taro, Kecamatan Tegallalang, Kabupaten Gianyar dalam usaha penaikkan penghasilan bersih Desa karena masih ditemukan beberpa hambatan yang disebabkan oleh kurang optimalnya strategi yang dilaksanakan oleh BUMDes. Maka dari itu, penyusun berminat yang berjudul **“Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Taro, Kecamatan Tegallalang, Kabupaten Gianyar”**.

## **KAJIAN TEORI**

Dalam riset ini, penulis memakai literasi Manajemen Strategi yang dibuat oleh Wheelen dan Hunger (2012), telah mencakup 4 komponen: Analisa tempat tinggal, Rancangan taktik, Penerapan taktik, dan pengevaluasian dan Pengendalian. Teori Manajemen Strategi juga didukung oleh metoda Analisa SWOT yang dibuat oleh Freddy Rangkuti (2006), yang mencakup empat indikator: vitalitas (Strenght), Kekurangan (Weakness), kesempatan (Opportunity), dan Peringatan(Strength).

## **METODE PENELITIAN**

Berlandaskan fakta-fakta yang diperoleh dari lapangan, riset ini memakai metoda deskripsi kualitatif guna menjelaskan objek dan masalah penelitian secara menyeluruh. Metode ini mendapatkan data deskriptif seperti Informasi/pendapatan pribadi lalu tingkah laku yang bisa di telaah. Peneliti akan melaksanakan tanya jawab, pengamatan serta guna memperoleh hasil riset.

Dalam riset ini metode deskriptif kualitatif dipakai guna memperoleh pengertian yang berkaitan dengan strategi yang digunakan oleh BUMDes Sarwada Amerta dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa. Data kemudian dianalisis dengan mengacu pada teori dan kajian kritis setelah dikumpulkan melalui dokumentasi, observasi, dan wawancara. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategi yang efektif bagi BUMDes Sarwada Amerta dalam meningkatkan perekonomian Desa Taro dan kontribusi terhadap pendapatan desa secara keseluruhan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### Hasil Temuan Proses Manajemen Strategi

#### **1. Analisis Lingkungan**

Analisa lingkungan dilakukan untuk memantau lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal. Analisa aspek internal mencakup kelebihan dan kekurangan BUMDes. Kekuatan BUMDes saat menaikkan penghasilan bersih desa termasuk anggaran modal, terdapat beragam program jasa dan dagang, fasilitas dan akomodasi yang lokasi, dan lokasi yang strategis. Kelemahan BUMDes termasuk kesulitan menemukan supplier yang lebih murah dan kurangnya promosi dan sosialisasi program kepada masyarakat.

Terkait faktor eksternal ada kesempatan serta bahaya. Kesempatan yang dimiliki oleh BUMDes Sarwada Amerta meliputi melakukan kerjasama dengan masyarakat, membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat lokal, membuka usaha di bidang jasa dan perdagangan serta peluang dalam teknologi. Terkait ancaman yang dimiliki BUMDes antara lain adanya pesaing usaha yang sama dengan BUMDes dan kesalah pahaman dari masyarakat desa yang menyebabkan kurangnya dukungan dari masyarakat.

#### **2. Formulasi Strategi**

Dalam formulasi strategi berisi tujuan yang akan dicapai dan misi dari sebuah organisasi yang nantinya dipakai menjadi patokan BUMDes dalam menjalankan usaha. Adapun strategi yang dimiliki BUMDes dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa yaitu:

- Mengembangkan unit usaha
- Melakukan kerjasama dengan beberapa pihak
- Melakukan promosi dan sosialisasi terkait program yang dimiliki
- Mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kualitas SDM

#### **3. Implementasi Strategi**

BUMDes Sarwada Amerta memiliki 4 unit program yaitu Aplikasi di bidang pelayanan, di bidang jasa maupun di bidang perdagangan. Dimana yang termasuk bidang perdagangan seperti unit toserba. Dan bidang jasa seperti unit desa wisata, unit TPS 3R, unit simpan pinjam dan layanan samsat serta pembayaran online. BUMDes Sarwada Amerta juga menerima anggaran berupa uang tunai dari pemerintah provinsi dan pemerintah desa serta menerima bantuan berupa kendaraan untuk menjalankan program, yang dimana pendapatan

dari program tersebut akan diserahkan sebanyak 25% ke desa yang berupa PAD (Penghasilan Asli Desa).

#### **4. Evaluasi dan Pengendalian**

Adapula pertimbangan yang dilakukan oleh lembaga Pengawas BUMDes yang dilakukan tiap 3 bulan sekali dan setiap bulan. Evaluasi tersebut berisi laporan terkait perkembangan, kinerja dan capaian BUMDes yang telah dilakukan. Dan tiap bulan laporan tersebut diperiksa oleh Badan Pengawas yang nantinya diserahkan kepada Kepala Desa. Tiap tiga bulan sekali BUMDes dengan Badan Pengawas dan Kepala Desa melakukan musyawarah untuk mendiskusikan laporan yang diberikan.

