

# Penguatan Daya Saing Badan Usaha Milik Desa Di Kabupaten Bogor Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0 Melalui Identifikasi Analisis SWOT

**Herman, Dion Ahmad Armadi**

Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor  
herman\_fhz@unpak.ac.id

## *Abstrak*

Meski sudah banyak regulasi terkait upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pendapatan desa, ternyata kesadaran aparatur desa di Kabupaten Bogor untuk mendirikan lembaga keuangan mikro maupun BUMDesa masih kurang, padahal berbagai upaya pemerintah pusat maupun daerah yang bertujuan agar ekonomi dapat berkembang dan mandiri, tapi belum juga dimaksimalkan. Apalagi dalam UU No 6/2014 tentang Penggunaan Dana Desa itu sudah berjalan tiga tahun, tapi penggunaannya oleh desa di Kabupaten Bogor lebih terfokus pada fisik, tapi ke pemberdayaan masyarakatnya kurang. Tujuan dari kegiatan pendampingan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) mendapatkan pelatihan dan pendampingan aspek bisnis dan tata kelola yang pada akhirnya BUMDesa memiliki kemampuan organisasi yang profesional dan dapat memiliki daya saing di era revolusi industri 4.0. Metode yang digunakan untuk menentukan model dan kebutuhan pelatihan dan pendampingan maka terlebih dahulu dilakukan analisis, analisis yang digunakan adalah menggunakan analisis SWOT. Analisis menunjukkan para pengurus BUMDesa memerlukan pendampingan berupa pelatihan dan pendidikan, model pendampingan yang tepat adalah pendampingan melalui Klinik dan Sekolah BUMDesa. Universitas Pakuan telah melakukan pendampingan melalui Klinik dan Sekolah BUMDesa yang telah didirikan dan hasilnya beberapa BUMDesa telah memiliki tata kelola yang baik.

Kata kunci : BUM Desa, Analisis SWOT, Klinik dan Sekolah

## **Pendahuluan**

Pengembangan basis ekonomi di pedesaan sudah semenjak lama dijalankan oleh pemerintah melalui berbagai program. Namun upaya itu belum membuahkan hasil yang memuaskan sebagaimana diinginkan bersama. Salah satu faktor yang paling dominan adalah intervensi pemerintah terlalu besar, akibatnya justru menghambat daya kreativitas dan inovasi masyarakat desa dalam mengelola dan menjalankan mesin ekonomi di pedesaan. Sistem dan mekanisme kelembagaan ekonomi di pedesaan tidak berjalan efektif dan berimplikasi pada ketergantungan terhadap bantuan pemerintah sehingga mematikan semangat kemandirian. Berdasarkan asumsi itulah maka sudah seharusnya eksistensi desa mendapatkan perhatian yang serius dari pemerintah pusat dengan lahirnya kebijakan-kebijakan terkait dengan

pemberdayaan ekonomi yang dilakukan dengan cara menghimpun dan melembagakan kegiatan ekonomi masyarakat. Oleh karena itu pemerintah menerapkan pendekatan baru yang diharapkan mampu menstimulus dan menggerakkan roda perekonomian di pedesaan adalah melalui pendirian kelembagaan ekonomi yang dikelola sepenuhnya oleh masyarakat desa yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) sebagai salah satu program andalan dalam meningkatkan kemandirian perekonomian desa. Pada kenyataannya, meski sudah banyak regulasi terkait upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pendapatan desa, ternyata kesadaran aparatur desa khususnya di Kabupaten Bogor untuk mendirikan lembaga keuangan mikro maupun BUMDesa masih kurang. Selain itu, masih belum pahamnya aparat desa dalam menjalankan mekanisme sistem pengelolaan organisasi bisnis. Hal tersebut yang menjadi kendala. Padahal BUMDesa itu sebagai pilar ekonomi desa. Dalam aturan sudah disebutkan satu desa wajib memiliki satu BUMDesa, yang jenis usahanya apa saja disesuaikan dengan potensi, sumber daya dan pelayanan kebutuhan dasar masyarakat.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) adalah usaha desa yang dibentuk/ didirikan oleh pemerintah desa yang kepemilikan modal dan pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah desa dan masyarakat (Wiwoho dan Kholil, 2012). Definisi Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) lebih komprehensif tertera dalam Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 dimana Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) juga dapat didefinisikan sebagai lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa (Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan, 2007). Potensi desa dalam hal ini menjadi tolak ukur untuk membuat usaha desa. Menurut Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010, Usaha Desa adalah jenis usaha yang berupa pelayanan ekonomi desa seperti, usaha jasa, penyaluran sembilan bahan pokok, perdagangan hasil pertanian, serta industri dan kerajinan rakyat. Sebagai lembaga pengembangan ekonomi masyarakat desa, BUMDesa memiliki beberapa tujuan. Tujuan pendirian BUMDesa adalah meningkatkan pendapatan asli desa dalam rangka meningkatkan kemampuan Pemerintah Desa dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan serta pelayanan masyarakat, mengembangkan potensi perekonomian di wilayah pedesaan untuk mendorong pengembangan dan kemampuan perekonomian masyarakat desa secara keseluruhan, dan menciptakan lapangan kerja. Pemerintah Kabupaten Bogor menyatakan dari 416 desa baru 282 yang memiliki Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa), masih ada 134 Desa belum memiliki BUMDesa. Dari 282 BUMDesa tersebut dapat di kategorikan sebagai berikut :

Tabel 1 : Data BUMDesa di Kabupaten Bogor

TAHUN	JUMLAH DESA	JUMLAH BUMDES	STATUS AKTIF	STATUS NON AKTIF	KATAGORI			
					DASAR	BERKEMBANG	MAJU	MANDIRI
2016	416	201	98	103	190	10	1	
2017	416	249	127	122	238	10	1	
2018	416	282	161	121	148	11	2	

Sumber : DPMD Kabupaten Bogor (2018)

Keberadaan BUMDesa ini sangat penting agar ekonomi di desa tersebut dapat berkembang dan mandiri. Meski sudah banyak regulasi terkait upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pendapatan desa, ternyata kesadaran aparatur desa di Kabupaten Bogor untuk mendirikan lembaga keuangan mikro maupun BUMDesa masih kurang. Berbagai upaya pemerintah pusat maupun daerah yang bertujuan agar ekonomi dapat berkembang dan mandiri tapi belum juga dimaksimalkan. Apalagi dalam UU No 6/2014 tentang Pengguna Dana Desa itu sudah berjalan tiga tahun, tapi penggunaannya oleh desa-desa di Kabupaten Bogor lebih terfokus pada fisik, tapi ke pemberdayaan masyarakatnya kurang. BUMDesa di Kabupaten Bogor ibarat dua sisi mata uang. Di satu sisi menyimpan potensi dan harapan bagi kehidupan masyarakat melalui optimalisasi potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia, di sisi yang lain BUMDesa memiliki permasalahan yang pelik. BUMDesa di Kabupaten Bogor memang belum secara maksimal dikelola secara profesional, sehingga sangat rentan pada konflik horizontal. Beberapa permasalahan yang dijumpai di BUMDesa Kabupaten Bogor antara lain:

1. Aspek Bisnis, terdiri dari :
  - a. Produksi
  - b. Pemasaran
  - c. Pengembangan Usaha
2. Aspek Tata Kelola, terdiri dari :
  - a. Administrasi
  - b. Organisasi
  - c. Keuangan

Dari beberapa permasalahan tersebut dapat disimpulkan bahwa sistem tata kelola organisasi pengurus BUMDesa masih kurang, hal ini disebabkan karena kurangnya pengurus BUMDesa mendapatkan pendidikan dan pelatihan. Oleh sebab itu perlu adanya pendampingan yang harus dilakukan oleh kalangan akademisi.

## Metode Pelaksanaan

Metode pelaksanaan pendampingan pengembangan Badan Usaha Milik Desa yang pertama adalah dilakukan identifikasi dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan teknik yang berguna untuk memahami Kekuatan (Strengths) dan Kelemahan (Weaknesses) organisasi, dan untuk mengidentifikasi baik Peluang (Opportunities) yang terbuka untuk organisasi dan Ancaman (Threats) yang dihadapi oleh organisasi. Pada dasarnya analisis ini berusaha menemukan peluang baru, mengelola dan mengurangi ancaman organisasi. Dalam konteks bisnis, Analisis SWOT membantu bisnis mengelola ceruk pasar berkelanjutan dari perusahaan. Dalam konteks pribadi digunakan untuk membantu seseorang mengembangkan karir dengan cara memanfaatkan keunggulan terbaik dari bakat, kemampuan, dan kesempatan. Dalam konteks pengembangan atau pengelolaan BUMDesa, analisis SWOT dan Matrik SWOT digunakan untuk merumuskan rencana strategis BUMDesa.

Gambar. 1. Matrik SWOT

INTERNAL EKSTERNAL	Strengths	Weaknesses
Opportunities	<b>Strategi SO:</b> mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk mengambil manfaat dari peluang (O) yang ada.	<b>Strategi WO:</b> mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang ada.
Threats	<b>Strategi ST:</b> mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk menghindari ancaman (T).	<b>Strategi SO:</b> mengembangkan suatu strategi dalam mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T).

Dari hasil identifikasi dengan menggunakan matrik SWOT maka selanjutnya ditentukan metode pendampingan yang tepat berupa diagnosa awal sebagai berikut :

1. Kuadran 1  
Kondisi ini dialami oleh Desa yang belum mendirikan BUMDesa
2. Kuadran 2  
Kondisi ini dialami oleh Desa yang sudah mendirikan BUMDesa tetapi belum melakukan Penyertaan Modal Desa
3. Kuadran 3  
Kondisi ini dialami oleh Desa yang sudah mendirikan BUMDesa dan sudah melakukan Penyertaan Modal Desa, tetapi belum melakukan peredaran usaha
4. Kuadran 4

Kondisi ini dialami oleh Desa yang sudah mendirikan BUMDesa dan sudah melakukan Penyertaan Modal Desa, dan sudah melakukan peredaran usaha, akan tetapi bagaimana keberlanjutannya. Pada saat ini, ketaatan aparat desa dalam mematuhi kebijakan mengenai pendirian BUMDesa masih belum optimal, banyaknya potensi desa yang belum dikembangkan menjadi kelayakan usaha, dapat dilihat sarana pendidikan bagi para pengurus dan pengelola BUM Desa tidak ada. Kerjasama kemitraan, forum-forum pertemuan dan sarana komunikasi belum ada. Belum memiliki jaringan luas baik jaringan pemasaran, produksi maupun birokrasi. Wadah untuk penyelesaian masalah bisnis belum ada. Kinerja pengelolaan BUMDesa belum dilakukan evaluasi. Tidak adanya penilaian dalam manajemen risiko.

### Hasil dan Pembahasan

Tujuan dilakukan pendampingan terhadap BUMDesa di Kabupaten Bogor adalah agar pengurus BUMDesa dapat memiliki sistem tata kelola organisasi dengan baik yang terdiri dari aspek bisnis dan aspek administrasi keuangan. Diharapkan dengan adanya pendampingan pada badan usaha milik desa di Kabupaten Bogor mampu bermanfaat menggerakkan dinamika perekonomian desa dan sebagai agen pembangunan daerah serta menjadi pendorong terciptanya unit usaha kecil dan menengah.

Berdasarkan hasil analisis dari metodologi yang dilakukan maka dilaksanakan hal-hal sebagai berikut :

#### 1. Percepatan pengembangan BUMDesa

Percepatan pengembangan BUMDesa untuk kwadran 1 dan kwadran 2 melalui melalui identifikasi potensi dan masalah untuk pengembangan kelembagaan, usaha dan pengembangan Sumber Daya Manusia BUMDesa. Hal ini dilakukan berupa pelatihan dan pendampingan penyusunan analisis kelayakan usaha, pengelolaan analisis kebutuhan sumber daya manusia, analisis pemasaran dan analisis laporan keuangan. Semua kegiatan dilakukan oleh dosen dan didampingi oleh mahasiswa.

#### 2. Pendirian Sekolah Bisnis BUMDesa

Pendirian Sekolah Bisnis BUMDesa Universitas Pakuan adalah sebuah program yang berupaya memberikan model pelatihan dan pendampingan yang berbeda dan komprehensif. Sekolah Bisnis BUMDesa Universitas Pakuan menawarkan konsep pelatihan BUMDesa berbasiskan permasalahan yang terjadi di lapangan. Dengan menggabungkan beberapa metode seperti ceramah, diskusi, Focus Group Discussion (FGD), Praktek, kunjungan lapangan, serta penggunaan aplikasi. Dalam bidang pendampingan, Sekolah Bisnis BUMDesa Universitas Pakuan membagi model pendampingan BUMDesa kedalam 4 level yang berbeda sesuai dengan kuadran, yaitu level membangun, menumbuhkan, mengembangkan, dan menguatkan. Sebagai cara dalam melihat konteks dan konten yang berbeda di setiap desa, 4 level ini merupakan upaya dari Sekolah Bisnis BUMDesa Universitas Pakuan untuk memahami dan merumuskan model pendampingan yang tepat sasaran dan sesuai kebutuhan BUMDesa.

### 3. Membangun Kerjasama Kemitraan

Pasal 18 Permendesa Nomor 4 Tahun 2015 mengindikasikan bahwa BUMDesa dapat melakukan kerjasama dengan berbagai usaha. Pasal 18 ayat (1) berbunyi:

- (1) Penyertaan modal Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (2) huruf a terdiri atas:
- a. hibah dari pihak swasta, lembaga sosial ekonomi kemasyarakatan dan/atau lembaga donor yang disalurkan melalui mekanisme APB Desa;
  - b. bantuan Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota yang disalurkan melalui mekanisme APB Desa;
  - c. kerjasama usaha dari pihak swasta, lembaga sosial ekonomi kemasyarakatan dan/atau lembaga donor yang dipastikan sebagai kekayaan kolektif Desa dan disalurkan melalui mekanisme APB Desa;
  - d. Aset Desa yang diserahkan kepada APB Desa sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan tentang Aset Desa.

Bagian c dari pasal 18 dengan jelas menunjukkan bahwa BUMDesa dapat bekerjasama dengan pihak swasta maupun lembaga sosial ekonomi kemasyarakatan lainnya. Kerjasama BUMDesa dengan swasta seperti yang dilakukan oleh BUMDesa Kabupaten Bogor dengan Universitas Pakuan dalam hal konsultasi Manajemen dan Keuangan.

Tindakan nyata dalam rangka penguatan daya saing badan usaha milik desa dalam menghadapi revolusi industri 4.0 melalui peningkatan kemampuan pegawai 30 Bum desa di kabupaten Bogor dilakukan melalui hal-hal sebagai berikut :

1. Kuadran 1 (Kondisi ini dialami oleh Desa yang belum mendirikan BUMDesa), Universitas Pakuan melakukan pendampingan dan konsultasi dengan tujuan untuk :
  - a. Agar Desa harus mendirikan BUMDesa
  - b. Agar Desa menunjuk para pengurus BUMDesa yang bukan bagian dari pemerintah Desa dan membuat struktur organisasi BUMDesa.
  - c. Pengurus BUMDesa dilatih oleh tenaga ahli yang pakar sesuai dengan kompetensinya.
2. Kuadran 2 (Kondisi ini dialami oleh Desa yang sudah mendirikan BUMDesa tetapi belum melakukan Penyertaan Modal Desa), Universitas Pakuan melakukan pendampingan berupa pelatihan dengan tujuan :
  - a. Agar Pemerintah Desa mendorong Pengurus BUMDesa untuk benchmark ke BUMDesa yang sudah berkembang maupun maju dan mengunjungi pameran-pameran bisnis.
  - b. Agar Pengurus BUMDesa mengajukan Proposal Business Plan kepada Pemerintah Desa sehingga Pemerintah Desa mau melakukan Penyertaan Modal Desa.
  - c. Agar Pengurus BUMDesa dilatih dan didampingi oleh tenaga ahli yang pakar sesuai dengan kompetensinya.

3. Kuadran 3 (Kondisi ini dialami oleh Desa yang sudah mendirikan BUMDesa dan sudah melakukan Penyertaan Modal Desa, tetapi belum melakukan peredaran usaha) maka Universitas Pakuan memberikan pendampingan dengan tujuan untuk :
  - a. Pemerintah Desa mendorong Pengurus BUMDesa untuk benchmark ke BUMDesa yang sudah berkembang maupun maju dan mengunjungi pameran-pameran bisnis.
  - b. Pengurus BUMDesa terus dilatih dan didampingi oleh tenaga ahli yang pakar sesuai dengan kompetensinya.
  - c. Pengurus BUMDesa diikutsertakan dalam Sekolah Bisnis BUMDesa
  - d. Pengurus BUMDesa aktif Membangun Kerjasama Kemitraan
  - e. Pengurus BUMDesa aktif dalam Temu Bisnis Pengelola BUMDesa yang berkala.
  - f. Pengurus BUMDesa aktif dalam Forum BUMDesa yang berkala.
  - g. Pengurus BUMDesa aktif dalam Klinik BUMDesa
  - h. Pengurus BUMDesa aktif dalam Rakor BUMDesa yang berkala
4. Kuadran 4 (Kondisi ini dialami oleh Desa yang sudah mendirikan BUMDesa dan sudah melakukan Penyertaan Modal Desa, dan sudah melakukan peredaran usaha, akan tetapi bagaimana keberlanjutannya) maka Universitas Pakuan memberikan pendampingan dan pelatihan dengan tujuan :
  - a. Agar Pemerintah Desa mendorong Pengurus BUMDesa untuk benchmark ke BUMDesa yang sudah berkembang maupun maju dan mengunjungi pameran-pameran bisnis.
  - b. Agar Pengurus BUMDesa terus dilatih dan didampingi oleh tenaga ahli yang pakar sesuai dengan kompetensinya.
  - c. Agar Pengurus BUMDesa diikutsertakan dalam Sekolah Bisnis BUMDesa
  - d. Agar Pengurus BUMDesa aktif Membangun Kerjasama Kemitraan
  - e. Agar Pengurus BUMDesa aktif dalam Temu Bisnis Pengelola BUMDesa yang berkala
  - f. Agar Pengurus BUMDesa aktif dalam Forum BUMDesa yang berkala
  - g. Agar Pengurus BUMDesa aktif dalam Klinik BUMDesa
  - h. Agar Pengurus BUMDesa aktif dalam Rakor BUMDesa yang berkala

### **Kesimpulan**

Pendampingan BUMDesa di Kabupaten Bogor terlebih dahulu dilakukan Analisis dengan menggunakan analisis SWOT, analisis SWOT merupakan teknik yang berguna untuk memahami Kekuatan (Strengths) dan Kelemahan (Weaknesses) organisasi, dan untuk mengidentifikasi baik Peluang (Opportunities) yang terbuka untuk organisasi dan Ancaman (Threats) yang dihadapi oleh organisasi. Pada dasarnya analisis ini berusaha menemukan peluang baru, mengelola dan mengurangi ancaman organisasi. Berdasarkan hasil analisis tersebut maka harus dilakukan pendampingan berupa pendidikan dan pelatihan. Terkait dengan pelatihan dan pendampingan kepada para pengurus Bum Desa di 30 BumDesa di Kabupaten Bogor, hal inilah yang dilakukan oleh Universitas Pakuan yaitu mendirikan Klinik

dan Sekolah BUMDesa yang menjadi sarana pengurus BUMDesa di Kabupaten Bogor dalam rangka peningkatan kapasitas dan kompetensi dalam rangka penguatan BUMDesa dalam menghadapi era revolusi industri 4.0

### Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada Universitas Pakuan yang memberikan bantuan baik berupa bantuan moril dan materil. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Dekan Fakultas Ekonomi atas dukungan penuh pendirian Klinik dan Sekolah BUMDesa, rekan-rekan sejawat berupa dukungan yang tiada henti, para mahasiswaku dari fakultas Ekonomi Universitas Pakuan yang ikut berjuang siang dan malam membantu mewujudkan Klinik dan Sekolah BUMDesa dan tiada henti-hentinya mendampingi para pengurus BUMDesa dengan penuh ketelatenan dan kesabaran. Terima kasih juga penulis ucapkan kepada keluarga yang penuh keikhlasan mendukung penulis.

### Daftar Pustaka

- Adisasmita, Rahardjo. (2006), *Pembangunan Pedesaan dan Perkotaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Amanda, Helmei Willy. (2018) "Strategi Pembangunan Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (Studi Kasus pada Badan Pengelola Air Minum (BPAM) di Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto)". *Jurnal diterbitkan (Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Surabaya)*.
- Chintary, Valentine Queen dan Asih Widi Lestari. (2016) "Peran Pemerintah Desa dalam Mengelola Badan Usaha Milik Desa di Desa Bumiaji". *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, Vol. 5 No. 2.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2005) *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP), (2007) *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa)*. Fakultas Ekonomi: Universitas Brawijaya.
- Ndaraha, Taliziduhu. (1990), *Pembangunan Masyarakat*. Jakarta: Rineka Cipta, 1990.
- Soetrisno, Loekman. (1995), *Menuju Masyarakat Partisipatif*. Yogyakarta: Kanisius, 1995.
- Suharto, Edi. (2006), *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat: Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial*. Bandung: Refika Aditama.