

**KAJIAN PENGEMBANGAN BIDANG EKONOMI DAN
PEMBANGUNAN TENTANG PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES)
DI KABUPATEN BANGKA BARAT**



Disusun Oleh :

**Anggraeni Yunita, S.E., M.Si, CSRS, CSRA
Ary Fakturrachman Aryansyah, S.P., M.M
Agung Rizki Putra, S.E., M.E**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Kerjasama : Kajian Pengembangan Bidang Ekonomi Dan Pembangunan Tentang Penelitian Dan Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Kabupaten Bangka Barat

Ketua Tim

- A. Nama Lengkap : Anggraeni Yunita, S.E., M.Si, CSRS, CSRA
- B. NIP : 198001212014042001
- C. Jabatan Fungsional : Lektor
- D. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/ Akuntansi
- E. Nomor HP : 085283360623

Anggota Tim

- A. Nama Lengkap : Ary Fakturrachman Aryansyah, S.P., M.M
- B. NIP : 199008272022031009
- C. Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/ Manajemen

Anggota Tim

- A. Nama Lengkap : Agung Rizki Putra, S.E., M.E
- B. NIP : 199405152022031011
- C. Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/ Ekonomi

Lokasi Kerjasama : Kabupaten Bangka Barat

Bidang Kerjasama : Kajian

Biaya Kerjasama : Rp. 24.000.000,-

Bangka, 21 Desember 2023

Kepala Badan
Perencanaan Pembangunan dan Penelitian
Pengembangan Daerah
Kabupaten Bangka Barat

Ketua Tim,

Helwanda, S.T., M.Eng
NIP. 197610212002121004

Anggraeni Yunita, S.E., M. Si, CSRS, CSRA
NIP. 198001212014042001

Mengetahui,
LPPM Universitas Bangka Belitung

Ketua,

Nanang Wahyudin
NIP. 198708192014041001

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan karunia dan rahmat-Nya, sehingga Kajian Pengembangan Bidang Ekonomi Dan Pembangunan Tentang Penelitian Dan Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Bangka Barat dapat terwujud. Laporan Akhir ini menyajikan Analisa Kebutuhan Daerah, hasil Analisa kelayakan usaha (*core business* yang ditetapkan), dan strategi bisnis, meliputi hasil identifikasi dan analisis data hasil survei; identifikasi dan analisis potensi, permasalahan, dan isu-isu strategis; hasil perumusan kebijakan dan strategi pengembangan kelayakan usaha BUMDes Kabupaten Bangka Barat.

Laporan Akhir ini kami sampaikan berupa garis besar pelaksanaan dan hasil kajian Analisa Kebutuhan Daerah, hasil Analisa kelayakan usaha (*core business* yang ditetapkan), dan strategi bisnis BUMDes Kabupaten Bangka Barat. Besar harapan kami hasil kajian ini dapat memberikan masukan yang berharga kepada Pemerintah Kabupaten Bangka Barat dalam rangka pengembangan BUMDes ke depan.

Bangka, Desember 2023

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Kegiatan.....	6
1.4. Keluaran.....	6
BAB II GAMBARAN UMUM BUMDes KABUPATEN BANGKA BARAT	7
2.1. UU BUMDes dan Aturan-Aturan Terkait	7
2.2. Bentuk Badan Hukum BUMDes.....	11
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	21
3.1 Pendekatan Penelitian	21
3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	21
3.3 Objek Penelitian.....	21
3.4 Teknik Analisis	22
3.4.1 Analisis Kebutuhan Daerah Kabupaten Bangka Barat	22
3.4.2. Pemetaan Potensi Desa	23
3.4.3. Analisis <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (SWOT).....	25
3.4.4. Analisis <i>Balance Scorecard</i>	26
3.4.5. Analisis Investasi Atau Studi Kelayakan Bisnis	31
BAB IV HASIL IDENTIFIKASI DAN ANALISIS DATA HASIL SURVEY	39
4.1 Analisis Kebutuhan Daerah Kabupaten Bangka Barat	39
4.2 Analisis <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (SWOT).....	46
4.3 Potensi Desa.....	63

4.4	Analisis Kinerja Unit Bisnis.....	76
4.4.1	Unit Bisnis Sosial.....	78
4.4.2	Unit Bisnis Penyewaan	80
4.4.3	Unit Bisnis Perantara	81
4.4.4	Unit Bisnis Produksi/ Dagang.....	83
4.4.5	Unit Bisnis Keuangan	85
4.4.6	Unit Bisnis Bersama.....	87
4.4.7	Unit Bisnis Usaha Lainnya.....	87
4.5	Badan Hukum yang Sesuai bagi BUMDes Kabupaten Bangka Barat	89
4.6	Perhitungan <i>Core Business</i> BUMDes Kabupaten Bangka Barat	89
4.6.1.	BUMDes Sebagai Sedayung Desa Air Putih.....	89
4.6.2.	BUMDes Sinar Harapan Desa Tumbak Petar	91
4.6.3.	BUMDes Jelutung Jaya Desa Beruas	92
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....		94
5.1	Kesimpulan	94
5.2	Rekomendasi Kebijakan.....	95
DAFTAR PUSTAKA.....		96
LAMPIRAN		98

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Data BUMDes di Kabupaten Bangka Barat per Tahun 2022.....	15
Tabel 3. 1 Rancangan Indikator-Indikator <i>Balanced Scorecard</i> yang Dapat digunakan	28
Tabel 3. 2 Aspek dan Indikator Kelayakan Usaha	35
Tabel 4. 1 PDRB Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha di Kabupaten Bangka Barat Tahun 2020 s/d Tahun 2022 (Juta Rupiah).....	40
Tabel 4. 2 PDRB Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2020 s/d Tahun 2022 (Juta Rupiah)	41
Tabel 4. 3 Hasil Perhitungan LQ Kabupaten Bangka Barat Tahun 2020-2022	41
Tabel 4. 4 Matriks <i>Internal Factors Analysis Strategic</i>	47
Tabel 4. 5 Matriks <i>Eksternal Factors Analysis Strategic</i>	48
Tabel 4. 6 Urgensi Penanganan Variabel Kekuatan (<i>Strenghts</i>).....	54
Tabel 4. 7 Urgensi Penanganan Variabel Kelemahan (<i>Weakness</i>)	57
Tabel 4. 8 Urgensi Penanganan Variabel Peluang (<i>Opportunities</i>).....	58
Tabel 4. 9 Urgensi Penanganan Variabel Ancaman (<i>Threats</i>).....	60
Tabel 4. 10 Kependudukan Kecamatan Muntok.....	64
Tabel 4. 11 Kependudukan Kecamatan Simpang Teritip.....	67
Tabel 4. 12 Kependudukan Kecamatan Jebus.....	68
Tabel 4. 13 Kependudukan Kecamatan Kelapa	70
Tabel 4. 14 Kependudukan Kecamatan Tempilang.....	73
Tabel 4. 15 Kependudukan Kecamatan Parittiga	76
Tabel 4. 16 Ukuran Strategis untuk Mengukur Tujuan Strategis BUMDes	77
Tabel 4. 17 Rencana Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	77
Tabel 4. 18 Tabel Penilaian <i>Balanced Scorecard</i>	78
Tabel 4. 19 Analisa Pencapaian Target KPI	78
Tabel 4. 20 Analisa Pencapaian Target KPI	80
Tabel 4. 21 Analisa Pencapaian Target KPI	82
Tabel 4. 22 Analisa Pencapaian Target KPI	84
Tabel 4. 23 Analisa Pencapaian Target KPI	85
Tabel 4. 24 Analisa Pencapaian Target KPI	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Skema Analisis SWOT.....	26
Gambar 3. 2 <i>Balanced Scorecard</i>	27
Gambar 3. 3 Hubungan Sebab Akibat.....	30
Gambar 4. 1 Matriks SWOT.....	49
Gambar 4. 2 <i>Grand Strategy</i> SWOT.....	62
Gambar 4. 3 Peta Kecamatan Muntok	63
Gambar 4. 4 Peta Kecamatan Simpang Tritip.....	66
Gambar 4. 5. Peta Kecamatan Jebus.....	68
Gambar 4. 6 Peta Kecamatan Kelapa	69
Gambar 4. 7 Peta Kecamatan Tempilang.....	72
Gambar 4. 8 Peta Kecamatan Parittiga	75
Gambar 4. 9 <i>Dashboard Balance Scorecard</i> Unit Bisnis Sosial.....	79
Gambar 4. 10 <i>Dashboard Balance Scorecard</i> Unit Bisnis Penyewaan	81
Gambar 4. 11 <i>Dashboard Balance Scorecard</i> Unit Bisnis Perantara.....	83
Gambar 4. 12 <i>Dashboard Balance Scorecard</i> Unit Bisnis Produksi/ Dagang.....	85
Gambar 4. 13 <i>Dashboard Balance Scorecard</i> Unit Bisnis Keuangan	87
Gambar 4. 14 <i>Dashboard Balance Scorecard</i> Unit Bisnis Usaha Lainnya	88

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Badan Usaha Milik Desa yang disingkat BUMDes adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan masyarakat dan potensi desa. BUMDes merupakan bentuk kelembagaan desa yang memiliki kegiatan menjalankan usaha ekonomi atau bisnis untuk memperoleh manfaat yang berguna bagi kesejahteraan masyarakat desa. Desa mendirikan BUMDes bukanlah semata-mata untuk mencari keuntungan ekonomis atau laba, akan tetapi meliputi pula manfaat sosial dan manfaat non ekonomi lainnya. Manfaat ekonomi yang ingin diperoleh dari kegiatan usaha BUMDes adalah keuntungan atau laba secara finansial, Pendapatan Asli Desa (PADes) bertambah, terbukanya lapangan kerja baru bagi warga desa, dan kegiatan usaha ekonomi desa semakin dinamis. Manfaat sosial dan non ekonomi lain dari BUMDes, misal: memperkuat rasa kebersamaan di antara warga desa, memperkokoh kegotongroyongan, menumbuhkan kebanggaan dari warga terhadap desanya, warga menjadi lebih kerasan tinggal di desa, mendorong tumbuhnya prakarsa dan gerakan bersama warga untuk membangun desa secara mandiri, kelestarian lingkungan hidup, semakin baiknya pelayanan pemerintah desa kepada warga, dan seterusnya.

Sebagai bentuk pemerataan pendapatan serta penguatan perekonomian di daerah terpencil dan terluar dan tertinggal pemerintah mulai mendorong penguatan perekonomian di desa, salah satunya yaitu dengan cara mengembangkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes merupakan badan usaha yang dibentuk untuk menstimulus serta menggerakkan roda perekonomian di pedesaan yang dikelola secara mandiri oleh masyarakat berdasarkan kebutuhan serta potensi di desa tersebut (Pariyanti, 2020). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) 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 asset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya yang digunakan untuk kesejahteraan masyarakat desa (Mayasari, 2019).

BUMDes dapat terdiri dari unit-unit usaha yang berbadan hukum. BUMDes dapat membentuk unit usaha meliputi:

- a. Perseroan Terbatas sebagai persekutuan modal. dibentuk berdasarkan perjanjian, dan melakukan kegiatan usaha dengan modal yang sebagian besar dimiliki oleh BUMDes, sesuai dengan peraturan perundang-undangan tentang Perseroan Terbatas: dan
- b. Lembaga Keuangan Mikro dengan andil BUMDes sebesar 60 (enampuluh) persen, sesuai dengan peraturan perundang-undangan tentang lembaga keuangan mikro.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa pada pasal 87 menyebutkan (ayat 1) Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUMDes; (ayat 2) BUMDes dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan; dan (ayat 3) BUMDes dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kata “dapat” dalam undang-undang tersebut mengandung pengertian bahwa desa diberi kesempatan, hak dan kewenangan untuk mendirikan BUMDes. Oleh karena itu, pendirian BUMDes hendaknya dipahami sebagai peluang baru bagi desa untuk mengembangkan perekonomian desa melalui pendayagunaan potensi desa untuk memenuhi kebutuhan warga desa. Dengan kata lain, unit usaha yang akan dijalankan BUMDes hendaknya bertumpu pada potensi dan kebutuhan desa. Pendirian BUMDes merupakan inisiatif desa, bukan perintah dari pemerintah supra desa, sehingga pengelolaannya harus berdasarkan prinsip kemandirian desa dan semangat kekeluargaan serta kegotongroyongan.

Bahwa dasar hukum atau pengaturan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa bahwa, badan hukum BUMDes diperoleh melalui tahapan:

- a. Pengajuan nama
- b. Musyawarah Desa/MAD
- c. pendirian
- d. Pendaftaran BUMDes
- e. Verifikasi oleh Kementerian Desa dilanjutkan dengan penerusan data ke Kemenkumham
- f. Status badan hukum diperoleh saat terbit sertifikat pendaftaran elektronik dari Menkumham.

A. Organisasi BUMDes/BUMDes bersama

Organisasi BUM Desa/ BUM Desa bersama terpisah dari Pemerintah Desa, terdiri atas: (1) Musyawarah Desa/MAD; (2) Penasihat; (3) Pelaksana Operasional; dan (4)

Pengawas. Semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan diwujudkan dengan memosisikan Musyawarah Desa/MAD sebagai organ tertinggi.

Masa jabatan pelaksana operasional dan pengawas adalah 5 tahun dan dapat diangkat kembali maksimal 2 kali masa jabatan. Pembatasan masa jabatan ini didasarkan pada pentingnya keberlanjutan BUMDes yang profesional dengan tetap mempertimbangkan proses kaderisasi.

B. Penyertaan Modal Desa

Desa dapat melakukan penyertaan modal dalam bentuk uang dan/atau barang selain tanah dan bangunan. Barang tersebut harus dipindahtangankan sehingga beralih status menjadi aset BUMDes. Aset tanah dan bangunan milik Desa tetap dapat dikelola atau dimanfaatkan oleh BUMDes dengan skema kerja sama usaha.

C. Pinjaman BUMDes

BUMDes dapat melakukan pinjaman sesuai kelaziman praktik dunia usaha, dengan ketentuan: digunakan untuk pengembangan usaha atau pembentukan unit usaha, waktu pengembalian tidak melebihi sisa masa jabatan direktur, memiliki laporan keuangan yang sehat minimal 2 tahun terakhir, tidak mengakibatkan perubahan proporsi modal, dan disetujui oleh penasihat atau Musyawarah Desa/MAD.

D. Kerja Sama

BUMDes dapat melakukan kerja sama dengan berbagai pihak seperti pemerintah (termasuk Pemerintah Desa), dunia usaha, koperasi, lembaga non-pemerintah dan lain-lain. Kerja sama harus disetujui oleh Musyawarah Desa/MAD atau penasihat sesuai kewenangan masing-masing.

E. Penghentian Kegiatan Usaha

Berdasarkan hasil analisis investasi, penilaian kesehatan dan evaluasi kinerja, Musyawarah Desa/MAD dapat menghentikan kegiatan usaha BUMDes karena alasan: mengalami kerugian terus menerus dan tidak dapat diselamatkan, mencemarkan lingkungan, dinyatakan pailit, atau sebab lain yang sah. Penghentian kegiatan usaha tidak mengakibatkan penghapusan badan hukum BUMDes. Selanjutnya, BUMDes dapat dioperasionalkan kembali melalui: penyertaan modal baru, penataan organisasi, pembentukan usaha baru dan lain-lain.

F. Transformasi UPK eks PNPM

Pengelola kegiatan DBM eks PNPM-MPD wajib dibentuk menjadi BUMDes bersama paling lama 2 tahun sejak Peraturan Pemerintah ini diundangkan. Keseluruhan aset yang dikelola

Pengelola kegiatan DBM eks PNPM-MPD dicatat sebagai milik bersama masyarakat Desa dalam 1 kecamatan.

BUMDes dapat berbentuk unit usaha yang meliputi Perseroan Terbatas (PT) sebagai persekutuan modal, dibentuk berdasarkan perjanjian dan melakukan kegiatan usaha dengan modal yang sebagian besar dimiliki oleh BUMDes, sesuai dengan peraturan perundang-undangan tentang perseoran terbatas dan berbentuk Lembaga Keuangan Mikro dengan andil BUMDes sebesar 60%, sesuai dengan peraturan perundang-undangan tentang lembaga keuangan mikro. Kehadiran BUMDes merupakan salah satu bentuk dari penggerak perekonomian di suatu desa, yang mana selama ini pembangunan fokus ke kota, yang berpotensi memicu gelombang urbanisasi besar-besaran, oleh karena itu desa harus menjadi sentral pembangunan bagi daerah, agar distribusi pendapatan dan kesejahteraan dapat merata (Parmila & Prabawa, 2022).

Dalam pendiriannya BUMDes bertujuan meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan asset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa/dan atau pihak ketiga, menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga, membuka lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa. Sejalan dengan tujuannya maka BUMDes diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan serta memajukan perekonomian desa,

Pendirian BUMDes sebaiknya sesuai dengan kondisi serta potensi yang ada di suatu Daerah, dengan demikian akan mempercepat perkembangan serta perkembangan daerah khususnya desa karna badan usaha sesuai dengan potensi serta keunggulan daerahnya, BUMDes telah banyak berkembang dan sudah digalakan oleh pemerintah, di indoneisa sendiri BUMDes telah berkembang dengan pesat dimana di tahun 2014 indonesia hanya memiliki 1.022 BUMDes dan di tahun 2023 telah meningkat menjadi 45.854 BUMDes, peningkatan ini banyak disumbah oleh meningkatnya BUMDes di daerah-daerah di Indonesia termasuk di Provinsi Bangka Belitung (DITJEN PPMD, Kementerian Desa, 2019).

Provinsi Bangka Belitung merupakan daerah kepulauan dengan jumlah BUMDes sebanyak 254, dan 60 diantaranya berada di Kabupaten Bangka Barat. Kabupaten Bangka Barat merupakan Daerah Pesisir dengan banyak potensi daerah, mulai dari sektor perdagangan, pertambangan,

perkebunan, pariwisata, perhubungan, perikanan laut dan darat serta sektor jasa (Putranta, 2013). dengan banyaknya potensi tersebut maka perlu dilakukan analisis terkait sektor unggulan dan juga sektor lain di Kabupaten Bangka Barat yang memiliki potensi agar pembangunan yang dilakukan dapat memberikan dampak yang baik baik daerah. Untuk menganalisis sektor unggulan dan potensial maka diperlukan Analisis Location Quotient (LQ) yang dapat menunjukkan basis (sektor Unggulan) dan non basis (tidak unggulan) ekonomi di suatu wilayah. Dengan diketahui sektor basis dan non basis maka dapat ditentukan sektor yang tepat untuk pengelolaan BUMDes.

Setelah mengetahui sektor unggulan serta sektor lain yang bisa memberikan kontribusi bagi kesejahteraan daerah perlu juga dilakukan analisis *core business* yang tepat pada BUMDes di Bangka Barat, dengan menggunakan alat analisis *SWOT* yaitu alat analisis yang digunakan untuk mengetahui Kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) untuk sebuah bisnis atau unit usaha yang dijalankan oleh BUMDes. di desa Bangka Barat. Analisis ini bertujuan untuk tujuan spekulasi bisnis serta mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan tidak mendukung dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Analisis ini menerapkan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi faktor penting dalam menjalankan bisnis atau usaha yaitu kekuatan (*strengths*) yang mampu mengambil keuntungan dari peluang (*opportunities*) yang ada, kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan dari peluang (*opportunities*) yang ada, kekuatan (*strengths*) yang mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Dengan adanya analisa ini maka dapat diketahui *core business* yang tepat pada BUMDes Bangka Barat. Setelah dilakukan uji kekuatan dan posisi persaingan usaha maka, uji selanjutnya yaitu uji kelayakan usaha, uji ini digunakan untuk melihat situasi serta kondisi BUMDes dari berbagai aspek seperti Aspek Pasar dan Pemasaran, Aspek Teknis dan Teknologi, Aspek Manajemen dan Sumber Daya Manusia, Aspek Keuangan, Aspek Ekonomi, Sosial Budaya, Politik, dan Lingkungan, Aspek Hukum (Yuridis). Sehingga dapat dinilai apakah suatu unit usaha itu layak atau tidak untuk di jalankan di suatu wilayah.

Beranjak dari hasil analisa tersebut selanjutnya Pemerintah Kabupaten Bangka Barat akan melakukan Analisa Kebutuhan Daerah yang lebih mendalam terhadap peluang-peluang usaha (*core bussines*) termasuk strategi pelaksanaan dan pengembangan usaha sekaligus melakukan analisa kelayakan usaha terhadap *core business* yang diusulkan berdasarkan hasil analisa

kebutuhan Desa melalui kajian ini, sekaligus menentukan bentuk BUMDes yang sesuai untuk pelaksanaan *core business* hasil analisa kebutuhan daerah.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka rumusan masalah dalam kajian ini adalah:

1. Bagaimana Sektor Unggulan dan Potensial di Kabupaten Bangka Barat?
2. Bagaimana strategi dan posisi (*Core Business*) BUMDes di Bangka Barat dalam Persaingan Pasar di Kabupaten BUMDes Bangka Barat (*Analisis SWOT*)?
3. Bagaimana Kelayakan BUMDes di Kabupaten Bangka Barat (*Studi Kelayakan Bisnis*)?

1.3 Tujuan Kegiatan

Tujuan dari kegiatan Penelitian dan Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Wilayah Kabupaten Bangka Barat adalah:

- a. Menentukan *core business* yang sesuai bagi BUMDes;
- b. Menentukan bentuk BUMDes sesuai dengan *core business* yang ditetapkan
- c. Menghitung biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan *core business* yang akan di jalankan;

1.4. Keluaran

Output yang diharapkan dari kegiatan Penelitian dan Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Wilayah Kabupaten Bangka Barat adalah berupa dokumen yang berisi:

- a. Laporan yg berisi hasil Analisa Kebutuhan Daerah, hasil Analisa kelayakan usaha (*core business* yang ditetapkan), dan strategi bisnis;
- b. Jurnal Ilmiah.

BAB II

GAMBARAN UMUM BUMDes KABUPATEN BANGKA BARAT

2.1. UU BUMDes dan Aturan-Aturan Terkait

Badan Usaha Milik Desa (atau disingkat BUMDes) adalah badan usaha desa yang dikelola oleh pemerintah desa dan berbadan hukum. Pemerintah desa dapat mendirikan badan usaha desa sesuai dengan kebutuhan dan kemungkinan desa. Landasan usaha desa ditetapkan dalam peraturan desa. Badan usaha desa dikelola oleh pemerintah desa dan masyarakat desa setempat. Modal usaha desa dapat berasal dari pemerintah desa, simpanan masyarakat, subsidi dari negara, kabupaten dan pemerintah daerah, pinjaman atau penyertaan modal dari pihak lain, atau kerjasama bagi hasil berdasarkan saling menguntungkan. Usaha desa dapat mengambil pinjaman, yang dimungkinkan setelah disetujui oleh BPD. Alokasi dana desa adalah dana yang diberikan kepada desa oleh pemerintah negara bagian/kota dan berasal dari dana perimbangan pusat dan daerah yang diterima oleh pemerintah kota/kabupaten. BUMDes adalah Badan Usaha (Moh Royan Hadaf, 2022)

Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa yang selanjutnya disingkat APB Desa adalah rencana keuangan tahunan dewan desa yang dibahas dan disepakati bersama oleh dewan desa dan BPD yang dituangkan dalam peraturan desa. UU Cipta Kerja No. 11 Tahun 2020 dan PP No. 11 Tahun 2021 tentang BUMD dan Desa, PDT dan Peraturan Menteri No. 3 Tahun 2021 tentang Pendaftaran, Pendataan dan Klasifikasi, Desain dan Pembinaan serta Pengadaan Barang dan/atau Desa- Pelayanan Badan Usaha Milik/ BUMDes merupakan titik awal baru bagi BUMD di Indonesia untuk melakukan kegiatan ekonomi di pedesaan. BUMDes 100% dimiliki oleh Dewan Desa dan memiliki modal yang diperoleh melalui penyertaan modal. Sehingga bagian keuntungan dan manfaat yang diberikan BUMDes kepada pengurus desa dan masyarakat semakin besar. Sementara itu, dibandingkan dengan koperasi, hanya anggota yang menikmati keuntungan. Perubahan status hukum tidak dapat dilakukan secara instan tetapi dengan mendaftarkan nama dan kemudian mendaftarkan BUMD di Sistem Informasi Desa Kementerian Desa (PDT) &. Setidaknya ada lima peraturan pemerintah di lima departemen yang bisa diikuti BUMD, yakni Departemen Kehutanan, Departemen Perhubungan, Perdagangan, Pembebasan Lahan, dan Pemberlakuan Izin Usaha Berbasis Risiko. (Srimuliana et al., 2022)

Untuk memperkuat peran BUMDes dalam menggerakkan dan mengelola potensi sumber daya desa, Pemerintah Kabupaten Bangka Barat juga akan memberikan dukungan pembiayaan

kepada pemerintah desa, yang akan memberikan peluang untuk meningkatkan perekonomian desa melalui pendidikan produktif, hasil temuan yang nantinya dapat dipasarkan oleh BUMDes. Sudah saatnya BUMDes menjadi wadah pemasaran yang strategis bagi produk-produk pelaku ekonomi desa. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) ramai dibahas dalam dua tahun terakhir, terutama UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa (UU Desa). UU Desa didasarkan pada ketentuan pasal-pasal UUD 1945 yang berkaitan dengan pemerintahan provinsi, tetapi khusus tentang keberadaan desa (walaupun tidak secara khusus disebutkan dalam isi pasal), Pasal 18 Ayat 2 dari Pasal B UUD 1954, yaitu: Negara mengakui dan menghormati kesatuan-kesatuan masyarakat hukum adat beserta hak tradisionalnya sepanjang masih ada dan sejalan dengan perkembangan masyarakat dan prinsip negara kesatuan Republik Indonesia yang diatur dengan undang-undang.

Mengenai pemerintahan provinsi, pengertian desa tidak dapat dipisahkan dari ketentuan tentang Pemerintahan Daerah yaitu Undang-undang No. 23 Tahun 2014. Undang-undang ini tentu merujuk pada desa dan keberadaan BUMDes diakui sebagaimana dimaksud dalam UU tersebut bahwa Desa dapat mendirikan badan usaha desa sesuai dengan kebutuhan dan peluang desaan Badan Usaha Desa tersebut dapat mengambil pinjaman sesuai dengan peraturan perundang-undangan. BUMDes merupakan salah satu lembaga ekonomi yang diharapkan dapat menjadi sumber pendapatan bagi kota. Namun, harus ada landasan hukum yang jelas bagi keberadaan BUMDes. Ketentuan UU Pemerintahan Daerah dengan jelas menyatakan bahwa BUMDes adalah badan hukum. BUMDes sebagai badan hukum secara khusus mengacu pada UU Desa dan peraturan pelaksanaannya yaitu Peraturan Pemerintah No. 43 Tahun 2014 (PP Desa).

Undang-undang Desa dan PP Desa menetapkan bahwa Badan Usaha Desa yang selanjutnya disebut BUMDes adalah transaksi yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui bunga langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang digunakan untuk pengelolaan barang dan jasa yang dicadangkan dan kegiatan lainnya. memaksimalkan kesejahteraan masyarakat desa. Selain itu, Pasal 87 Bab X UU Desa menyebutkan bahwa: (1) Desa dapat mendirikan badan usaha desa yang disebut BUMDes; (2) BUMD dikelola dengan semangat kekeluargaan dan gotong royong; (3) BUMD Desa dapat melakukan usaha dan/atau pelayanan umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pasal 132 PP Desa menyatakan bahwa BUMDes didirikan berdasarkan musyawarah desa, yang selanjutnya hasil musyawarah tersebut dituangkan dalam peraturan desa. Selain itu, Pasal 135 UU PP Desa menyebutkan bahwa modal awal BUMDes berasal dari APB Desa yang

merupakan milik desa yang dipisahkan dan tidak dibagi atas bagian. Ibukota BUMDes terdiri dari : 1) Penyertaan Modal Desa APB Desa dan lainnya; 2) Modal sebagian masyarakat desa. Status BUMDes sebagai badan hukum ditetapkan dengan undang-undang, tetapi sebagai badan hukum harus memiliki organisasi yang terorganisasi. Keteraturan organisasi ini dapat dilihat pada PP Desa 132 yang menyatakan bahwa pengurus BUMDes sekurang-kurangnya terdiri dari: 1) konsultan; dan 2) Pelaksana Operasi, (Ridwansyah et al., 2021)

Anggota dewan resmi menjadi tanggung jawab kepala desa, sedangkan pelaksana fungsional adalah orang-orang yang diangkat dan diberhentikan oleh kepala desa. Hal ini berbeda dengan badan hukum seperti perseroan terbatas, yayasan atau koperasi, yang semuanya memperoleh status sebagai badan hukum setelah mendapat persetujuan dari menteri yang berwenang. UU Desa dan PP Desa tidak secara spesifik menyebutkan kapan BUMDes bisa menjadi badan hukum. Namun, sejak Pasal 88 UU Desa. 132 PP Desa, dimana tertulis: “Pendirian BUMDes dilakukan oleh musyawarah desa dan ditetapkan dalam peraturan desa”, sehingga dapat disimpulkan jika kesepakatan tersebut disahkan dalam musyawarah desa dan kesepakatan tersebut disahkan dengan peraturan Desa yang ditetapkan, yaitu pada saat lahirnya BUMDes sebagai agen hukum.

Jelas dari beberapa aturan di atas bahwa BUMDes sebenarnya didirikan dengan konsep berbadan hukum. Untuk dapat disebut sebagai badan hukum, ia harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1) Ada dana tersendiri; 2) mereka memiliki tujuan tertentu; 3) Mereka memiliki kepentingan sendiri; 4) Adanya organisasi yang teratur. Keempat ciri tersebut tercermin dalam peraturan BUMDes. Kekayaan BUMDes dimiliki secara terpisah oleh desa. BUMDes juga memiliki tujuan dan manfaat yang sah yaitu mengembangkan ekonomi desa dan meningkatkan pendapatan desa. BUMDes juga memiliki organisasi yang teratur, yang tercermin dari keberadaan konsultan dan pelaksanaan operasionalnya. (Sri dan Dewi, 2014)

Pengembangan usaha masyarakat adalah suatu usaha bersama dan terencana untuk meningkatkan kualitas kehidupan manusia dalam bidang ekonomi dan mendayagunakan kemampuan *life skill* (keahlian hidup) yang dimiliki oleh masyarakat. Pengembangan ekonomi atau pertumbuhan ekonomi adalah perubahan kondisi perekonomian suatu kelompok masyarakat secara berkesinambungan menuju keadaan yang lebih baik selama periode tertentu BUMDes, merupakan lembaga usaha yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa serta tidak lagi didirikan atas instruksi Pemerintah, tidak dikuasai oleh kelompok tertentu serta dalam

menjalankan usahanya untuk kepentingan hajat hidup orang banyak yang strategis di desa, diamanatkan bahwa dalam meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa, pemerintah desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Dalam hal perencanaan dan pembentukannya, BUMDes dibangun atas prakarsa (inisiasi masyarakat), serta mendasarkan pada prinsip-prinsip kooperatif, partisipatif dan emansipatif, dengan dua prinsip yang mendasari, yaitu member base dan selfhelp.

1. Aspek Pasar dan Pemasaran

Pasar dalam pengertian sempit diartikan sebagai tempat bertemunya penjual dan pembeli. Dalam pengertian luas, pasar merupakan pertemuan antara penjual dan pembeli untuk melakukan tawar-menawar sehingga terbentuk harga. Pengertian pasar itu tidak selalu menunjuk tempat, karena interaksi (pertemuan) antara penjual dan pembeli tidak harus bertemu di suatu tempat tetapi dapat melalui media lain, misalnya melalui telepon, surat-menyurat, internet, dan lain-lain. Pemasaran adalah sebuah proses dalam memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Jadi, segala kegiatan dalam hubungannya dengan pemberian kepuasan terhadap kebutuhan dan keinginan manusia merupakan bagian dari makna pemasaran. Pemasaran dimulai dengan pemenuhan kebutuhan manusia yang kemudian tumbuh menjadi keinginan manusia.

2. Aspek Teknis dan Teknologi

Kajian terhadap aspek teknis dan teknologi merupakan hal penting untuk dilakukan dalam penyusunan kelayakan usaha. Kajian pada aspek ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah secara teknis suatu unit usaha BUMDes dapat dioperasikan (dijalankan) dan apakah teknologi yang diperlukan tersedia.

3. Aspek Manajemen dan SDM

Aspek manajemen untuk membangun usaha didasarkan pada pendekatan fungsi manajemen, meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Tujuan kajian kelayakan usaha pada aspek manajemen adalah untuk mengetahui apakah pembentukan dan pelaksanaan usaha dapat direncanakan, dilaksanakan, dan dikendalikan.

4. Aspek Keuangan

Aspek keuangan dimaksudkan untuk menentukan rencana investasi melalui perhitungan biaya dan manfaat yang diharapkan, dengan membandingkan antara pengeluaran dan pendapatan, seperti ketersediaan dana, biaya modal, kemampuan usaha untuk membayar kembali dana tersebut dalam waktu yang telah ditentukan dan menilai apakah usaha akan dapat berlanjut. Tujuan

menganalisis aspek keuangan adalah untuk mengetahui perkiraan pendanaan dan aliran kas dari rencana usaha, sehingga dapat diketahui layak atau tidaknya suatu unit usaha BUMDes dijalankan.

5. Aspek Ekonomi, Sosial Budaya, Politik, dan Lingkungan

Perlu pula dipertimbangkan kemungkinan dampak yang ditimbulkan oleh kegiatan usaha yang akan dijalankan. Apabila kegiatan usaha menimbulkan dampak negatif pada kehidupan warga desa, maka perlu diupayakan untuk mengatasi dampak negatif tersebut. BUMDes yang akan dijalankan hendaknya berupa kegiatan usaha yang dapat menyerap tenaga kerja setempat. Akan lebih baik lagi apabila kegiatan usaha BUMDes tersebut dapat melahirkan kegiatan ekonomi baru bagi warga setempat. Rencana usaha yang akan dijalankan harus memperhitungkan dampak lingkungan. Kegiatan usaha BUMDes jangan sampai menimbulkan gangguan atau kerusakan lingkungan hidup.

2.2. Bentuk Badan Hukum BUMDes

Secara umum, menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku, pembagian unit usaha dalam menjalankan usaha di Indonesia dibagi menjadi dua (dua) bagian utama, yaitu: badan hukum dan bukan badan hukum. Contoh badan hukum meliputi: Perseroan Terbatas, Koperasi, Yayasan, BUMDes Negara, Asosiasi, BUMDes Umum dan BUMDes Umum. Badan usaha yang didirikan secara ilegal termasuk kepemilikan perseorangan, persekutuan terdaftar (maatschap), korporasi dan persekutuan komanditer (CV). Perlu dipahami pengertian pembagian menjadi 2 (dua) kelompok mengenai pembagian tugas dan tanggung jawab pendiri/pemegang saham.

Ada perbedaan yang signifikan dalam cara kedua bagian dikelompokkan. Subjek dan modal pertama. Sejak awal kelahirannya, subyek hukum dari suatu badan hukum adalah orang itu sendiri sebagai badan hukum. Oleh karena itu, ia sendiri diakui sebagai badan hukum tersendiri oleh para pendiri/pemegang saham. Badan usaha yang berbadan hukum dalam menjalankan usahanya diwakili oleh pengurus/direktur yang ditunjuk sesuai dengan anggaran dasar/statuta. Pada saat yang sama, pendiri atau pengurus bergabung dengan badan hukum dalam operasi bisnis tanpa badan hukum, sehingga BUMDes bukan merupakan badan hukum di luar pendiri/pengurus saja. Dalam hubungan hukum dengan pihak ketiga, badan hukum tidak diwakili oleh pendiri yang juga bertindak sebagai pengurus, (Mohi, 2019)

Badan usaha yang berbadan hukum mempunyai hak dan kewajiban, sedangkan pengusaha yang tidak berbadan hukum tidak. Akibat hukumnya adalah pihak ketiga yang berkontrak hanya

dapat menggugat pendiri/atau pengurus dan bukan perseroan, seperti halnya badan hukum. Kekayaan (modal) pengusaha berbadan hukum dipisahkan dari kekayaan pendiri/direksi, sedangkan kekayaan badan usaha yang tidak berbadan hukum dicampur dengan kekayaan/kekayaan pendiri/direksi. Selain itu, perseroan yang berbadan hukum dapat digugat dan digugat, sedangkan perseroan yang bukan badan hukum tidak dapat dirujuk kepada pendiri/direktur utama karena pendiri/direktur utama mengadakan hubungan hukum secara tidak langsung. Kedua, proses pendaftaran.

Untuk pembentukan BUMDes yang berbadan hukum, persetujuan negara atas undang-undang dan undang-undang mutlak diperlukan. Misalnya anggaran dasar perseroan terbatas disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia (Pasal 7 Ayat 4 UUPT), sedangkan pendirian firma hukum hanya disahkan oleh Menteri. UU Hukum dan Hak Asasi Manusia. akta yang disahkan oleh notaris, yang kemudian didaftarkan dalam daftar pengadilan negeri yang yurisdiksinya berada di bawah yurisdiksinya (Pasal 23 KUHP).

Ketiga: kekayaan. Harta kekayaan badan hukum terpisah dari harta pribadi pendiri/direktur. Demikianlah undang-undang menjelaskan modal perseroan. Pemisahan kedua harta itu diatur dengan sangat jelas. Sementara itu, dalam badan usaha yang bukan badan hukum, tidak ada batasan yang jelas antara kekayaan pribadi pendiri/pengurus dengan kekayaan badan usaha, yaitu asetnya bercampur dan tidak ada batas yang jelas pemisahan yang jelas. Keempat: tanggung jawab. Dalam BUMDes yang berbadan hukum, tanggung jawab pendiri/rekanan untuk pengalihan usaha kepada pihak ketiga hanya sebatas modal yang ditanamkan (Inbreng) di BUMDes tersebut. Pada saat yang sama, dalam hal badan usaha bukan badan hukum, tanggung jawab meluas ke properti pribadi pendiri, yaitu. H. tidak ada batasan. Dalam hal terjadi kebangkrutan (insolvensi) atau likuidasi, harta yang dilikuidasi hanya merupakan harta kekayaan yang terdaftar, sedangkan dalam hal badan hukum yang bukan badan hukum dilakukan likuidasi. dari semua miliknya ke barang-barang pribadinya.

Berdasarkan uraian di atas, badan usaha hukum BUMDes adalah perseroan terbatas dan koperasi. Sementara itu, penulis tidak berurusan dengan bentuk usaha lain yang juga dapat berstatus badan hukum yaitu yayasan, karena yayasan adalah badan hukum yang bersifat sosial dan tidak mencari keuntungan. Pendirian BUMDes jelas untuk menghasilkan keuntungan, yaitu. meningkatkan pendapatan awal desa dan kesejahteraan masyarakat desa. Prosedur dan prosedur formal BUMDES saat ini diatur dengan Peraturan No. 4 Tahun 2015 Menteri Desa, Pembangunan

Daerah Tertinggal dan Migrasi Republik Indonesia tentang Pembentukan, Pengelolaan dan Penatausahaan Serta Pembubaran Badan Usaha Desa. Dari Permendes dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah pendirian BUMDes adalah sebagai berikut: Musyawarah desa (Pasal 5 (ayat 1) Musyawarah desa yang harus disepakati antara lain: organisasi kepengurusan BUMDES; modal usaha BUMDes; Dan Peraturan dan Tata Tertib BUMDes.

Badan Permusyawaratan Desa (BPD) menetapkan peraturan desa untuk pendirian BUMDes. Hasil kesepakatan musyawarah desa tersebut pada poin 1 menjadi pedoman bagi pengurus desa dan dewan desa untuk menyusun peraturan desa untuk pendirian BUMDES. BUMDes mendirikan unit usaha/kantor usaha. Kawasan komersial yang dapat dibentuk oleh BUMDes adalah (Pasal 8): Perseroan terbatas; Dan lembaga keuangan mikro yang bagiannya terhadap BUMDes sebesar 60 (enam puluh) persen, Mencermati ketentuan Pasal 4 Undang-Undang Lembaga Keuangan Mikro No. 1 Tahun 2013, undang-undang tersebut mengatur bahwa pendirian lembaga keuangan harus memenuhi persyaratan sekurang-kurangnya sebagai berikut: Formulir legal: Koperasi atau PT yang sahamnya paling sedikit 60 persen (enam puluh persen) dimiliki oleh BUMDes dan proporsi setiap warga negara Indonesia dalam saham BUMDes terbuka sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a tidak melebihi 20 persen (dua puluh). Ibu Kota Dapatkan izin usaha, yang prosedurnya ditentukan dalam undang-undang ini.

Apabila pada BUMDes tidak terdapat unit usaha yang berbadan hukum, maka bentuk organisasi BUMDes berdasarkan peraturan desa untuk pendirian BUMDes, Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk pembentukan BUMDES cukup pemerintah desa mengeluarkan surat perintah desa tentang pembentukan BUMDES. Bersama dengan Perdes, BUMDes berstatus badan hukum dan dapat melakukan perbuatan hukum sebagai manusia. hal ini berdasarkan Pasal Juncto Permendes No. 1653 KUH Perdata. 4 Tahun 2015, dimana organisasi perangkat daerah berbadan hukum dan kotamadya dapat membentuk kotamadya yang berbadan hukum,

Namun, menurut praktik yang diterima secara umum, badan usaha yang baik adalah yang fokus pada satu bisnis. Hal ini penting untuk mengelola bisnis yang sedang berjalan. Ada industri yang menghasilkan keuntungan besar, tetapi ada juga yang bisa merugi. Dalam hal produk sampingan unit usaha, jelas industri mana yang membebani BUMDes dan harus segera dipertimbangkan penghapusannya. Jika pemerintah desa hanya hadir dalam bentuk Perdes dalam pendirian BUMDes, maka BUMDes akan kesulitan dalam melakukan usaha yang membutuhkan modal besar dan juga sulit untuk melaksanakan peran serta masyarakat, karena seolah-olah

BUMDes merupakan perpanjangan tangan. dari pemerintah desa. Bahkan dalam praktik perbankan, BUMDes yang didirikan berdasarkan Permendes sulit diterima dalam transaksi keuangan. Perbankan menjadi sulit ketika BUMDES bermasalah dan pengurus BUMDes ingin menangkap atau meminta pertanggungjawabannya. Dalam situasi tersebut, harga aset BUMDes seringkali merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari aset pemerintah desa. Oleh karena itu, BUMDES yang didirikan harus berbentuk unit komersial sesuai Pasal 8 Permendes No. 4, 2015.

Berikut data BUMDes di Kabupaten Bangka Barat per tahun 2022:

Tabel 2. 1 Data BUMDes di Kabupaten Bangka Barat per Tahun 2022.

KECAMATAN	No.	DESA	NAMA BUMDES	TAHUN PERDIRIAN	JENIS KEGIATAN USAHA						NAMA KETUA / DIREKTUR	
					BISNIS SOSIAL	BISNIS PENYEWAAN	BISNIS PERANTARA	BISNIS PRODUKSI / DAGANG	BISNIS KEUANGAN	USAHA BERSAMA		USAHA LAINNYA
Muntok	1	Air Putih	Sebagai Sedayung	2016	Kios ATK dan Fotokopi	-	BRI Link	-	-	-	-	Antonius
	2	Air Belo	Bukit Kelupang Jaya	2019	Pangkalan LPG	-	BRI Link	Pembibitan buah-buahan, Ubi Kasesa dan serai wangi	-	-	-	Riza Melani
	3	Belo Laut	Pesisir Jaya Besamo	2020	-	-	-	-	-	-	-	Nurhamidah
	4	Air Limau	Pal-9	2016	Agen Pulsa	Sewa Tenda dan Kursi	-	Palawija, Perkebunan Sawit, dan Berkah Mart	-	-	-	Kurniawan
Simpang Tritip	5	Pelangas	Jaya Bersama	2017	POM Mini (Pertalite), Jual Beli Alat-alat Pertanian	Sewa Tenda dan Kursi	-	Berkah Mart	-	-	-	Yayan Wardian
	6	Kundi	Kundi Bersatu	2018	-	Sewa Tenda dan Kursi	-	Toserba	-	-	-	Abdul Mutalib
	7	Mayang	Puma Sejahtera	2018	Kios Saprodi Pertanian	Sewa Lapak Pasar	BRI Link	-	-	-	-	Lukman Prasetyo
	8	Peradong	Peradong Berkah	2017	Pangkalan LPG	-	BRI Link	Makanan Olahan Teri Krispi; Percetakan, Sablon, berkah mart	-	-	-	Ardianto

	9	Air Nyatoh	Baler Jaya	2015	Pengelolaan SPAM; Depot Isi Ulang Air Minum	Sewa Tenda dan Kursi	-	Suplayer Garam dan Berkah Mart	-	-	-	Suhardin
	10	Berang	Jaya Bersatu	2018	-	-	-	Cetak Batako, Jual Beli TBS Sawit	-	-	-	Surandi
	11	Rambat	Muara Karya	2018	Pengelolaan SPAM; Depot Isi Ulang Air Minum, Distributor LPG	Sewa Tenda & Perlengkapan Pesta	-	makanan olahan Udang kering dan Abon Udang	-	-	-	Qobat S.
	12	Simpang Gong	Simpang Gong Berkah	2017	Depot Air Minum Isi Ulang	Sewa Tenda & Perlengkapan Pesta	-	-	-	-	-	Yudha Purnama
	13	Simpang Tiga	Maju Sejahtera	2016	Jasa Penggilingan Padi; Depot Air Minum Isi Ulang; Distribusi LPG; POM Mini	Sewa Tenda dan Kursi	BRI Link	Perkebunan Sawit dan Berkah Mart	-	-	-	Aji G. Priyono
	14	Ibul	Ibul Bersatu	2017	Distribusi Pupuk; Distribusi LPG	-	-	Berkah Mart	-	-	-	Suharto
	15	Pangek	Mekar Sari	2016	Pom Mini	-	-	-	-	-	-	Barkat Anshori
	16	Bukit Terak	Maju Sejahtera	2017	Distributor LPG, Depot Air Minum Bolesa	-	-	Pengolahan Hasil Laut; Peternakan Ayam Potong; Budidaya Nanas	-	-	-	Sawal
	17	Air Menduyung	Menduyung Berkah Bersatu	2018	Distributor LPG	Sewa Lapangan Futsal	-	Perkebunan Ubi Casesa	-	-	-	H. Madiyah
Jebus	18	Jebus	Jebus Bisa	2017	Kios ATK dan Fotokopi, Distribusi LPG	-	BRI Link	-	-	-	-	Kadir Jailani

	19	Sungai Buluh	Sungai Buluh Barokah	2015	-	-	-	Jual-Beli TBS Sawit, Berkah Mart	-	-	-	Munzir Rahman
	20	Tumbak Petar	Sinar Harapan	2015	Distribusi LPG	-	BRI Link	Jual-Beli TBS Sawit, Berkah Mart	Usaha Simpan Pinjam	-	-	Elly Susanti
	21	Limbang	Limbang Berdikari	2015	Distribusi LPG	-	-	-	-	-	-	Sida Randika
	22	Rukam	Karya Mandiri	2014	Depot Air Minum Isi Ulang	Sewa Mobil Truck	-	Pengelolaan Kebun Sawit	-	-	-	Joji Eka Saputra, SP
	23	Ranggi Asam	Bukit Sembang	2017	-	Sewa Tenda Kursi	-	Berkah Mart	-	-	-	Dela Delpiani, S.Pd
	24	Ketap	Penyabung Jaya	2015	Distribusi Pupuk, Distributor LPG	-	-	Berkah Mart	-	-	-	Tri Sariana
	25	Mislak	Berkah Makmur Bersama	2018	Distributor LPG	-	-	Perkebunan Sawit, Cetak Pres Batako	-	-	-	Zainal Abidin
	26	Pebuar	Mandiri Jaya	2018	-	-	-	Ayam Petelur, Pengelolaan Kebun Sawit	-	-	-	Efendi
	27	Sinar Manik	Manik Jaya	2015	Distribusi Pupuk; Pengelolan Air Kesehatan (Kangen Water); Agen Pulsa, Distributor LPG	-	-	Berkah Mart	-	-	-	Nyoman Sarwo
	28	Air Kuang	Kuang Segandeng	2015	-	-	-	Suplayer Kedelai, Berkah Mart	Usaha Simpan Pinjam	-	-	Citra Rian
Kelapa	29	Mancung	Mancung Jaya	2018	-	-	-	Berkah Mart	-	-	-	Diakuspandi

	30	Kayu Arang	Raja Karang	2017	Koperasi Serba Usaha Aneka Ragam	Sewa Tenda dan Perlengkapan Pesta	-	Berkah Mart	-	-	-	zarmadi
	31	Pusuk	Betulong Bekepong	2019	Depot Air Minum Isi Ulang, Jual Beli Pupuk	-	-	Perkebunan sawit	-	-	-	Sri Joko
	32	Dendang										
	33	Kacung	Ketapik Bersama	2018	Distributor LPG	Sewa Kursi	-	-	-	-	-	Dimas
	34	Sinar Sari	Sinar Mandiri	2015	-	-	-	Perkebunan Sawit dan Berkah Mart	-	-	-	Sarudin
	35	Beruas	Jelutung Jaya	2018	Pengelolaan SPAM; Depot Isi Ulang Air Minum, Distributor LPG	Sewa Tenda	-	Perkebunan Serai Wangi dan Perkebunan Karet	-	-	-	Anugrah Ilham
	36	Tebing	Tebing Bersinar	2018	Kios ATK dan Fotokopi, Distribusi LPG	-	-	-	-	-	-	Nadianto
	37	Terentang	Bunga Desa	2018	Distribusi LPG	-	BRI Link	-	-	-	-	Tono Harjono
	38	Tuik	Maju Lestari	2018	-	Sewa Tenda dan Perlengkapan Pesta	-	Pengelolaan Kebun Sawit Desa	-	-	-	Salim Saputra
	39	Tugang	Sinar Tugang Sejahtera	2018	-	-	-	-	-	-	-	Amzah
	40	Air Bulin	Bulin Berteras	2018	-	Sewa Tenda	-	Perkebunan Sawit	-	-	-	Ariyandi
	41	Pangkalberas	Mekar Bersama	2019	Pangkalan LPG	Sewa Tenda Kursi	-	-	-	-	-	Pardiyanto Fitriansah
Tempilang	42	Tempilang	Tempilang Mandiri	2020	-	-	-	Perkebunan Jahe	-	-	-	Santo Kusuma Atmaja

	43	Tanjung Niur	Sekawa Sekaban	2018	Depot Air Minum Isi Ulang	-	-	-	-	-	-	Tuni, S.Sos
	44	Sangku	Jaya Bersama Sangkuriang Sangku	2020	Kios Saprodi Pertanian	Sewa Tenda Kursi	-	-	-	-	-	Aziar
	45	Buyan Kelumbi	Sebakul Setason	2021								AL Latif
	46	Penyampak	Seumah Sekawa	2017	-	Sewa Tenda Kursi	-	Perkebunan Sawit dan Karet	-	-	-	Rianda Pratama
	47	Benteng Kota	Jaya Makmur	2018	Distributor LPG	Sewa Tenda dan Kursi	-	Berkah Mart	Usaha Simpan Pinjam	-	Pengelolaan Pasar Desa	Didi Firmansyah
	48	Air Lintang	Lintang Makmur	2016	-	-	-	Perkebunan Sawit, Berkah Mart	-	-	Pengelolaan Wisata Desa (Pantai), Pengelolaan Pasar Petak Desa	Sukardiawan
	49	Sinar Surya	Binjul Jaya	2016	-	-	-	Berkah Mart	Usaha Simpan Pinjam	-	-	Budi
	50	Simpang Yul	Lestari Mandiri	2011	-	-	-	-	-	-	-	Rozani
Parit Tiga	51	Sekar Biru	Cikar Mendayu	2017	Pengelolaan Sampah	-	-	POM Mini (Pertalite), Berkah Mart	-	-	-	Imam Muhibudin, S.Ag
	52	Telak	Pelikas	2015	Depot Air Minum Isi Ulang	-	-	-	-	-	-	Kodri
	53	Cupat	Pengawa	2018	-	-	-	Perkebunan Sawit	-	-	-	Johan Wahyudi

54	Bakit	Pantai Mandiri	2014	-	-	-	Rumah Makan Wisata Pantai, Berkah Mart	-	-	-	Rodiansyah
55	Puput	Puja Lestari	2017	Pangkalan LPG, Fotokopi dan ATK	-	-	Berkah Mart	-	-	-	Durmanto
56	Air Gantang	Serumpun Melambai	2018	fotokopi dan ATK	-	-	Jual Beli Pupuk dan Bibit Tanaman, Berkah Mart	-	-	-	Dwi Ulfani Saputri, SH
57	Kelabat	Batu Belimbing	2018	Distribusi LPG	-	-	Berkah Mart	-	-	-	Asep Sudarman
58	Kapit	Sinar Antan	2016	-	-	-	Berkah Mart	-	-	-	Marjuwi
59	Semulut	Mitra Semulut	2016	Kios Saprodi Pertanian	-	-	-	-	-	-	Ari Sumardi
60	Teluk Limau	Mandiri Sejahtera	2016	-	-	-	Penggemukan Sapi, Berkah Mart	-	-	-	Hari Prasetya, Sos
Keterangan : Jumlah BUMDes yang terbentuk sebanyak 59 BUMDes, 1 Desa yang belum membentuk yaitu Desa Dendang.											

Sumber : Pemkab Bangka Barat 2023.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Kajian ini menggunakan pendekatan penelitian *mix method* dan menggunakan penelitian kuantitatif deskriptif serta kualitatif untuk mengkaji kelayakan usaha BUMDes Kabupaten Bangka Barat. Sumber data yang digunakan data primer dan data sekunder. Data primer adalah data asli yang dikumpulkan untuk menjawab masalah kajian ini. Data sekunder data yang dikumpulkan dari laporan keuangan dari BUMDes Kabupaten Bangka Barat serta untuk analisis kebutuhan daerah juga menggunakan data sekunder yakni Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kabupaten Bangka Barat berdasarkan lapangan usaha dan harga konstan.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua metode pengumpulan data, yaitu:

a. Teknik observasi (Pengamatan)

Suatu kegiatan yang dilakukan penulis untuk melakukan pengamatan secara langsung terhadap laporan keuangan guna mendapatkan data primer.

b. Dokumen (Dokumentasi)

Pengumpulan data sekunder yang berupa laporan keuangan tahunan BUMDes yang diperoleh didalam BUMDes.

c. Teknik wawancara mendalam

Yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka dengan informan atau orang yang diwawancarai.

d. Kuesioner

Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan kepada responden untuk dijawabnya.

3.3 Objek Penelitian

Objek penelitian adalah BUMDes Kabupaten Bangka Barat serta PDRB Kabupaten Bangka Barat. Responden atau informan dalam kajian ini adalah para pengelola dan *stakeholder* BUMDes yang berlokasi di Kabupaten Bangka Barat.

3.4 Teknik Analisis

Dalam kajian ini menggunakan beberapa metode yang dapat dijadikan tolok ukur dalam melakukan analisis kebutuhan mengenai potensi daerah Kabupaten Bangka Barat dan analisis kelayakan BUMDes Kabupaten Bangka Barat. Teknik analisis dari kajian ini dengan untuk kajian dengan pendekatan *mix method* yaitu pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif.

3.4.1 Analisis Kebutuhan Daerah Kabupaten Bangka Barat

Analisis kebutuhan daerah menggunakan analisis pendekatan *Location Quotient* (LQ). Analisis LQ merupakan suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat spesialisasi sektor-sektor ekonomi di suatu wilayah yang memanfaatkan sektor basis atau *leading sector*. LQ menghitung perbandingan *share* output sektor *i* di Kota atau Kabupaten dan *share out sector i* di Provinsi. Sektor unggulan di sini berarti sektor bisnis yang tidak akan habis apabila dieksploitasi oleh pemerintah wilayah. Menurut Hendayana (2003), Savitry da Tafonao (2019) dan Tristante, (2013) bahwa LQ adalah suatu alat pengembangan ekonomi yang lebih sederhana dengan segala kelebihan dan keterbatasannya. Teknik LQ merupakan salah satu pendekatan yang umum digunakan dalam model ekonomi basis sebagai langkah awal untuk memahami sektor kegiatan yang menjadi pemicu pertumbuhan. LQ mengukur konsentrasi relatif atau derajat spesialisasi kegiatan ekonomi melalui pendekatan perbandingan.

Teknik LQ banyak digunakan untuk membahas kondisi perekonomian, mengarah pada identifikasi spesialisasi kegiatan perekonomian atau mengukur konsentrasi relatif kegiatan ekonomi untuk mendapatkan gambaran dalam penetapan sektor unggulan sebagai *leading sector* suatu kegiatan ekonomi industri. Dasar pembahasannya sering difokuskan pada aspek tenaga kerja dan pendapatan. Namun dalam kajian ini menggunakan pendekatan nilai tambah atau pendapatan sehingga rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$LQ = \frac{Vi/Vt}{Yi/Yt}$$

Dimana:

V_i : Nilai PDRB sektor *i* pada tingkat wilayah yang lebih rendah

V_t : Total PDRB pada tingkat wilayah yang lebih rendah

Y_i : Nilai PDRB sektor i pada tingkat wilayah yang lebih atas

Y_t : Total PDRB pada tingkat wilayah yang lebih atas

Hasil perhitungan LQ tersebut akan diformulasikan dengan kaidah sebagai berikut:

- $LQ > 1$ artinya, komoditas itu menjadi basis atau menjadi sumber pertumbuhan. Komoditas memiliki keunggulan komparatif, hasilnya tidak saja dapat memenuhi kebutuhan di wilayah bersangkutan akan tetapi juga dapat diekspor ke luar wilayah.
- $LQ = 1$ artinya, komoditas itu tergolong non-basis, tidak memiliki keunggulan komparatif. Produksinya hanya cukup untuk memenuhi kebutuhan wilayah sendiri dan tidak mampu untuk diekspor.
- $LQ < 1$ artinya, komoditas ini juga termasuk non-basis. Produksi komoditas di suatu wilayah tidak dapat memenuhi kebutuhan sendiri sehingga perlu pasokan atau impor dari luar.

3.4.2. Pemetaan Potensi Desa

Desa merupakan unit terkecil dalam struktur pemerintahan Indonesia. Meskipun desa merupakan unit terkecil, desa terdiri dari kumpulan individu yang heterogen dari latar belakang sosial, budaya, ekonomi dan pendidikan. Kelompok individu ini berkumpul untuk membentuk unsur-unsur organisasi sosial seperti unit keluarga, rumah desa, rukun tetangga, rukun masyarakat, desa, dan lain-lain. Selain itu, desa ini memiliki batas wilayah dan kewenangan untuk mengatur otonomi berdasarkan prakarsa masyarakat. Inisiatif masyarakat dan keterlibatan masyarakat sangat penting bagi pembangunan desa. Ini merupakan langkah yang efektif dan efisien karena warga desa lebih memahami potensi, karakteristik dan permasalahan desa. Prakarsa masyarakat berupa adat istiadat, budaya, gotong royong dan kepercayaan merupakan kekuatan besar sebagai langkah awal menuju desa mandiri. (Ramadana dan Ribawanto, 2010)

Desa mandiri ini harus mampu mengatur, merencanakan dan mengelola sumber daya desanya sendiri, dengan memperhatikan aspirasi dan partisipasi masyarakat, sekaligus mengutamakan kebutuhan fakir miskin, difabel, anak-anak dan perempuan. Selain itu desa harus mampu mengelola potensi desa secara optimal, bertanggung jawab dan transparan sehingga dapat dikelola dan hasilnya dapat dimanfaatkan oleh masyarakat. Potensi desa ini dapat berupa geografi, geografi, sumber daya alam dan sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia harus diperhatikan karena sumber daya manusia merupakan obyek dan subyek dalam pengelolaan potensi desa. Sumber daya manusia yang berkualitas menghasilkan produk yang berkualitas tinggi.

Salah satu indikator kualitas manusia adalah kesehatan. Masalah kesehatan seperti gizi buruk, kematian ibu dan anak yang tinggi, penyakit endemik dan fasilitas sanitasi yang buruk menghambat pembangunan desa. Hal ini menambah beban kota, yang menurunkan tingkat ekonomi dan pendidikan kota.

Dalam struktur ketatanegaraan Indonesia, terdapat beberapa entitas yang diakui negara yang beroperasi di bawah arahan pemerintah pusat, mulai dari entitas besar hingga unit terkecil seperti desa, (Dharmayanti et al., 2019). Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 menyebutkan bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum dengan batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan negara, masyarakat setempat berdasarkan hak asal usul atau hak tradisional yang diakui dan dihormati. Oleh karena itu, perangkat desa memiliki kewenangan untuk mengatur sendiri pemerintahan desa berdasarkan kepentingan masyarakat desa. Badan desa terdiri dari kepala desa dan perangkat desa yang bertindak sebagai pengurus dewan desa. Oleh karena itu, seorang kepala desa dapat meningkatkan status desanya, (Pariyanti, 2020)

Untuk mengetahui status desa dapat ditentukan dengan menggunakan Klasifikasi Desa yang menjadi acuan kemandirian desa yang ditetapkan oleh Kementerian Desa. Peraturan Direktur Jenderal Pembinaan Masyarakat Desa, Desa, Daerah Tertinggal dan Migrasi Pembinaan dan Penguatan Negara Kesatuan Republik Indonesia tentang Kedudukan dan Kemandirian Pembangunan Desa Nomor 30 Tahun 2016. Status desa dapat dipecah menjadi lima kategori yaitu. pertama, desa mandiri, yang merupakan status desa tertinggi. Desa mandiri adalah desa yang cukup maju karena dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan pembangunan desa, yang membantu meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat desa sebesar-besarnya.

Kedua, desa maju adalah desa yang berpotensi menjadi desa mandiri karena memiliki potensi ekonomi dan sosial serta kemampuan mengelola. Ketiga, desa berkembang adalah desa yang dekat dengan desa maju karena sudah memiliki sumber daya sosial dan ekonomi, namun belum memiliki kemampuan maksimal dalam mengelola desa. Keempat, desa tertinggal adalah desa yang memiliki sumber daya sosial dan ekonomi namun dinilai kurang dalam peningkatan masyarakatnya. Kelima, desa tertinggal parah adalah desa yang rentan terhadap bencana seperti gejolak sosial, guncangan ekonomi, dan bencana alam seperti banjir dan tanah longsor.

Dalam pemetaan partisipatif, masyarakat secara bersama-sama atau terlibat dalam proses pengumpulan data dan analisis terkait Permasalahan dan permasalahan yang melingkupinya

dengan mengidentifikasi dan mendeskripsikannya menggunakan data geospasial Alat dan Teknik Pemetaan. Pemetaan partisipatif menawarkan lebih banyak ruang untuk komunikasi dua arah Pengarahan antara pemerintah dan masyarakat serta antar aktor di daerah berkembang. Pemetaan partisipatif adalah pemetaan tempat/kawasan yang dilakukan oleh kelompok masyarakat dimana kamu tinggal Karena orang-orang yang tinggal dan bekerja di sana memiliki pengetahuan pengetahuan yang mendalam tentang daerah tersebut.

Hanya mereka yang dapat membuat peta yang lengkap dan akurat Sejarah, budidaya, sikap hidup dan harapan untuk masa depan. Manfaat pemetaan partisipatif bagi masyarakat. Tujuannya adalah untuk menyadarkan semua anggota masyarakat akan hak mereka atas tanah dan sumber daya alam, bagaimana masyarakat memanfaatkan kawasan tersebut dan siapa yang berhak atas kawasan tersebut. Pemetaan partisipatif meningkatkan antusiasme untuk mempelajari pengetahuan, asal-usul dan sistem local lembaga lokal, otoritas peradilan lokal, identifikasi sumber daya alam sendiri. (Ramadana dan Ribawanto, 2010)

3.4.3. Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT)

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, di mana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Metode analisis SWOT merupakan alat yang tepat untuk menemukan masalah dari 4 (empat) sisi yang berbeda, dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan dari sebuah peluang (*opportunities*) yang ada, kemudian bagaimana cara

mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Dengan saling berhubungannya 4 faktor tersebut, maka membuat analisis ini memberikan kemudahan untuk mewujudkan visi dan misi BUMDes yang di dalam analisisnya mengandung langkah-langkah untuk mengembangkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, menangkap kesempatan, dan menghilangkan ancaman.

Internal	Kekuatan (<i>S-Strngths</i>)	Kelemahan (<i>W-Weaknesses</i>)
Eksternal		
Peluang (<i>O-Opportunities</i>)		
Ancaman (<i>T-Threats</i>)		

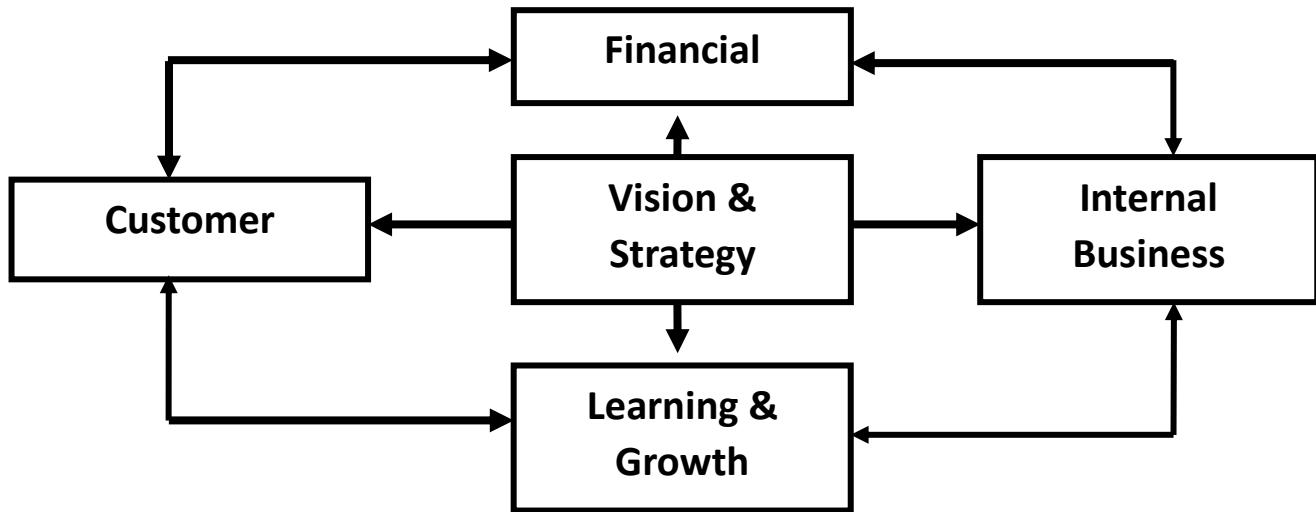
Gambar 3. 1 Skema Analisis SWOT

3.4.4. Analisis *Balance Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992), *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. Penggunaan Metode BSC untuk mengukur kinerja BUMDes sudah banyak digunakan karena pada penggunaannya mengedepankan 4 (empat) persektif dalam memandang sebuah bisnis, tidak terkecuali bisnis yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Empat *perspective* di dalam BSC menyatakan adanya saling keterkaitan untuk dapat menggambarkan strategi yang dimiliki BUMDes Sartor (2019) sebagai berikut:

1. *Financial perspective* (perspektif keuangan), *scorecard* pada perspektif ini menjawab pertanyaan, untuk dapat berhasil secara *financial* apa yang harus kita perlihatkan kepada *stockholder* kita?
2. *Customer perspective* (perspektif pelanggan), *scorecard* pada perspektif ini menjawab pertanyaan, untuk mewujudkan visi kita, dan apa yang harus kita perlihatkan kepada konsumen kita?

3. *Internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal), *scorecard* pada perspektif ini menjawab pertanyaan, untuk menyenangkan pemilik saham dan konsumen kita, proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik?, dan
4. *Learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan), *scorecard* pada perspektif ini menjawab pertanyaan, untuk mewujudkan visi kita bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri?



Gambar 3.2 *Balanced Scorecard*

Melalui empat perspektif yang berbeda tersebut, kita akan memperoleh informasi yang luas dan banyak dalam melakukan evaluasi kinerja yang akan menambah pengetahuan untuk mengelola bisnisnya secara lebih baik. Agar informasi yang luas ini tidak sampai membingungkan dan menyesatkan manajer dari tujuan yang telah ditetapkan, BSC membatasi pengukuran-pengukuran yang digunakan.

Pelanggan sebagai *stakeholder* yang terpenting perlu mendapat perhatian khusus bila sebuah usaha ingin mencapai keunggulan bersaing. Pada umumnya perhatian pelanggan tertuju pada masalah seperti waktu, kualitas, penampilan produk, pelayanan, dan tentu saja masalah harga. Faktor-faktor ini disebut *critical success factors*, oleh sebab itu perlu mendapat perhatian badan usaha apakah kinerja selama ini sudah sesuai. Salah satu cara menilainya adalah melalui pengukuran kinerja non-finansial.

Balanced Scorecard sebagai suatu pengukuran memberikan penekanan yang seimbang pada aspek finansial dan non-finansial dari empat sudut pandang, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses belajar dan bertumbuh. Dalam konteks ini BSC berfungsi sebagai

critical performance indicators, yaitu suatu pengukuran yang memberikan indikasi kinerja badan usaha pada *critical success factors* yang akan membentuk suatu arah ke kondisi yang diharapkan.

Sasaran dari sistem pengukuran adalah untuk memotivasi semua lini bisnis untuk mengimplementasikan secara baik strategi bisnis unit yang sukses. Badan usaha dapat menerjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran yang jauh lebih baik karena mereka dapat mengkomunikasikan tujuan dan target mereka. Komunikasi ini mendorong level manajer dan level pekerja untuk memfokuskan usahanya pada pemacu kritis (*critical driver*). Metode BSC ini dapat mengukur dan merancang suatu implementasi perbaikan-perbaikan yang diperlukan agar kinerja BUMDes semakin meningkat meningkat.

Terkait dengan analisis BSC terlebih dahulu menentukan indikator-indikator dari keempat dimensi yang ada pada *Balanced Scorecard* (*Financial, Customer, Internal Business Process, dan Learning and Growth*), kemudian dilakukan pengukuran sesuai dengan indikator-indikator yang sudah ada. Cara penentuan indikator-indikator ini adalah dengan melakukan *benchmarking* dengan BUMDes sejenis, serta melakukan wawancara dengan manajemen BUMDes. Berdasarkan hasil pengukuran dianalisis yang nantinya akan dirancang suatu implementasi perbaikan berdasarkan pada indikator-indikator yang sudah ditetapkan, sehingga kinerja BUMDes meningkat.

Tabel 3. 1 Rancangan Indikator-Indikator *Balanced Scorecard* yang Dapat digunakan

Perspektif	Indikator Kinerja	Strategi
<i>Learning and growth</i>	Jumlah dan jenis pelatihan	Meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan motivasi kerja karyawan
	Kehadiran karyawan dalam pelatihan (Persentase)	
	Absensi karyawan	
	Turnover karyawan	Mengurangi jumlah absensi karyawan dan <i>turnover/loyal</i>
	Loyalitas Karyawan	
<i>Internal Business Process</i>	Capaian kerja karyawan berdasarkan rencana kerja yang telah dibuat (<i>output & outcome</i>)	Meningkatkan Kinerja dan inovasi karyawan
	Kualitas <i>Output</i>	
	Inovasi produk	
<i>Customer</i>	Peningkatan <i>Brand Image</i>	Meningkatkan kepuasan pelanggan
	Jumlah pelanggan baru	
<i>Financial</i>	Nilai tambah dari setiap penambahan biaya (investasi)	Efisiensi Biaya

	Peningkatan Pendapatan	
--	------------------------	--

Pengukuran dan analisis dengan metode *Balance Scorecard* dilakukan dengan urutan sebagai berikut ini, disesuaikan dengan *core business* BUMD:

1. Memperoleh visi, misi dan strategi BUMD;
2. Menghubungkan visi, misi dan strategi;
Menghubungkan visi, misi dan strategi untuk mengetahui adanya keterkaitan antara visi, misi dan strategi.
3. Menterjemahkan visi dan strategi dalam setiap tujuan yang ditunjukkan berupa hubungan sebab akibat, yang menunjukkan adanya keterkaitan antara setiap tujuan dalam setiap *perspective*.
4. Pengumpulan data. Data yang dikumpulkan digunakan untuk mengukur kinerja pada setiap tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Data yang dikumpulkan pada setiap perspektif adalah sebagai berikut:

- *Financial perspective*, data pada *financial perspective* adalah laporan perubahan posisi keuangan dan laporan Laba/Rugi per tahun.
- *Customer perspective*, data pada *customer perspective* adalah: data kepuasan konsumen atau keluhan konsumen, data *sales return*, data jumlah *customer* baru, dan data jumlah *customer* loyal.
- *Internal Business Process Perspective (IBP Perspective)*, data pada *IBP perspective* adalah: data jumlah produk baru, data penyelesaian order tepat waktu, data rata-rata % produk cacat, data jumlah kerusakan mesin.
- *Learning and growth perspective (L and G perspective)*. Data pada *L and G perspective* adalah: data jenis dan jumlah *training* yang diberikan, data % rata-rata pemenuhan target produksi, data absensi karyawan, data jumlah tenaga kerja masuk dan keluar.

5. Analisa perencanaan strategi

Dalam analisa perencanaan strategis, dilakukan analisa hasil pengukuran untuk setiap tujuan dalam setiap perspektif, untuk mengetahui adanya peningkatan atau penurunan kinerja. Sebagai contoh, salah satu tujuan pada *financial perspective* adalah peningkatan pendapatan, maka analisa perencanaan strategis adalah dengan pendapatan relatif dari tahun ke tahun, baik dari ukuran hasil, ukuran pencapaian target, ataupun ukuran lain yang telah ditetapkan.

6. Perancangan pengukuran kinerja

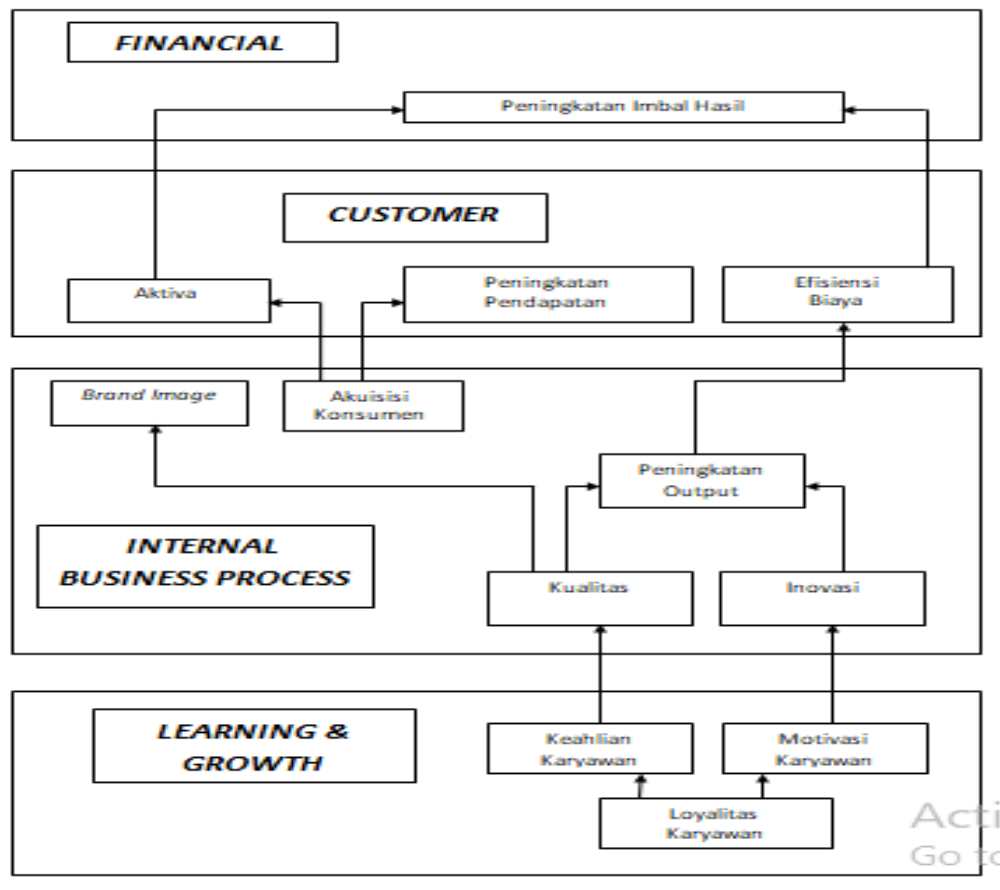
Perancangan pengukuran kinerja dilakukan dengan urutan sebagai berikut:

- Pemberian bobot untuk masing-masing perspektif.