#### **Analisis SWOT**

##### **a. Kekuatan**

- Mempunyai modal dari Pemerintah Provinsi Bali dan Pemerintah Desa Taro untuk menjalankan program BUMDes Sarwada Amerta
- Memiliki wilayah perkebunan yang luas dan dapat dikelola oleh masyarakat lokal
- Memiliki sarana dan fasilitas yang memadai
- Memiliki unit program perdagangan dan jasa
- Lokasi yang strategis sehingga BUMDes mudah dijangkau oleh masyarakat dan berpeluang untuk meluaskan pemasaran

##### **b. Kelemahan**

- Sukar mendapatkan supplier dengan harga termurah guna keperluan dagang.
- Kurangnya keahlian dalam penggunaan teknologi dalam melaksanakan pemasaran terkait program yang dimiliki oleh BUMDes Sarawda Amerta

##### **c. Peluang**

- Kesempatan membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat lokal
- Kesempatan melakukan kerjasama dengan pihak terkait
- Desa mempunyai kesanggupan untuk berkembang.
- Berkembangnya teknologi informasi bisa dimanfaatkan untuk wadah pemasaran dan mensosialisasikan usaha yang dimiliki oleh BUMDes Sarwada Amerta

**d. Ancaman**

- Adanya pesaing dengan usaha yang sama
- Munculnya pandangan negatif dari masyarakat sehingga menurunkan tingkat kepercayaan terhadap BUMDes.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

Terkait analisis lingkungan, BUMDes Sarwada Amerta sudah melakukan analisis lingkungan dengan cukup baik. Akan tetapi belum optimal dikarenakan BUMDes Sarwada Amerta belum dapat mengidentifikasi semua pengaruh lingkungan internal dan eksternal yang ada terutama dalam aspek kelemahan dan ancaman. Terkait formulasi strategi, dalam menentukan pandangan, representasi dan maksud Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sarwada Amerta bisa dikatakan sudah baik. Adapun strategi yang dilakukan oleh BUMDes Sarwada Amerta seperti melakukan usaha di bidang perdagangan dan pelayanan, melaksanakan hubungan dengan yang lain, menjalani training terkait pariwisata demi menaikkan kemampuan SDM dan melaksanakan pemberitahuan pada masyarakat. Terkait implementasi strategi, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sarwada Amerta sudah mengimplementasikan strategi dengan baik dan sudah sesuai dengan prosedur. Akan tetapi implementasi program yang dijalankan belum optimal karena dalam menjalankan strategi, BUMDes Sarwada Amerta memiliki hambatan dalam hal promosi di media sosial dan pemberitahuan pada penduduk terkait fungsi dan tujuan BUMDes. Ditambah dengan pandemi yang terjadi selama 2 tahun yang menyebabkan pariwisata terhenti sehingga kegiatan terkait pariwisata tidak dapat dilakukan. Terkait mengevaluasi taktik, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sarwada Amerta pada upaya menaikkan penghasilan bersih desa sudah terpenuhi dikarenakan BUMDes sudah bisa memberikan keikutsertaan terhadap Pendapatan Asli Desa.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Maryunani. 2008. *Pembangunan BUMDes dan Pemberdayaan Pemerintah Desa*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Hunger, D.J., dan Wheelen, L. Thomas. (2012). *Strategic Management and Bussines Policy*, (13th Edition). United States of America: Pearson.
- Rangkuti, Freddy. (2006). *Analisis SWOT teknik membelah kasus bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Anik Prabawati. N.P & Chandra Puspita Utami. A.A.I.A (2021) *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Persepektif Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 5 Denpasar*. OJS UNUD, 1-13. Diakses dari <https://ojs.unud.ac.id>
- Aprianda, Rizki. 2018. "Strategi Pemerintah Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Pagerharjo, Kecamatan Samigaluh, Kabupaten Kulonprogo". Skripsi. Bandung :Universitas Padjajaran.
- Filya, Afifa Rachmadia. (2018). *Optimalisasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan PADes di Kecamatan Bojonegoro, Kabupaten Bojonegoro, Provonsi Jawa Timur*. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Publik*. Vol 5 (1). Hal: 19-39. Dikutip melalui <http://ejournal.ipdn.ac.id/>
- Supardi, E.L., Budiwitjaksono, G.S. (2021). *Strategi Pengelolaan Badan USaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Bungurasih*. *Jurnal of Economic, Management, and Accounting*. Vol 4(2). Hal: 139-148. Dikutip melalui <http://ojs.unanda.ac.id/>
- Wirantari, I.D.A.P & Tri Agustini. N.K (2022) *Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Bhuwana Sari Jaya Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Padangsambian Kaja, Kecamatan Denpasar Barat, Kota Denpasar*. OJS UNUD,1-8. Diakses dari <https://ojs.unud.ac.id>
- Peraturan Desa Taro Nomor. 19 Tahun 2017 tentang Pembentukan Pengurus BUMDes
- Peraturan Dalam Negeri No. 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa
- Undang Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa