

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti meninjau kajian dari berbagai penelitian sejenis sebelumnya. Penelitian yang dimaksud itu dalam bentuk laporan penelitian maupun karya tulis lainnya seperti skripsi, tesis, jurnal dan lainnya. Ada berbagai macam landasan atau jenis teori penelitian terdahulu yg digunakan. Tujuannya untuk membantu dalam efisiensi data yg dilakukan pada saat terjun ke lapangan dan melihat langsung kondisi yang sebenarnya disana. Serta bersama masyarakat desa yang juga diharapkan bisa membantu proses pengkajian ini agar bisa dihadirkan sebagaimana selayaknya.

Penelitian sebelumnya mengkaji pengembangan BUMDes Berdasarkan Potensi Lokal. Oleh karena itu, peneliti merujuk pada beberapa referensi dari penelitian terdahulu yang mengadopsi berbagai metode konsep pengembangan BUMDes berdasarkan potensi lokal. Selain itu, terdapat penelitian-penelitian yang lebih fokus pada peran BUMDes yang berakar pada potensi lokal. Berikut ini adalah beberapa contoh penelitian terdahulu disajikan oleh peneliti:

Menurut peneliti (Hasbullah Bin Abdullah, Dewi Ambarwati, 2021) dalam jurnal “Implementasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Jatimakmur Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) Di Desa Jatirejoyoso”. Metode yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini adalah penelitian diskriptif dengan pendekatan yang dipakai yaitu pendekatan kualitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan primer, sebuah data yang merupakan hasil wawancara bersama responden mengenai implementasi yaitu arti dari data primer. Peneliti memperoleh hasil dimana realisasi dari 4 unsur pengelolaan (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan) BUMDes Jatimakmur tidak berjalan dengan baik, hal itu mengakibatkan tidak adanya pemasukan dana dari implementasi pengelolaan BUMDes Jatimakmur yang mana dana tersebut akan dipakai dalam upaya peningkatan PADes Desa Jatirejoyoso, dikarenakan Pemerintah Desa masih ikut campur dalam pengembangan potensi ekonomi desa, selain itu juga

dikarenakan antar pengurus BUMDes dan Pemerintah Desa kurang adanya komunikasi dimana hal itu berakibat pada program banyak yang tidak berjalan dengan baik.

Menurut peneliti (Kurniawan and Muid, 2023) dalam jurnal yang berjudul “Strategi BUMDES Dalam Meningkatkan PADES di Desa Lopait Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang”. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dalam penelitiannya dengan berbagai cara pada saat mengumpulkan data diantaranya dokumentasi, wawancara, serta observasi. Peneliti memperoleh hasil dimana BUMDes Karya Mandiri Sejahtera Desa Lopait menerapkan 3 strategi dalam meningkatkan PADES yaitu pertama strategi BUMDes ditingkat organisasi yang sesuai visi dan misi yang terkandung dalam rencana melalui pemberdayaan unit bisnis. Kedua Strategi BUMDes ditingkat program yaitu dengan adanya program-program pemberdayaan unit bisnis BUMDes yang telah dilaksanakan. Ketiga, strategi BUMDes pada tingkat pendekatan dukungan sumber daya yang mendukung masyarakat dengan menyediakan fasilitas dan infrastruktur, sumber daya manusia serta keuangan untuk mendukung kebutuhan sehari-hari BUMDes. Dalam menerapkan ke-3 strategi tersebut ternyata BUMDes Karya Mandiri Sejahtera mampu meningkatkan PADes dan dalam mempertahankan pendapatannya masyarakat setempat diajak dalam upaya pelaksanaan dan juga pengelolaannya, selain itu akan dikembangkan potensi sesuai kemampuan yang dimiliki masyarakat setempat.

Menurut peneliti (Hasan Sidik, 2020) dalam jurnal yang berjudul “Meningkatkan Peran badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Penggerak Ekonomi Pendesaan Di Desa Lengensari”. Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dan sejumlah teknik pengumpulan data yang dipakai diantaranya studi literatur (website terkait, jurnal, dan buku), wawancara, dan observasi lapangan. Dari data yang di peroleh dilakukan triangulasi sesuai ketiga teknik pengumpulan data dengan tujuan mendapatkan validasi data yang dipakai oleh seorang peneliti. Peneliti memperoleh hasil dimana peran BUMDes di Desa Langensari dalam upaya peningkatan perekonomian telah berperan secara efektif hal tersebut dibuktikan dari cara yang dipakai dalam

mengembangkan UMKM yaitu dengan memperluas jangkauan pemasaran dari produk yang dihasilkan dan meningkatkan branding.

Menurut peneliti (Triyo, Haryono and Irwantoro, 2020), dalam jurnalnya dengan judul “Strategi Inovasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Potensi dan Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat Desa (Studi pada BUMDes Mandiri, Desa Morobakung, Kecamatan Manyar, Kabupaten Gresik)”. Peneliti mempergunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan berlandaskan pada filsafat postpositivisme dan mempergunakan triangulasi dengan beberapa proses yang sudah dilaksanakan diantaranya, a) mengumpulkan dokumen/data; b) wawancara; c) analisis data yang telah diperoleh. Peneliti memperoleh hasil dimana perlu ditingkatkan lagi untuk inovasi potensi ekonomi lokal desa oleh BUMDes, selain itu sangat luar biasa peran dari BUMDes dalam upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan adanya BUMDes Mandiri dimana masyarakat diberikan pelayanan. Fungsi dari BUMDes Mandiri Morobakung yaitu sebagai server dan fasilitator dan diharap dalam upaya pengembangan pengelolaan potensi ekonomi lokal desa yang ada agar bisa lebih berinovasi.

Menurut Peneliti (Ainul Yaqin, Dimas Imaniar, 2023) dalam jurnal yang berjudul “Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Melalui Pengembangan Desa Wisata (Studi Pada Badan Usaha Milik Desa Ijen Lestari Desa Tamansari Kecamatan Licin Kabupaten Banyuwangi)”. Peneliti melaksanakan penelitian deskriptif kualitatif dan mempergunakan teknik snowball sampling dalam penentuan informan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran BUMDes Ijen Lestari dinyatakan berhasil yaitu dilihat dari kontribusi yang diberikan dalam upaya peningkatan PADes lewat sektor pariwisata dimana sampai saat ini demi perubahan desanya yaitu Desa Tamansari masih berbenah sehingga bisa memberi contoh bagi desa lainnya yang ada di Banyuwangi ataupun nasional. Desa Tamansari mengalami perubahan mulai dari fasilitas umum sampai dengan tempat wisata dan pekerjaan masyarakat yang awalnya dominan sebagai buruh namun untuk sekarang ini sudah beralih menjadi wirausaha seperti membuka tempat makan, warung atau homestay dan sudah terbiasa dengan bahasa asing atau bahasa

inggris dikarenakan adanya pelatihan yang diberikan. Sehingga ada tujuan lain yang dikunjungi oleh para wisatawan lokal maupun turis mancanegara ketika berkunjung ke Banyuwangi seperti yang ada di Desa Tamansari ataupun sekitarnya dan tidak hanya Kawah Ijen saja yang dikunjungi. Bisa dilihat secara signifikan hasil PADes 2017-2019 naik sehingga telah berhasil peran BUMDes Tamansari, namun untuk Pemdes dan BUMDes Tamansari berinovasi harus tetap dilakukan demi keberlangsungan pariwisata terkhusus yang ada di Desa Tamansari. Salah satunya dapat dilihat dari Unit Usaha BUMDes seperti Pemandian Sendang Seruni yang senantiasa mengembangkan dan memperbaiki segala fasilitasnya. Pemdes Desa Tamansari juga terus genjar menyampaikan promosi terkait desanya supaya kalangan luas dari nusantara maupun mancanegara banyak yang mengenalnya.

Menurut peneliti (Arumdani and Kriswibowo, 2022), dalam jurnal yang judulnya “Model Partisipasi Masyarakat Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Dadapan Kecamatan Pringkuku Kabupaten Pacitan”. Peneliti mempergunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Peneliti memperoleh hasil dimana pengelolaan Pemerintah Desa Dadapan sudah sesuai prosedur adapun model yang dipakai yaitu partisipasi CLEAR yang terdiri dari 5 indikator dari Analisa yang dilakukan dapat di tarik kesimpulan bahwa pengurus dari BUMDes Tugu Kuning mempunyai pengalaman organisasi, keterampilan, dan kemampuan yang baik serta berkomitmen dan mempunyai keterikatan tinggi dalam upaya pengembangan BUMDes mereka yang didukung oleh Pemerintah Desa Dadapan dengan menyediakan fasilitas penuh terhadap program yang ada di BUMDes, mulai dari sosialisasi, hingga peningkatan kemampuan dengan study banding, pelatihan, infrastruktur dan pembangunan. Selain itu pengurus BUMDes Tugu Kuning juga ikut aktif dalam penyampaian ide dan gagasan mengenai inovasi/ keberlanjutan BUMDes, hal tersebut direspon baik oleh pemerintah Desa Dadapan.

Menurut peneliti (Supardi, 2021) dalam jurnalnya yang berjudul “ Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Bungurasih”. Peneliti mempergunakan metode

kualitatif dengan fokus penelitian yaitu pada pengelolaan aset desa oleh BUMDes Rosa Bungur Mandiri. Data dikumpulkan dengan studi lapangan (observasi dan wawancara) serta dokumen pendukung dari BUMDes Rosa Bungur Mandiri itu sendiri. Peneliti memperoleh hasil dimana dari 3 strategi yaitu mencari mitra kerjasam dan investor, partisipan masyarakat, dan pengelolaan aset berupa perencanaan, pengadaan, penggunaan dan pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, pemindah tanganan dan penghapusan, penatausahaan, pelaporan dan penilaian, serta hambatan masih bisa dikatakan belum sepenuhnya optimal namun mampu memberi sumbangan pendapatan asli di Desa Bungurasih dengan unit usaha yang dimilikinya.

Menurut peneliti (Anggarani and Puspitosarie, 2020b) dalam jurnal yang berjudul “Pengembangan Ekonomi Dan Peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD) Melalui Bumdes Di Desa Sumberporong Kecamatan Lawang”. Peneliti mempergunakan metode penelitian diskriptif dan dengan pendekatan kualitatif. Sementara untuk data yang dipakai yaitu data sekunder dan data primer, dan data primer yaitu data hasil wawancara. Teknik data yang dipakai oleh peneliti diantaranya dokumentasi, wawancara, dan observasi; evaluasi mengenai hasil wawancara dan data dari dokumentasi; dan menyimpulkan hasil penelitian dan rekomendasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Sumber Rejeki masih di temukan kendala dan hambatan dalam menjalankan organisasi BUMDes ada 4 faktor penghambat yaitu kurangnya kordinasi dan perencanaan plin bisnis yang matang, mayoritas penduduknya merupakan masyarakat majemuk sehingga mereka sibuk dengan kegiatannya masing-masing, kurangnya lahan atau aset tanah yang bisa di kelolah menjadi tempat wisata dan masyarakat masih mengandalkan penjualan sembako sebagai hasil utama BUMDes. Sesuai permasalahan di atas maka dilaksanakan analisis bisnis secara terencana sesuai potensi daerah, potensi tersebut salah satunya yaitu membentuk Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum.

Menurut peneliti (Supardi and Budiwitjaksono, 2021) dalam jurnal yang berjudul “Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Bungurasih”. Peneliti mempergunakan metode penelitian diskriptif dengan pendekatan kualitatif. Ada

tiga tahapan proses analisis data yang peneliti lakukan diantaranya: reduksi data, untuk data yang peneliti kumpulkan ada kaitannya dengan pengelolaan aset desa oleh BUMDes Rosa Bungur Mandiri. Peneliti memperoleh hasil dimana untuk strategi yang BUMDes terapkan belum optimal sepenuhnya namun melalui Unit usaha pengelolaan aset BUMDes mampu membuat sebuah perencanaan dengan baik, dimana hal itu membuat unit usaha bisa berdampak positif untuk pendapatan asli desa, meskipun saat proses pelaksanaannya masih ada kendala namun pihak unik usaha melakukan kerja.

2.2 Kerangka Teori

Kerangka teori adalah representasi visual yang menggambarkan koneksi antara berbagai faktor untuk menjelaskan suatu kejadian atau fenomena (Wibowo, 2014). Koneksi antara berbagai variabel diilustrasikan secara menyeluruh sesuai skema dan alur yang menjelaskan hubungan sebab-akibat dalam suatu fenomena. Kerangka teori dibangun berdasarkan analisis terhadap satu atau lebih teori yang terdapat dalam tinjauan literatur. Proses pemilihan teori bisa melibatkan penggunaan satu teori atau modifikasi dari beberapa teori, dengan syarat teori yang dipilih relevan dengan inti dari penelitian yang hendak dilakukan.

2.2.1 Strategi Pengelolaan

a. Strategi

Sesuai kutipan Kusumadmo (2013) dalam buku Manajemen Strategik, secara etimologis asal kata strategi yaitu dari kata Strategos (Bahasa Yunani) terdiri dari kata stratos atau tentara dan kata ego atau pemimpin. Sesuai penjelasan dalam Oxford Learner's Pocket Dictionaries, Strategy (noun): a plan of action designed to achieve a long-term or overall aim. Artinya yaitu rencana aksi yang dirancang untuk meraih tujuan jangka panjang secara keseluruhan.

Menurut buku kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) tahun 2007, Strategi meliputi: (1) seni dan ilmu dalam memimpin bala tentara dalam berperang saat menghadapi musuh, untuk memperoleh keadaan yang menguntungkan; (2) rencana yang cermat terkait aktivitas untuk meraih sasaran khusus; (3) tempat yang baik menuju siasat perang; (4) ilmu dan seni memakai segala sumber

daya bangsa untuk menjalankan kebijaksanaan tertentu di perang dan perdamaian.