Besarnya bobot ditetapkan berdasarkan tingkat kepentingan perspektif tersebut terhadap BUMDes Bangka Barat menetapkan bahwa setiap *perspective* memiliki tingkat kepentingan yang sama terhadap BUMDes, yaitu masing-masing sebesar 0,25.

- Pembobotan untuk setiap ukuran hasil.

Besarnya bobot ditetapkan berdasarkan tingkat kepentingan ukuran hasil tersebut terhadap tujuan BUMDes. Saat ini BUMDes Bangka Barat sedang memfokuskan usahanya pada peningkatan pertumbuhan pendapatan dan pengurangan biaya, oleh sebab itu semua ukuran yang dipandang oleh BUMDes penting untuk dapat mencapai kedua tujuan diatas diberi bobot yang lebih tinggi.



Gambar 3. 3 Hubungan Sebab Akibat

Kajian ini menggunakan Analisis *Balanced Scorecard* dengan Pendekatan Data Primer. Pengukuran kinerja melalui pendekatan *Balanced Scorecard* adalah pengukuran kinerja yang

bersifat komprehensif yang dilaksanakan dengan memperhatikan *corporate plan* secara menyeluruh, komponen serta tolak ukur yang digunakan diformulasikan sedemikian rupa yang mengaitkan antara visi dan misi BUMDes yang dijabarkan dalam segi operasional serta penentuan tolak ukur pencapaiannya, untuk itu urutan perancangan sistem pengukuran kinerja hingga pada tolak ukur pencapaiannya serta *score-score* yang dihasilkan dalam sistem tersebut digambarkan melalui :

1) *Key Performance Indicators* (KPI)

Key Performance dari perspektif keuangan dapat menggunakan indikator Laba Operasi. analisis atas indikator kinerja keuangan tersebut diukur melalui rumus-rumus yang berlaku secara umum dalam penghitungan analisa keuangan. *Key Performance Indicator* dari Perspektif *Customer* dilihat dari *Customer Satisfaction* dan *Customer Retention*. *Key Performance Indicator* dari Perspektif *Internal Business Proses* meliputi *New Product Development* dan *Key Performance Indicator* dari Perspektif *Learning and Growth Employee Satisfaction* dan *Employee Training*.

2) Target pencapaian KPI

Target ini adalah target yang ditentukan oleh BUMDes dalam *business plan*.

3) Realisasi Pencapaian KPI

Realisasi KPI adalah realisasi atas KPI yang tercapai oleh BUMDes

4) Penilaian Akhir

Penilaian akhir dari *Balanced Scorecard* dilakukan melalui tahapan-tahapan Pembobotan untuk masing-masing perspektif, pembobotan ini ditetapkan sesuai dengan tingkat kebutuhan BUMDes berdasar pada strategi yang diambil oleh BUMDes saat periode *balanced scorecard* dilaksanakan.

3.4.5. Analisis Investasi Atau Studi Kelayakan Bisnis

Studi profitabilitas bisnis adalah studi yang bertujuan untuk mengukur kelayakan proyek bisnis. Penelitian ini berfokus pada identifikasi potensi masalah. Ekspektasi perdagangan adalah dapat bertahan lama dan jauh dari kemungkinan kerugian. Selain mengidentifikasi potensi masalah, studi kelayakan juga membahas solusi dari masalah tersebut. Misalnya, masalah terkait operasional dan pengembangan bisnis nantinya. Tujuan utama dari studi profitabilitas bisnis adalah untuk mengevaluasi kemungkinan proyek bisnis, terlepas dari apakah proyek tersebut layak

atau tidak. Jika proyek tersebut memang layak untuk dikejar, langkah-langkah dapat diambil untuk melindungi diri Anda dari risiko kerugian. (Ramadana & Ribawanto, 2010)

Bukti konsep lengkap bahkan dapat membantu penerapan elemen kunci bisnis, seperti pemasaran. Karena penelitian ini memberikan gambaran tentang situasi bisnis yang akan Anda hadapi nantinya. Dalam melakukan studi kelayakan bisnis, beberapa aspek dapat digunakan sebagai pendekatan. Berikut ini yang paling umum digunakan:

1. Aspek Administrasi

Salah satu aspek penelitian profitabilitas bisnis adalah aspek manajerial. Aspek pertama ini berkaitan dengan bisnis, dari pengembangan ke pengembangan. Ini mungkin aspek yang paling luas. Karena Anda perlu mengukur segala sesuatu yang berkaitan dengan operasional, mulai dari sumber daya hingga keuangan BUMDes.

2. Sisi finansial

Setiap bisnis membutuhkan modal untuk beroperasi. Oleh karena itu, sisi keuangan merupakan indikator yang digunakan untuk menilai kelayakan suatu proyek bisnis. Selain modal, studi profitabilitas bisnis juga melihat perkiraan arus kas dan pendapatan. Ini juga mencakup aset bisnis dan bagaimana likuiditas digunakan sebagai uang tunai.

3. Sisi hukum

Hukum adalah tentang persyaratan hukum yang harus dipenuhi BUMDes. Apakah mungkin sistem itu ilegal? Jika ya, bagaimana solusinya dan jika tidak, apa yang harus Anda persiapkan agar bisnis Anda legal dan sah di mata hukum.

4. Aspek pasar dan pemasaran

Target pasar dan metode pemasaran merupakan elemen penting dalam bisnis. BUMDes tidak dapat berfungsi tanpa pelanggan. Oleh karena itu tidak mengherankan jika pasar dan pemasaran juga menjadi bagian dari studi kelayakan bisnis. Potensi pasar, segmentasi pasar, perkiraan jumlah konsumen yang akan dijangkau, daya beli pasar sasaran, situasi persaingan BUMDes dievaluasi.

5. Aspek ekonomi dan budaya

Terakhir, aspek studi kelayakan bisnis adalah finansial dan budaya. Aspek ini menekankan peran BUMDes terhadap lingkungan, terlepas dari apakah BUMDes tersebut menguntungkan atau merugikan lingkungan, (Ridwansyah et al., 2021).

Analisis hasil investasi merupakan kegiatan yang dilakukan Investor belajar tentang prospek investasi yang mendasarinya apakah keputusan investasi tersebut menguntungkan atau tidak. Menurut Pariyanti, (2020), tujuan utamanya adalah penelitian Kelayakan untuk berpartisipasi adalah sebagai berikut:

1. Membimbing pemilik dana (calon investor) untuk mengoptimalkan penggunaan dana mereka.
2. Meminimalkan resiko kegagalan investasi dan sekaligus meningkatkan peluang keberhasilan investasi yang bersangkutan.
3. Alternatif investasi diidentifikasi dan diuji secara objektif kuantitatif, memungkinkan manajer untuk membuat keputusan investasi dengan lebih mudah
4. Aspek-aspek yang relevan diungkapkan secara lengkap dan utuh sehingga penerimaan dan/atau penolakan pilihan investasi semua aspek dipertimbangkan.

Selain manfaat utama, berikut adalah beberapa manfaat sekunder dari penelitian tersebut.

Proyektabilitas, yaitu:

1. Ini mengarahkan dana investasi ke proyek yang paling menguntungkan membantu meningkatkan penggunaan sumber daya nasional
2. Penanaman modal dilakukan pada sektor-sektor yang produksinya sangat dibutuhkan seluruh masyarakat. Investasi produksi memiliki pasar yang efisien dan Orang-orang mendapatkan hal-hal yang mereka butuhkan dunia usaha
3. Dana disalurkan ke sektor-sektor yang menyelamatkan nilai tukar karena proyek menggunakan sektor tersebut bahan baku dan proyek dalam negeri Orientasi ekspor mendorong pertumbuhan penerimaan devisa

Kajian Kelayakan Usaha adalah kegiatan untuk menilai sejauh mana manfaat yang dapat diperoleh dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha (Ibrahim, 2009). Hasil dari kegiatan kajian kelayakan usaha sangat berguna sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, apakah menerima atau menolak suatu gagasan usaha yang direncanakan. Suatu gagasan usaha dikatakan layak apabila terdapat kemungkinan untuk memperoleh manfaat atau benefit ketika kegiatan usaha itu benar-benar dijalankan. Pada dasarnya kajian kelayakan usaha dapat dilaksanakan untuk mendirikan usaha baru atau dapat pula dalam rangka pengembangan usaha yang sudah ada (Suherman, 2011). Kajian kelayakan usaha tidak hanya diperlukan pada awal pendirian usaha saja, tetapi perlu juga dilakukan pada saat BUMDes hendak melakukan pengembangan usaha.

Kajian Kelayakan Usaha dengan menggunakan cara yang tepat akan memberikan kemanfaatan, meliputi:

1. Terpilihnya jenis usaha yang dapat menghasilkan kemanfaatan paling besar atau paling layak untuk dilaksanakan.
2. Dapat memperkecil risiko kegagalan usaha atau mencegah kerugian.
3. Tersedianya data dan informasi tentang kelayakan usaha akan memudahkan dalam menyusun perencanaan usaha (business plan).
4. Meningkatnya kemampuan atau keterampilan warga desa dalam mengelola usaha ekonomi secara rasional dan modern.
5. Tersedianya informasi tentang prospek usaha yang dapat menarik warga desa dan pihak lain untuk mendukung pengembangan usaha. Misalnya, warga desa atau lembaga keuangan (bank) tertarik menanamkan modal atau meminjamkan uang untuk mendukung pengembangan usaha yang dilakukan BUMDes.

Tujuan dilakukan Kajian Kelayakan Usaha meliputi:

1. Memperhitungkan keadaan internal desa (potensi desa dan kebutuhan masyarakat) dan eksternal desa (peluang dan ancaman pengembangan usaha) sebagai acuan dalam perencanaan usaha ekonomi desa,
2. Memantapkan gagasan usaha ekonomi,
3. Merencanakan Sumber Daya Manusia (SDM), terutama untuk menyiapkan orang-orang yang berkualitas sebagai pengelola unit usaha,
4. Merancang organisasi unit usaha,
5. Memperhitungkan peluang dan risiko usaha,
6. Menentukan jenis usaha yang memungkinkan dan menguntungkan untuk dijalankan.

Pada umumnya aspek-aspek yang dikaji dalam menentukan/ menilai kelayakan usaha meliputi:

1. Aspek Pasar dan Pemasaran
2. Aspek Teknis dan Teknologi
3. Aspek Manajemen dan Sumber Daya Manusia
4. Aspek Keuangan
5. Aspek Ekonomi, Sosial Budaya, Politik, dan Lingkungan
6. Aspek Hukum (Yuridis)

Tabel 3. 2 Aspek dan Indikator Kelayakan Usaha

No.	Aspek	Perangkat	Indikator	Metode
1.	Pasar dan Pemasaran	Ketepatan Produk dengan Kebutuhan Masyarakat	a. Produk yang dibutuhkan warga b. Jenis produk yang sudah beredar c. Ciri-ciri konsumen produk d. Warga yang menjalankan bisnis serupa e. Desa sekitar yang menjalankan bisnis serupa	- pengamatan - wawancara warga desa
		Daya beli masyarakat	a. Data pendapatan warga b. Kualitas bangunan rumah warga, kepemilikan peralatan rumah tangga dan barang berharga, hasil panen	- Profil Desa - Pengamatan
		Jumlah Konsumen	Pangsa pasar	- Pengamatan
		Kecenderungan Permintaan Konsumen	a. Kemungkinan perluasan pasar b. Kemungkinan peningkatan kebutuhan produk	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes
		Kesesuaian Harga Produk	Margin kotor produk	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes
		Kemudahan Mendapatkan Produk	a. Kesenambungan produk b. Pelayanan distribusi produk	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes
		Kemudahan medapat Informasi tentang Produk	Spesifikasi Produk	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes
2	Aspek Teknis dan Teknologi	Perencanaan Produk	Kepastian produk sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen	- Pengamatan - Wawancara warga desa
		Kualitas Produk	a. Kualitas Produk (Daya Guna, Kekhasan, Keandalan, Ketepatan, Daya Tahan, Estetis) b. Kualitas Jasa (Keandalan, Kesigapan, Jaminan Kepastian, Perhatian)	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes)
		Perencanaan Jumlah Produksi	a. Jumlah Permintaan b. Kapasitas Produksi c. Modal Kerja	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes)
		Persediaan Bahan Baku	Kepastian ketersediaan bahan baku dan kemudahan mendapatkan bahan baku	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes)
		Kapasitas Produksi	Kepastian kemampuan produksi memenuhi permintaan pasar	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes)
		Pemilihan Teknologi	a. Kemampuan keuangan untuk menggunakan teknologi.	- Pengamatan

			<p>b. Kemampuan atau penguasaan tenaga kerja dalam penggunaan teknologi.</p> <p>c. Kesesuaian teknologi dengan bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi.</p> <p>d. Kemungkinan pengembangan teknologi di masa yang akan datang.</p> <p>e. Keberhasilan penggunaan teknologi sejenis di tempat lain.</p>	- Wawancara pengelola BUMDes)
		Penentuan Lokasi Usaha	<p>a. Usaha Produksi Barang (Lokasi calon konsumen, letak bahan baku utama, sumber tenaga kerja, sumber daya seperti air, listrik, dan sebagainya, ketersediaan fasilitas transportasi, ketersediaan fasilitas usaha, lingkungan masyarakat sekitar, peraturan pemerintah)</p> <p>b. Usaha Jasa (kemudahan akses/ transportasi, lahan parkir, dan sebagainya)</p>	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes)
		Perencanaan Tata Letak (<i>Layout</i>)	Desain tata letak tempat usaha	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes)
3	Aspek Manajemen dan Sumber Daya Manusia	Perencanaan	<p>a. Anggaran penjualan, anggaran produksi, proyeksi laba rugi</p> <p>b. Perencanaan Sumber daya manusia</p>	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes)
		Pengorganisasian	<p>a. Rincian <i>job description</i></p> <p>b. Pembagian beban kerja</p> <p>c. Pengkoordinasian pekerjaan</p>	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes)
		Pelaksanaan	Perencanaan vs Realisasi	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes)
		Pengendalian	Manajemen risiko	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes)
4	Aspek Keuangan	Kebutuhan dana dan sumbernya	<p>a. Perhitungan Biaya Investasi/ Modal Awal</p> <p>b. Perhitungan Modal Kerja Unit Usaha</p> <p>c. Jumlah Dana yang diperlukan untuk investasi dan modal kerja unit usaha</p>	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes)
		Perkiraan Arus Kas	<p>a. Perkiraan Pendapatan</p> <p>b. Perkiraan Pengeluaran</p>	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes)