Pada awalnya strategi ialah suatu konsep yang diterapkan demi kepentingan militer sebagai suatu rencana, siasat, cara dan seni yang dipakai untuk memenangkan perang serta untuk mengalahkan musuh dan serta untuk mengatasi konflik. Kemudian pada tahun 60 sampai dengan 70 berganti dalam dunia bisnis yang konsepnya digunakan dalam manajemen strategis seperti tujuan, visi, misi, strategi, sasaran dan analisis SWOT.

Menurut Mintzeberg (2022:6), arti dari strategi yaitu pola (strategy is pattern) yang kemudian dinamakan intended strategy sebab belum berorientasi dan terealisasi ke masa depan. Selain itu juga disebut (realized strategy) sebab sudah dilaksanakan oleh organisasi. Strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan, hal ini akan efektif apabila organisasi memiliki kemampuan, sumber daya, dan keterampilan. Berikut ini beberapa faktor krusial dalam perancangan strategi:

- a. Perancangan strategi untuk sasaran dan tujuan yang dicapai.
- b. Adanya rencana tindakan yang dirancang untuk meraih tujuan.
- c. Adanya analisis terhadap lingkungan.

Struktur hierarkis dari strategi meliputi beberapa tingkatan. Pertama, terdapat strategi tingkat korporat dimana strategi ini memberi ilustrasi mengenai arah pertumbuhan dan juga pengelolaan berbagai unit bisnis dalam suatu organisasi, dengan tujuan meraih keseimbangan dalam produk dan layanan yang ditawarkan. Kedua, terdapat strategi tingkat unit bisnis, fokus dari strategi ini yaitu pada upaya meningkatkan daya saing organisasi dalam industri tertentu atau segmen industri yang dijalankan oleh organisasi tersebut. Ketiga, ada strategi tingkat fungsional yang memberikan kerangka kerja bagi manajemen fungsional seperti riset dan inovasi, pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, serta produksi dan operasi (Dea Amirah Rachma, 2021).

Dari uraian tersebut, bisa diperoleh simpulan bahwasanya strategi yaitu sebuah proses yang telah direncanakan agar bisa meraih tujuan perusahaan dalam waktu yang lama. Implementasi strategi akan menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan bagi organisasi tersebut.

b. Strategi Pengelolaan

Sesuai pendapat Alam (2007:127) pengelolaan adalah suatu proses merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengontrol aktivitas anggota organisasi serta pemanfaatan sumber daya organisasi lainnya demi meraih tujuan yang sudah organisasi tetapkan.

Sesuai pendapat Hamidi dan Lutfi (2010:153) arti dari pengelolaan yaitu suatu tindakan bekerja bersama individu atau berkelompok supaya bisa meraih tujuan yang sudah dibuat oleh suatu organisasi atau lembaga.

Menurut Wiludjeng (2007:64) strategi pengelolaan adalah rencana keseluruhan agar bisa meraih tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi. Hal ini membentuk acuan yang terintegrasi untuk semua tujuan organisasi, serta menetapkan penggunaan sumber daya organisasi yang akan dipakai dalam meraih tujuan tersebut (Fory A. Naway, 2016).

Dapat disimpulkan strategi pengelolaan yaitu suatu proses sebagai penunjuk arah yang dipakai oleh organisasi agar tercapai tujuan yang dibuatnya. Keberadaan strategi dalam organisasi akan membuat organisasi tersebut mendapat posisi atau kedudukan yang kuat dalam wilayah kerjanya yaitu dengan memperhatikan fungsi pokok yang dilakukan oleh pemimpin, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengawasan.

David J Hunger dan Thomas L Wheelen dalam Radjab (Rahman rahim & Enny Radjab, 2017) menjabarkan bahwasanya ada dasar pokok dari manajemen strategi diantaranya:

1. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Arti dari pemindaian lingkungan merupakan tindakan pemantauan dan evaluasi yang bertujuan untuk mendapatkan data mengenai kondisi lingkungan baik dari luar maupun dalam perusahaan yang terdapat orang-orang yang berperan krusial di dalamnya. Tujuannya adalah mengenali faktor penting yang akan mempengaruhi masa depan perusahaan dan terhubung dengan proses perencanaan strategis. Langkah awalnya adalah menganalisis situasi untuk menyelaraskan kekuatan internal dan peluang eksternal caranya dengan memperhatikan berbagai aspek ancaman dan kelemahan yang ada.

Metode yang salah satunya paling umum dipakai saat menganalisis keadaan atau kondisi adalah analisis SWOT. Penyusunan kata dari kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki oleh suatu lembaga, serta peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan yang dihadapi lembaga tersebut merupakan SWOT.