		Perkiraan Laba Rugi	Proyeksi Laba Rugi dalam 5 (lima) tahun	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes)
		Penilaian Investasi	a. Payback Period <i>Payback Period</i> $= \frac{\text{Nilai Investasi Awal}}{\text{Kas Masuk Bersih}} \times 1 \text{ tahun}$ (Perkiraan masa return on investment adalah 5 (lima) tahun)	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes)
			b. Net Present Value $NPV = \sum_{t=1}^n \frac{AK_t}{(1+b)^{-t}} - I_0$ <i>Ket:</i> AK _t = aliran kas per tahun pada periode t I ₀ = investasi awal pada tahun ke-0 b = suku bunga (discount rate) à biasanya suku bunga sertifikat Bank Indonesia atau bunga deposito digunakan sebagai acuan Kriteria penilaian: - jika NPV > 0, maka usulan rencana usaha diterima - jika NPV < 0, maka usulan rencana usaha ditolak - jika NPV = 0, nilai BUMDes tetap walaupun usulan rencana usaha diterima ataupun ditolak.	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes)
			c. Profitability Index $PI = \frac{PV \text{ Kas Masuk}}{PV \text{ Kas Keluar}}$ Kriteria Penilaian: - jika PI > 1, maka usulan rencana usaha dikatakan menguntungkan; - jika PI < 1, maka usulan rencana usaha tidak menguntungkan.	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes)
5	Aspek Sosial Budaya, Ekonomi, Politik, Lingkungan Usaha dan Lingkungan Hidup	Aspek Sosial Budaya Setempat	Hindari jenis kegiatan usaha yang tidak sesuai dengan nilai sosial budaya setempat, dan kegiatan usaha yang akan dilaksanakan BUMDes jangan sampai menimbulkan konflik dalam kehidupan masyarakat.	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes) - Wawancara warga desa
		Aspek Perbaikan Ekonomi Desa	Usahakan kegiatan usaha yang akan dijalankan BUMDes dapat menyerap tenaga kerja lokal dan menggairahkan kehidupan ekonomi desa.	- Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes) - Wawancara warga desa
		Aspek Politik	Usahakan unit kegiatan usaha BUMDes mendapatkan dukungan politik dari berbagai pemangku	- Pengamatan

			kepentingan desa (Kepala Desa, BPD, Tokoh Masyarakat, Lembaga-lembaga Kemasyarakatan, Pemerintah Kabupaten, dll)	<ul style="list-style-type: none"> - Wawancara pengelola BUMDes) - Wawancara warga desa
		Aspek Lingkungan Usaha	<p>a. Pilihlah jenis kegiatan usaha yang tidak menyaingi dan mematikan usaha yang sudah dijalankan oleh warga masyarakat setempat.</p> <p>b. Perhitungkan secara cermat kondisi persaingan usaha antar BUMDes dan BUMDes lainnya serta kemampuan BUMDes untuk menghadapi persaingan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes) - Wawancara warga desa
		Aspek Lingkungan Hidup	Pilihlah jenis kegiatan usaha yang ramah lingkungan, dan diutamakan yang dapat mendukung pelestarian lingkungan hidup.	<ul style="list-style-type: none"> - Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes) - Wawancara warga desa
6	Aspek Hukum (Yuridis)	Bentuk Usaha dan Perijinannya	Sebelum rencana usaha dilaksanakan, pastikan bahwa status hukum dan prosedur perijinan pendirian unit usaha dapat dilakukan secara benar.	<ul style="list-style-type: none"> - Pengamatan - Wawancara pengelola BUMDes) - Wawancara warga desa
		Kesesuaian Usaha BUMDes dengan Perencanaan Pembangunan Desa	Pastikan bahwa unit usaha BUMDes yang akan dijalankan merupakan realisasi dari perencanaan desa yang termuat dalam RPJMDesa beserta turunannya.	<ul style="list-style-type: none"> - Pengamatan - Profil Desa - Wawancara pengelola BUMDes) - Wawancara warga desa
		Status Kepemilikan Lahan atau Lokasi Usaha	Pastikan bahwa ada kejelasan tentang status kepemilikan dan atau penggunaan lahan tempat usaha sehingga bebas dari sengketa.	<ul style="list-style-type: none"> - Pengamatan - Wawancara Kepala Desa atau jajaran - Wawancara pengelola BUMDes) - Wawancara warga desa

BAB IV

HASIL IDENTIFIKASI DAN ANALISIS DATA HASIL SURVEY

4.1 Analisis Kebutuhan Daerah Kabupaten Bangka Barat

Analisis kebutuhan daerah pada kajian ini mengacu pada teori basis ekonomi yang berupaya untuk menemukan dan mengenali aktivitas basis dari suatu wilayah, kemudian meramalkan aktivitas itu dan menganalisis dampak tambahan dari aktivitas ekspor tersebut. Teori basis ekonomi dapat digunakan untuk menentukan sektor dan subsektor potensial di Kabupaten Bangka Barat berdasarkan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB). Apabila sektor potensial tersebut dapat dikembangkan dengan baik tentunya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi suatu daerah, yang pada akhirnya dapat meningkatkan pendapatan daerah secara optimal. Menurut teori ini suatu daerah dapat dibedakan menjadi daerah andalan dan bukan andalan, yang selanjutnya dimodifikasi menjadi sektor/subsektor ekonomi potensial dan bukan sektor/subsektor ekonomi potensial.

Untuk mengidentifikasi suatu sektor atau subsektor ekonomi potensial dan bukan potensial digunakan alat analisis *Location Quotient* (LQ). Analisis LQ ini menjelaskan bahwa teknik dapat membagi kegiatan ekonomi suatu daerah menjadi dua golongan yaitu:

1. Kegiatan sektor ekonomi yang melayani pasar di daerah itu sendiri maupun di luar daerah yang bersangkutan. Sektor ekonomi seperti ini dinamakan sektor ekonomi potensial (basis).
2. Kegiatan sektor ekonomi yang melayani pasar di daerah tersebut dinamakan sektor tidak potensial (non basis) atau *local industry*.

Teori ini menyatakan bahwa faktor penentu utama pertumbuhan ekonomi suatu daerah adalah berhubungan langsung dengan permintaan akan barang dan jasa dari luar daerah. Pertumbuhan industri-industri yang menggunakan sumber daya lokal, termasuk tenaga kerja dan bahan baku untuk diekspor, akan menghasilkan kekayaan daerah dan penciptaan peluang kerja (*job creation*).

Nilai LQ dapat dikatakan sebagai petunjuk untuk dijadikan dasar untuk menentukan sektor yang potensial untuk dikembangkan, karena sektor tersebut tidak saja dapat memenuhi kebutuhan di dalam daerah, akan tetapi dapat juga memenuhi di daerah lain atau surplus. Dalam kajian ini menggunakan hasil perhitungan LQ Kabupaten Bangka Barat dari kurun waktu 2020-2022. Dari hasil perhitungan indeks LQ PDRB Kabupaten Bangka Barat selama periode pengamatan tahun

2020-2022, maka dapat teridentifikasi sektor-sektor basis dan non basis. Nilai $LQ > 1$ berarti bahwa peranan suatu sektor di kabupaten lebih dominan dibandingkan sektor di tingkat provinsi dan sebagai petunjuk bahwa kabupaten surplus akan produk sektor tersebut. Sebaliknya apabila nilai $LQ < 1$ berarti peranan sektor tersebut lebih kecil di kabupaten dibandingkan peranannya di tingkat provinsi.

Berikut adalah PDRB dari Kabupaten Bangka Barat serta PDRB Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai bahan pembandingan untuk analisis LQ.

Tabel 4. 1 PDRB Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha di Kabupaten Bangka Barat Tahun 2020 s/d Tahun 2022 (Juta Rupiah)

No.	Lapangan Usaha	Tahun		
		2020	2021	2022
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	1.343.576	1.343.749	1.397.859
B	Pertambangan dan Penggalian	1.050.298	1.156.459	1.177.512
C	Industri Pengolahan	4.971.026	4.749.287	4.700.257
D	Pengadaan Listrik, Gas	5.479	5.947	5.734
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah, dan Daur Ulang	716	744	769
F	Konstruksi	603.866	614.182	625.657
G	Perdagangan Besar dan Eceran; dan Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	1.172.696	1.240.840	1.355.181
H	Transportasi dan Pergudangan	79.382	85.966	95.723
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	109.765	116.674	128.273
J	Informasi dan Komunikasi	47.975	50.818	55.130
K	Jasa Keuangan dan Asuransi	39.449	41.563	45.139
L	Real Estate	208.914	217.883	235.729
M,N	Jasa BUMDes	12.274	12.775	13.837
O	Administrasi Pemerintah, Pertahanan, dan Jaminan Sosial Wajib	400.728	419.314	417.473
P	Jasa Pendidikan	160.735	163.718	168.698
Q	Rasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	77.070	84.193	86.429
R,S, T,U	Jasa lainnya	28.264	28.885	31.023
Produk Domestik Regional Bruto		10.312.212	10.332.996	10.540.423

Sumber : BPS. 2023

Tabel 4. 2 PDRB Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2020 s/d Tahun 2022 (Juta Rupiah)

No.	Lapangan Usaha	Tahun		
		2020	2021	2022
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	15.443.738,30	16.887.329,98	18.287.196,75
B	Pertambangan dan Penggalian	6.469.387,67	8.212.561,54	8.196.802,41
C	Industri Pengolahan	14.166.068,24	17.932.375,90	20.809.809,36
D	Pengadaan Listrik, Gas	101.064,81	111.056,94	109.048,78
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah, dan Daur Ulang	16.599,65	17.680,45	18.649,95
F	Konstruksi	7.709.801,86	8.314.318,48	8.661.288,85
G	Perdagangan Besar dan Eceran; dan Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	11.607.669,03	12.684.563,03	14.979.194,08
H	Transportasi dan Pergudangan	2.730.713,28	3.093.015,12	4.195.578,92
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	2.295.291,37	2.579.054,52	2.933.522,64
J	Informasi dan Komunikasi	1.630.645,27	1.787.423,41	1.988.099,91
K	Jasa Keuangan dan Asuransi	1.407.826,25	1.560.353,71	1.792.591,04
L	Real Estate	2.792.921,71	3.011.649,92	3.260.684,49
M,N	Jasa BUMDes	212.408,68	230.562,62	268.479,65
O	Administrasi Pemerintah, Pertahanan, dan Jaminan Sosial Wajib	4.837.638,79	5.099.559,81	5.069.815,65
P	Jasa Pendidikan	2.386.140,47	2.520.497,66	2.656.354,77
Q	Rasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	1.049.067,69	1.222.128,90	1.280.430,21
R,S,T,U	Jasa lainnya	662.790,99	697.158,42	777.884,95
Produk Domestik Regional Bruto		75.794.959,50	75.519.774,06	85.961.290,41

Sumber : BPS. 2023

Tabel 4. 3 Hasil Perhitungan LQ Kabupaten Bangka Barat Tahun 2020-2022

No.	Lapangan Usaha	Tahun			Rata-rata
		2020	2021	2022	
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	0.637	0.662	0.691	0.663
B	Pertambangan dan Penggalian	1.189	1.171	1.299	1.220
C	Industri Pengolahan	2.570	2.203	2.042	2.272
D	Pengadaan Listrik, Gas	0.397	0.445	0.475	0.439
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah, dan Daur Ulang	0.316	0.350	0.373	0.346
F	Konstruksi	0.574	0.615	0.653	0.614
G	Perdagangan Besar dan Eceran; dan Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	0.740	0.814	0.818	0.791
H	Transportasi dan Pergudangan	0.213	0.231	0.206	0.217
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	0.350	0.376	0.395	0.374
J	Informasi dan Komunikasi	0.215	0.237	0.251	0.234
K	Jasa Keuangan dan Asuransi	0.205	0.222	0.228	0.218
L	Real Estate	0.548	0.602	0.654	0.601

M,N	Jasa BUMDes	0.423	0.461	0.466	0.450
O	Administrasi Pemerintah, Pertahanan, dan Jaminan Sosial Wajib	0.607	0.684	0.744	0.678
P	Jasa Pendidikan	0.493	0.540	0.574	0.536
Q	Rasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	0.538	0.573	0.610	0.574
R,S,T,U	Jasa lainnya	0.312	0.345	0.361	0.339

Sumber : Data Diolah 2023

Hasil perhitungan Location Quotient (LQ), PDRB Kabupaten Bangka Barat selama periode 2020-2022 dapat dilihat sektor-sektor basis dan non basis. Nilai $LQ > 1$ berarti peranan sektor di Kabupaten lebih besar dibandingkan dengan sektor tingkat Provinsi, hal ini merupakan sektor basis. Sebaliknya apabila $LQ < 1$ berarti peranan sektor tersebut lebih kecil di Kabupaten dibandingkan dengan peranannya di tingkat Provinsi.

Perhitungan LQ setiap sektor ekonomi di Kabupaten Bangka Barat selama kurun waktu 3 tahun (2020-2022) adalah sebagai berikut:

1. Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan

Sektor Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan merupakan sektor *basis* karena hasil perhitungan LQ dalam periode 3 (tiga) tahun menunjukkan nilai kurang dari 1.

2. Pertambangan dan Penggalian

Sektor Pertambangan dan Penggalian merupakan sektor *basis* karena hasil perhitungan LQ dalam periode 3 (tiga) tahun menunjukkan nilai lebih dari 1.

3. Industri Pengolahan

Sektor Industri Pengolahan merupakan sektor *non basis* karena hasil perhitungan LQ dalam periode 3 (tiga) tahun menunjukkan nilai lebih dari 1.

4. Pengadaan Listrik dan Gas

Sektor Pengadaan Listrik dan Gas merupakan sektor *non basis* karena hasil perhitungan LQ dalam periode 3 (tiga) tahun menunjukkan nilai kurang dari 1.

5. Pengadaan Air; Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang

Sektor Pengadaan Air; Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang merupakan sektor *non basis* karena hasil perhitungan LQ dalam 3 (tiga) tahun menunjukkan nilai kurang dari 1.

6. Konstruksi

Sektor Konstruksi dan Gas merupakan sektor *non basis* karena hasil perhitungan LQ dalam periode 3 (tiga) tahun menunjukkan nilai kurang dari 1.

7. Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor

Sektor Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor merupakan sektor *non basis* karena hasil perhitungan LQ dalam 3 (tiga) tahun menunjukkan nilai kurang dari 1.

8. Transportasi dan Pergudangan

Sektor Transportasi dan Pergudangan merupakan sektorsektor *basis* karena hasil perhitungan LQ dalam periode 3 (tiga) tahun menunjukkan nilai kurang dari 1.

9. Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum

Sektor Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum merupakan sektor *non basis* karena hasil perhitungan LQ dalam 3 (tiga) tahun menunjukkan nilai kurang dari 1 (satu).

10. Informasi dan Komunikasi

Sektor Informasi dan Komunikasi merupakan sektor sektor *basis* karena hasil perhitungan LQ dalam periode 3 (tiga) tahun menunjukkan nilai kurang dari 1.

11. Jasa keuangan dan asuransi

Sektor Jasa keuangan dan asuransi merupakan sektor *non basis* karena hasil perhitungan LQ dalam 3 (tiga) tahun menunjukkan nilai kurang dari 1.

12. Real estate

Sektor Real estate merupakan sektor *non basis* karena hasil perhitungan LQ dalam 3 (tiga) tahun menunjukkan nilai kurang dari 1.

13. Jasa BUMDes

Sektor Jasa BUMDes merupakan sektor *non basis* karena hasil perhitungan LQ dalam 3 (tiga) tahun menunjukkan nilai kurang dari 1.

14. Administrasi pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib

Sektor Administrasi pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib merupakan sektor *basis* karena hasil perhitungan LQ dalam periode 3 (tiga) tahun menunjukkan nilai kurang dari 1.

16. Jasa kesehatan dan kegiatan sosial

Sektor Jasa kesehatan dan kegiatan sosial merupakan sektor *non basis* karena hasil perhitungan LQ dalam 3 (tiga) tahun menunjukkan nilai kurang dari 1.

17. Jasa Lainnya

Sektor Jasa lainnya dan kegiatan sosial merupakan sektor *non basis* karena hasil perhitungan LQ dalam 3 (tiga) tahun menunjukkan nilai kurang dari 1.