SWOT yaitu singkatan dari lingkungan internal kekuatan dan kelemahan (Strength dan Weakness) serta lingkungan eksternal peluang, dan ancaman (Opportunities dan Threats), sementara analisis SWOT merupakan proses identifikasi sejumlah faktor yang terorganisir guna menemukan formula strategi yang tepat. Dasar yang dipakai dalam analisis ini yaitu sesuai logika yang bisa memanfaatkan peluang (opportunities) dan kekuatan (strength), selain itu juga mampu mengurangi ancaman (threats) dan kelemahan (weakness).

Tabel 2.1 Matriks SWOT

| | | |
|----------------------------|--------------------------|---------------------------|
| | Strength (S) Kekuatan | Weakness (W) Kelemahan |
| Opportunity (O) Peluang | Strategi S-O | Strategi W-O |
| Threat (T) Tantangan | Strategi S-T | Strategi W-T |

Menurut (Komalasari, Susiantoro and Puspaningtyas, 2023) Analisis SWOT yaitu suatu proses mengidentifikasi faktor apa saja yang secara sistematis dipakai untuk merumuskan strategi perusahaan. Dasar yang dipakai dalam analisis ini yaitu sesuai logika yang bisa memaksimalkan peluang (Opportunities) dan kekuatan (Strengths), akan tetapi secara bersamaan bisa mengurangi ancaman (*Threats*) dan kelemahan (*Weaknesses*).

2. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Hal yang didiskusikan dalam perumusan strategi yaitu mengenai penyusunan rencana jangka panjang untuk mengelola ancaman dan peluang dari lingkungan, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Setelah mengidentifikasi faktor-faktor tersebut, langkah berikutnya adalah menetapkan strategi perusahaan.

1) Misi

Alasan atau tujuan di balik eksistensinya yaitu misi suatu organisasi. Penyusunan pernyataan misi organisasi yang baik maka akan menunjukkan tujuan utama dan hal yang membedakan perusahaan dari yang lainnya, dan menunjukkan seberapa luas operasi perusahaan dalam pasar dan produk yang dijual.

2) Tujuan

Hasil akhir dari aktivitas perencanaan yakni tujuan. Hal yang dirumuskan dalam tujuan yaitu mengenai tugas yang harus dikerjakan, dan jika memungkinkan, harus diukur. Penyelesaian misi perusahaan mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan.

3) Strategi

Untuk meraih tujuan dan misi perusahaan, arti strategi perusahaan yaitu rencana yang menyeluruh untuk melakukannya. Tujuannya adalah untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang paling besar dan meminimalkan dampak negatif dari persaingan.

4) Kebijakan

Selain memberikan pedoman umum pada saat proses pengambilan keputusan organisasi secara menyeluruh, perumusan implementasi dan strategi juga dihubungkan oleh kebijakan. Strategi dan tujuan divisi masing-masing menginterpretasikan dan menerapkan kebijakan tersebut. Kemudian, divisi akan membuat kebijakannya, yang akan berfungsi sebagai pedoman untuk area fungsional berikutnya.

3. Implementasi Strategi (*Strategy Implmentation*)

Langkah yang diambil manajemen untuk mengimplementasikan strategi dan kebijakannya menjadi aksi nyata melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur yakni arti dari implementasi strategi. Proses ini berpotensi mencakup transformasi kebudayaan secara keseluruhan, perubahan struktur organisasi, dan atau perbaikan sistem manajemen secara menyeluruh.

1) Program

Sebuah pernyataan tentang langkah atau aktivitas yang dibutuhkan dalam upaya menyelesaikan perencanaan sekali pakai disebut "program". Ini

dapat mencakup reorganisasi perusahaan, perubahan dalam budaya perusahaan, atau permulaan proyek penelitian baru.

2) Anggaran

Suatu program yang bentuknya berupa satuan uang dengan biaya yang bisa dipakai oleh manajemen untuk proses perencanaan dan pengawasan. Anggaran tidak hanya memberi perencanaan rinci untuk strategi baru yang akan diterapkan, namun juga menetapkan dengan laporan keuangan pro forma yang memperlihatkan dampak yang diinginkan dari kondisi keuangan sebuah perusahaan.

3) Prosedur

Suatu sistem teknik atau langkah secara berurutan dimana menjelaskan secara rinci bagaimana suatu pekerjaan atau tugas dapat terselesaikan disebut prosedur, atau standard operating procedures (SOP). Secara khusus, prosedur menjelaskan berbagai tugas yang harus dilakukan agar program perusahaan bisa terselesaikan.

4. **Evaluasi dan Kontrol (*Evaluation and Control*)**

Hal yang terlibat dalam evaluasi dan kontrol yaitu mengenai penilaian terhadap pencapaian dan hasil perusahaan, dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan seperti keuntungan, pangsa pasar, dan pengurangan biaya. Pemilihan ukuran kinerja bergantung pada unit organisasi dan sasaran yang ingin dicapai. Itu adalah cara untuk menilai efektivitas strategi yang telah dirumuskan dalam manajemen strategik.

Strategi yang efektif sangatlah diperlukan bagi sebuah perusahaan agar bisa berkembang. Sehubungan adanya strategi yang efektif tersebut akan mendorong antara organisasi dan lingkungannya serta antara organisasi dan pencapaian tujuan strategisnya terciptanya keseimbangan yang sempurna. Dengan menerapkan strategi yang efektif, sebuah organisasi dapat mencapai strategi alternatif untuk mencapai tujuannya.

Sesuai pendapat Fred R David (2001:35), pengelompokan strategi pada prinsipnya ada empat bagian diantaranya:

a) Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategy*)

Strategi ini menghendaki supaya perusahaan harus mengawasi distributor, pemasok, dan pesaingnya dengan strategi ini, seperti merger, akuisisi, atau mendirikan perusahaan sendiri.

b) Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)

Maksudnya yaitu perlu adanya usaha intensif dalam strategi ini agar posisi persaingan perusahaan bisa meningkat melalui produk yang tersedia.

c) Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

Maksudnya yaitu supaya produk baru ditambah lagi. Strategi ini dianggap kurang terkenal, setidaknya dilihat dari sisi kesulitan manajemen yang begitu tinggi dalam upaya pengendalian aktivitas perusahaan yang tidak sama.

d) Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*)

Maksudnya yaitu supaya sebuah perusahaan melaksanakan sejumlah aksi penyelamatan supaya tidak rugi besar, yang pada akhirnya menyebabkan kebangkrutan.

2.2.2 BUMDes (Badan Usaha Milik Desa)

Pilar kegiatan ekonomi di desa yaitu BUMDes, mempunyai fungsi menjadi lembaga sosial dan komersial. Penjelasan untuk yang lembaga sosial dimana BUMDes mempromosikan kepentingan masyarakat dengan berkontribusi pada penyediaan layanan sosial. Sementara untuk yang sebagai lembaga komersial, tujuan dari lembaga ini yaitu ingin menghasilkan uang dengan menawarkan sumber daya lokalnya, termasuk barang dan jasa kepasar. Haruslah selalu memperhatikan prinsip-prinsip efisiensi dan efektifitas dalam menjalankan bisnisnya. Badan hukum yang didirikan sesuai kesepakatan yang terbentuk dalam masyarakat desa dan berdasar pada peraturan perundangan yang berlaku yaitu BUMDes. Oleh karena itu, di tiap desa di Indonesia bentuk BUMDes dapat bervariasi. Variasi bentuk ini didasarkan pada ciri khas, potensi, dan sumber daya lokal (Prawitno *et al.*, 2019).

BUMDes adalah sebuah lembaga usaha yang di bentuk dan diawasi oleh desa serta masyarakat dan pemerintah desa sebagai pengelolanya dalam upaya memperkuat perekonomian desa tersebut. Pendirian BUMDes berdasar pada potensi dan kebutuhan desa untuk mengembangkan aset desa dalam rangka

memberi pelayanan serta meningkatkan pendapatan ekonomi masyarakat. Suatu lembaga yang didirikan dan dibentuk oleh pemerintah desa dengan kepemilikan beserta modalnya yang dikelola oleh pemerintah desa dan masyarakat adalah pengertian dari BUMDes. Pilar perekonomian desa yakni BUMDes yang memiliki fungsi yaitu menjadi lembaga sosial dan komersial yang melayani kepentingan masyarakat dan bertujuan untuk memajukan kemanfaatan dan kesejahteraan masyarakat desa. Maka dari itu, Strategi BUMDes yaitu suatu jalan atau arah yang lembaga BUMDes lewati dalam melakukan kebijakan tertentu menggunakan potensi dan sumber daya yang ada.

Ada sejumlah prinsip yang harus dijalankan dalam pengelolaan BUMDes diantaranya prinsip sustainable, akuntabel, dan kooperatif. (Samjulaifi, Muhammadiyah and Usman, 2022) manajemen yaitu suatu seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan, dan pengawasan SDM agar bisa meraih tujuan. Sesuai pendapat Samjulaifi, proses yang meliputi proses merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan yang dilaksanakan dengan tujuan menentukan dan meraih sasaran dengan memanfaatkan kehadiran sumber daya manusia dan sumber yang lainnya yaitu arti dari manajemen.

1.) Kooperatif

BUMDes memihak kepentingan masyarakat dikarenakan menjadi lembaga sosial yaitu dengan berkontribusi dalam upaya menyediakan pelayanan sosial. Saat mereka bekerja haruslah selalu menekankan prinsip kooperatif. BUMDes adalah badan hukum yang dibentuk sesuai peraturan dan persetujuan masyarakat desa. Yang mana artinya mampu bekerja sama dan berkolaborasi untuk menjaga kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha yang dimiliki.

2.) Akuntabel

Semua aktivitas perusahaan haruslah bisa dipertanggung jawabkan secara administratif dan teknis. BUMDes didirikan dan dikelola dengan tujuan untuk mengelola ekonomi produktif desa secara akuntabel. Dimana adanya pertanggung jawaban untuk setiap aktivitas dan kegiatan yang dilakukan oleh unit usahanya.

3.) Sustainable

Masyarakat haruslah mengembangkan dan melestarikan kegiatan usaha dalam wadah BUMDes. Pendirian BUMDes bertujuan yaitu demi pemberdayaan ekonomi masyarakat desa. Upaya penguatan ekonomi desa didalamnya ada sejumlah hal penting antara lain menjalin kerekatan, menciptakan kebersamaan, dan memperkuat kerjasama disemua lapisan masyarakat desa, maka itu akan menjadi daya dorong (steam engine) tersendiri.

Perlu adanya penanganan secara komprehensif terhadap peran BUMDes dalam upaya pengembangan perekonomian dan usaha masyarakat desa, BUMDes harus ditangani secara hati-hati agar usaha dan perekonomian masyarakat desa bisa menjadi berkembang, sehingga perekonomian desa yang kuat dan terarah akan bisa menopang pertumbuhan ekonomi nasional. Pemerintah berkomitmen mengenai keberlangsungan BUMDes yaitu dengan menyediakan dana untuk pengembangan BUMDes. Sangatlah dibutuhkan keberadaan BUMDes untuk menciptakan kesejahteraan ekonomi desa yang mandiri.

2.2.3 Pemberdayaan Masyarakat Terhadap BUMDes

BUMDes hadir sebagai perwakilan pemerintah desa dalam mengelola potensi lokal yang dimiliki desa dan sebagai layanan umum bagi warga desa. Dalam mendefinisikan sebuah desa, istilah “unit komunitas hukum” juga menempatkan organisasi di antara pemerintahan swasta dan pemerintahan lokal. Sesuai pemetaan tahapan pengelolaan BUMDes, sebenarnya BUMDes itu esensinya badan usaha milik negara jadi diharapkan semua desa itu memiliki BUMDes, dalam pendirian BUMDes dilakukan melalui masyarakat desa yang mana di dalamnya dihadiri pemdes, warga desa, masyarakat dan tokoh masyarakat. Selain musyawarah desa, bentuk keterlibatan lainnya yang dilakukan masyarakat desa yaitu lewat mekanisme perwakilan warga di Badan Permusyawaratan Desa secara langsung dalam upaya menetapkan peraturan desa atas didirikannya BUMDes dan mengawasi tanggung jawab pemerintah desa menjalankan pembinaan terhadap BUMDes terutama pengawasan atas tanggung jawab kepala desa sebagai penasehat BUMdes.

Sehubungan dengan makna konsep pemberdayaan masyarakat, dimana makna dari pemberdayaan tersebut mempunyai inti yaitu diantaranya tercipta kemandirian, memperkuat potensi atau kekuatan (empowering) dan pengembangan (enabling). Pemberdayaan pada dasarnya yaitu mewujudkan lingkungan atau kondisi yang memungkinkan bagi masyarakat agar berkembang. Dasar yang dipakai dari logika tersebut yaitu berdasarkan gagasan dimana sepenuhnya masyarakat tidak ada yang tanpa kekuatan. Pastinya tiap masyarakat mempunyai daya, namun terkadang mereka tidak mengetahui atau tidak menyadarinya, sehingga perlu digali kembali daya tersebut supaya kedepannya bisa dikembangkan. Pemberdayaan yaitu suatu upaya untuk menciptakan daya caranya dengan membangkitkan, memotivasi, serta mendorong tingkat kesadaran terkait potensi yang ada dan juga berupaya mengembangkan potensi tersebut. Untuk itu sebaiknya pemberdayaan ini tidak menjerumuskan masyarakat masuk dalam perangkap ketergantungan pemberdayaan itu sendiri, namun haruslah mengantarkan masyarakat menuju pada proses kemandirian (Dharma, Suryawan and Putra, 2022).

2.2.4 Potensi Desa Wisata

Potensi wisata menurut Sukardi (1998:67) adalah berbagai hal yang dimiliki oleh daerah dengan daya tarik wisata serta potensi yang dimiliki guna pengembangan industri pariwisata di daerah tersebut adalah arti dari potensi wisata. Maka dari itu, potensi desa wisata merupakan kekuatan atau kemampuan yang dipergunakan untuk membangun desa yang bisa diperkuat untuk memajukan kesejahteraan masyarakat. Ada dua bagian dari potensi ekonomi sebuah desa wisata diantaranya: (1) Potensi material berupa sumber daya manusia (SDM), hewan ternak, struktur geografis, iklim tanah, dan air. (2) Potensi intangible yang ada di lembaga pendidikan, sosial kemasyarakatan, masyarakat, dan lainnya. Terkait kedua macam potensi tersebut akan dijabarkan secara lebih rinci pemahamannya berikut ini:

- 1.) Potensi Fisik, Potensi fisik adalah perwujudan potensi masyarakat yang berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya alam yang ada di desa.
- 2.) Potensi Nonfisik, atau potensi immaterial yakni potensi yang ada kaitannya dengan masyarakat beserta perilakunya. Seperti budaya, adat istiadat,

perangkat desa, dan kelembagaan desa. Sistem kehidupan warga pedesaan yang sudah lama hidup akan dibentuk dengan sendirinya.

Komponen penting dan signifikan dalam mencapai sinergi antara pengembangan ekonomi di tingkat desa dan nasional adalah pembangunan ekonomi pedesaan. Pemerintah telah membuat berbagai rencana pembangunan guna meningkatkan masyarakat desa menunjukkan komitmen ini. Sebagian besar dari rencana tersebut diantaranya yaitu pembangunan pedesaan dimasukkan ke dalam tujuan kerja mereka dan melibatkan negara, terutama pemerintah daerah. Selain itu, Kementerian Desa menyatakan pada Pasal 87 Undang-undang Desa bahwasanya pemerintah desa memiliki wewenang untuk mendirikan BUMDes dan bahwa BUMDes tersebut harus didirikan atas dasar gotong royong dan rasa kekeluargaan. Kementerian juga menyarankan untuk mengimplementasikan perusahaan di sektor swasta atau jasa yang menawarkan layanan publik untuk kesejahteraan masyarakat dan meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat desa. Keputusan tentang pentingnya BUMDes sebagai langkah penting dalam mengatur tata kelola desa harus diambil setelah melalui proses diskusi dan kajian desa mengenai pendirian BUMDes (Pradani, 2020).

2.2.5 Sumber Pendapatan Asli Desa

Sumber pendapatan dari hasil kegiatan ekonomi yang terjadi di wilayah desa itu sendiri merupakan arti dari pendapatan asli desa. Sumber pendapatan ini menjadi begitu penting dalam upaya memajukan pembangunan di tingkat lokal serta berupaya dalam peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat desa, dapat bervariasi untuk Pendapatan asli desa berdasarkan kondisi sosial, ekonomi, dan geografis dari setiap desa. Pengembangan sumber daya yang ada dengan cara yang berkelanjutan dan pengelolaan yang baik seringkali diperlukan untuk meningkatkan pendapatan asli desa secara berkesinambungan (Anggarani and Puspitosarie, 2020).

1. **Kemandirian Ekonomi:** Pendapatan asli desa berfokus pada pengembangan sumber daya ekonomi lokal, memungkinkan desa untuk menjadi lebih mandiri secara ekonomi. Dengan mengoptimalkan potensi lokal, seperti

pertanian, peternakan, industri kecil, pariwisata, dan sumber daya alam, desa dapat menciptakan sumber pendapatan yang berkelanjutan.

2. Diversifikasi Sumber Pendapatan: Desa yang berhasil biasanya tidak hanya bergantung pada satu jenis kegiatan ekonomi. Diversifikasi sumber pendapatan memungkinkan desa untuk lebih tahan terhadap fluktuasi pasar atau perubahan kondisi lingkungan.
3. Pengelolaan yang Berkelanjutan: Pengelolaan yang baik terhadap sumber daya alam, seperti pertanian yang berkelanjutan, pengelolaan hutan yang lestari, dan pemanfaatan sumber daya lainnya secara bijaksana, sangat penting untuk menjaga pendapatan asli desa jangka panjang.
4. Peningkatan Infrastruktur dan Pelayanan: Pendapatan asli desa juga dapat digunakan untuk membangun infrastruktur lokal dan meningkatkan pelayanan dasar seperti pendidikan, kesehatan, dan sanitasi. Ini berkontribusi pada peningkatan kualitas hidup masyarakat desa.
5. Peran Pemerintah dan Kemitraan: Pemerintah, baik tingkat lokal maupun nasional, berperan penting dalam membantu pengembangan pendapatan asli desa melalui kebijakan, program bantuan, serta pelatihan dan pendampingan bagi warga desa.
6. Partisipasi Masyarakat: Keterlibatan aktif masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan kegiatan ekonomi di desa sangat penting. Melalui partisipasi ini, inisiatif lokal dapat berkembang dan sesuai potensi serta kebutuhan yang masyarakat desa miliki.