Dari hasil perhitungan LQ selama periode analisis (tahun 2020-2022), ada 2 (dua) sektor yang menjadi basis sektor di Kabupaten Bangka Barat Sektor Pertambangan dan Penggalian dan Sektor Industri Pengolahan. Berdasarkan analisis LQ, Rata-rata LQ lebih besar dari 1 untuk Sektor Pertambangan dan Penggalian dan Sektor Industri Pengolahan, sehingga kedua sektor tersebut merupakan sektor Basis di Kabupaten Bangka Barat. Kedua sektor ini merupakan sektor industri yang menjadi potensi bagi perkembangan perekonomian Kabupaten Bangka Barat. Berdasarkan data PDRB Kabupaten Bangka Barat dan Produk Domestik Bruto (PDRB) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Atas Dasar Harga Berlaku Tahun 2020-2022, dapat dilakukan perhitungan menggunakan metode *Location Quotient* (LQ) untuk mendapatkan keunggulan komparatif yang dimiliki kabupaten dibandingkan dengan perekonomian provinsi.

Pada sektor Pertambangan dan Penggalian, memiliki kontribusi yang cukup besar dalam meningkatkan nilai PDRB Kabupaten Bangka Barat dengan beberapa sub sektor yang mendukung sektor Pertambangan dan Penggalian. Berikut informasi mengenai hasil penghitungan nilai LQ sektor Pertambangan dan Penggalian, di Kabupaten Bangka Barat pada tahun 2020-2022 :

1. Pada tahun 2020 sektor Pertambangan dan Penggalian, memiliki nilai LQ $1.189 > 1$ dengan jumlah PDRB sebesar Rp 1.050.298.000.000 selama satu tahun.
2. Pada tahun 2021 sektor Pertambangan dan Penggalian memiliki nilai LQ $1.171 > 1$ dengan jumlah PDRB sebesar Rp 1.156.459.000.000 selama satu tahun. Dalam sektor Pertambangan dan Penggalian berperan dalam peningkatan PDRB Kabupaten Bangka Barat. Pada tahun 2021, nilai LQ menurun sebesar 0.017 dari tahun 2020 ke tahun 2021. Namun sebaliknya angka PDRB, terjadi peningkatan jumlah PDRB, sebesar Rp 106.161.000.000.
3. Pada tahun 2022 Pertambangan dan Penggalian memiliki nilai LQ $1,299 > 1$ dengan jumlah PDRB sebesar Rp 1.177.512.000.000 selama satu tahun. Dalam sektor Pertambangan dan Penggalian berperan dalam peningkatan PDRB Kabupaten Bangka Barat. Nilai LQ mengalami kenaikan sebesar 0.127 dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Demikian pula dengan angka PDRB, terjadi peningkatan jumlah PDRB, sebesar Rp 21.053.000.000.

Selanjutnya, pada sektor Industri Pengolahan, memiliki kontribusi yang cukup besar dalam meningkatkan nilai PDRB Kabupaten Bangka Barat dengan beberapa sub sektor yang mendukung sektor Industri Pengolahan. Berikut informasi mengenai hasil penghitungan nilai LQ sektor Industri Pengolahan, di Kabupaten Bangka Barat pada tahun 2020-2022:

1. Pada tahun 2020 sektor Industri Pengolahan, memiliki nilai LQ $2.570 > 1$ dengan jumlah PDRB sebesar Rp 4.971.026.000.000 selama satu tahun.
2. Pada tahun 2021 sektor Industri Pengolahan memiliki nilai LQ $2.203 > 1$ dengan jumlah PDRB sebesar Rp 4.749.287.000.000 selama satu tahun. Dalam sektor Industri Pengolahan berperan dalam peningkatan PDRB Kabupaten Bangka Barat. Pada tahun 2021, nilai LQ menurun sebesar 0,367 dari tahun 2020 ke tahun 2021. Namun sebaliknya dengan angka PDRB, terjadi kenaikan jumlah PDRB, sebesar Rp 468.000.000.
3. Pada tahun 2022 sektor Industri Pengolahan memiliki nilai LQ $2.042 > 1$ dengan jumlah PDRB sebesar Rp 4.700.257.000.000 selama satu tahun. Dalam sektor Industri Pengolahan berperan dalam peningkatan PDRB Kabupaten Bangka Barat. Nilai LQ mengalami penurunan sebesar 0,161 dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Namun sebaliknya dengan angka PDRB, terjadi peningkatan jumlah PDRB, sebesar Rp 25.000.000.

Berdasarkan nilai rata-rata LQ selama 3 (tiga) tahun terakhir, Sektor Industri Pengolahan sebesar 2,272, lebih besar dari 1 masih dikategorikan sebagai komoditas *basis*, artinya sektor Industri Pengolahan potensial untuk dikembangkan sebagai penggerak perekonomian Kabupaten Bangka Barat.

Peningkatan ataupun penurunan nilai LQ ini disebabkan laju pertumbuhan ekonomi Kabupaten Bangka Barat berfluktuasi lebih besar atau lebih kecil dibandingkan dengan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pada Sektor Pertambangan dan Penggalian dan Sektor Industri Pengolahan nilai LQ merupakan sektor yang paling stabil untuk dijadikan kegiatan basis di wilayah Kabupaten Bangka Barat. Dengan kontribusi yang cukup tinggi dan juga nilai LQ Kabupaten Bangka Barat terhadap perekonomian Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang juga cukup tinggi menjadikan kegiatan ini sebagai kegiatan basis yang sangat baik untuk dikembangkan karena banyak sekali dampak positif yang ditimbulkan dari sektor ini. Komoditas yang berasal dari sektor Sektor Pertambangan dan Penggalian dan Sektor Industri Pengolahan memiliki keunggulan komparatif, hasilnya tidak saja dapat memenuhi kebutuhan di wilayah Kabupaten Bangka Barat saja, akan tetapi juga dapat diekspor ke luar wilayah.

Sebaliknya Sektor Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan, Sektor Pengadaan Listrik dan Gas, Sektor Pengadaan Air; Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang, Sektor Konstruksi, Sektor Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor, Sektor Transportasi dan Pergudangan, Sektor Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum, Sektor Informasi dan Komunikasi, Sektor Jasa keuangan dan asuransi, Sektor Real Estate, Sektor Jasa BUMDes dan Sektor Administrasi Pemerintah, Pertahanan, dan Jaminan Sosial Wajib, Sektor Jasa Kesehatan dan Kegiatan sosial dan Sektor Jasa Lainnya merupakan ini termasuk komoditas non-basis, sehingga produksi komoditas di suatu wilayah tidak dapat memenuhi kebutuhan sendiri sehingga perlu pasokan atau impor dari luar.

4.2 Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT)

Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) merupakan salah satu cara yang dapat membantu menganalisis suatu organisasi dalam menentukan strategi berdasarkan keadaan lingkungan BUMDes. Analisis SWOT adalah metode analisis perencanaan strategis yang digunakan untuk memonitor dan mengevaluasi lingkungan BUMDes baik lingkungan eksternal dan internal untuk suatu tujuan bisnis tertentu. SWOT merupakan akronim dari kata: kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT.

Tahap analisis SWOT pada BUMDes dengan menggunakan 30 sampel responden berdasarkan kerangka kerja yang telah diolah adalah sebagai berikut:

1. Analisis Internal (Matrik IFAS)

IFAS (*Internal Factors Analysis Strategic*) merupakan bentuk analisis strategi dari faktor-faktor internal organisasi/ BUMDes. Analisis ini perlu dilakukan untuk mendapatkan potret kekuatan dan kelemahan organisasi/ BUMDes. Adapun metode penyusunan IFAS adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Matriks *Internal Factors Analysis Strategic*

No	Indikator	Bobot	Rating	Skor
KEKUATAN				
1	Dikenal Masyarakat	0,06	3,57	0,22
2	<i>Equipments</i> Lengkap	0,04	3,17	0,13
3	Tempat Kerja Luas	0,06	3,17	0,18
4	<i>Atmosphere</i> Kerja	0,06	3,60	0,23
5	SDM Profesional	0,04	3,00	0,12
6	Hasil Pekerjaan	0,07	3,13	0,21
7	Harga terjangkau	0,07	3,13	0,22
8	Layanan prima	0,07	3,13	0,21
9	Kinerja Baik	0,05	3,10	0,16
10	Pelayanan setiap saat	0,07	3,37	0,22
11	Melakukan pemasaran yang baik	0,07	3,00	0,21
Total Skor Kekuatan (<i>Strenghts</i>)				2,11
KELEMAHAN				
1	Pelayanan yang kurang	0,07	3,67	0,25
2	<i>Turnover</i> karyawan tinggi	0,10	3,83	0,38
3	Karyawan tidak disiplin dalam bekerja	0,04	3,13	0,13
4	Keterbatasan Modal	0,08	3,23	0,25
5	Keterlambatan penyelesaian pekerjaan	0,06	3,13	0,18
Total Skor Kelemahan (<i>Weakness</i>)				1,19
SELISIH SKOR IFAS		1,00		0,92

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.4, nilai analisis kekuatan faktor internal yaitu mendapatkan skor 2,11 sementara variabel kelemahan mendapatkan skor 1,19. Selanjutnya skor tertinggi untuk faktor kekuatan adalah sebesar 0,23 yaitu *atmosphere* kerja. Hal tersebut berarti bahwa responden menganggap faktor tersebut merupakan kekuatan yang paling penting dibandingkan dengan faktor lainnya. Faktor kekuatan yang terendah sebesar 0,12 yaitu faktor Sumber Daya Manusia profesional belum tersedia. Adapun untuk faktor kelemahan, skor tertinggi adalah 0,38 yaitu *turnover* karyawan yang cukup tinggi. Artinya faktor tersebut merupakan kelemahan utama bagi sektor sektor tersebut. Faktor kelemahan yang memiliki nilai skor terendah 0,13 yaitu tentang kedisiplinan pegawai. Dapat disimpulkan bahwa meskipun BUMDes memiliki keterbatasan

profesionalisme pegawai akibat rendahnya tingkat pendidikan karyawan, namun karakter dan sikap karyawan masih tergolong disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Analisis Eksternal (Matriks EFAS)

EFAS (*External Factors Analysis Strategic*) adalah suatu bentuk analisis strategi dari faktor-faktor eksternal organisasi/ BUMDes. Analisis ini perlu dilakukan untuk mendapatkan potret peluang dan ancaman organisasi/ BUMDes. Dengan demikian potret eksternal ini diperlukan untuk mengetahui tingkat kesiapan dan kesigapan organisasi di dalam menghadapi kekuatan dan tekanan dari eksternal organisasi/ BUMDes, lebih-lebih tekanan dari pesaing. Profil kompetitif adalah suatu model untuk mengetahui tingkat persaingan antar organisasi/ BUMDes dalam industri yang sejenis. Dalam profil ini disajikan organisasi/ BUMDes lain selaku pesaing dari organisasi/ BUMDes yang sedang diteliti adapun metode menyusun EFAS adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Matriks *Eksternal Factors Analysis Strategic*

No	Indikator	Bobot	Rating	Skor
PELUANG				
1	Posisi Strategis	0,12	3,70	0,43
2	Lingkungan Kondusif	0,14	3,67	0,50
3	<i>Networking</i>	0,09	2,70	0,25
4	Posisi Pesaing Jauh	0,10	2,63	0,27
5	<i>Market Share</i> Luas	0,11	2,80	0,30
Total Skor Peluang (<i>Opportunity</i>)				1,75
ANCAMAN				
1	Kompetitor Bidang Sama	0,11	4,37	0,48
2	Kompetitor Harga Murah	0,12	4,23	0,50
3	Persepsi Masyarakat	0,09	3,70	0,34
4	Daya Beli Konsumen Menurun	0,13	3,83	0,49
Total Skor Ancaman (<i>Threats</i>)				1,80
SELISIH SKOR EFAS		1,00	- 0,05	

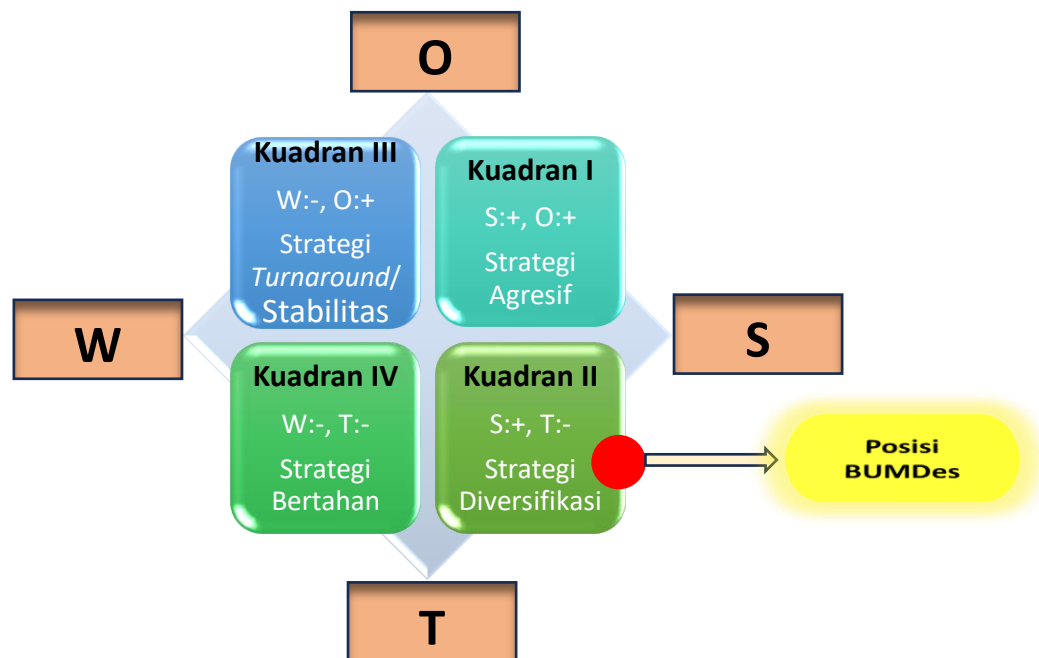
Sumber : Data diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.5, nilai analisis peluang faktor eksternal yaitu mendapatkan skor 1,75 sementara variabel ancaman mendapatkan skor 1,80. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa skor tertinggi untuk faktor peluang adalah 0,50 yaitu lingkungan yang kondusif. Responden

menganggap bahwa faktor tersebut merupakan faktor peluang yang paling penting dibandingkan dengan faktor lainnya. Lingkungan yang kondusif bagi suatu BUMDes berdampak positif pada kinerja BUMDes dan karyawan, memperkuat budaya kerja dan meningkatkan kepuasan kerja. Sedangkan nilai skor terendah adalah 0,25 yaitu kemampuan BUMDes membangun jaringan (*networking*). Dalam konteks bisnis, membangun jaringan dapat membuka peluang untuk bertemu investor, rekan bisnis atau mitra potensial. Adapun ancaman utama yang dihadapi sektor ini yaitu kompetitor harga murah dengan skor rata-rata 0,50 dimana nilai tersebut merupakan skor tertinggi untuk faktor ancaman. Ancaman kompetitor harga murah disebabkan dengan kompetitor dengan modal besar yang mampu memenuhi persediaan dengan jumlah besar sehingga mendapatkan harga pokok yang lebih murah. Sedangkan jumlah skor terendah sebesar 0,34 dengan indikator persepsi masyarakat.

3. Matriks Kuadran SWOT

Berdasarkan hasil perhitungan tabel Matriks IFAS BUMDes diperoleh total skor kekuatan sebesar 2,11 dan kelemahan sebesar 1,19, selisihnya 0,92 (sumbu x), kemudian selisih dari peluang dan ancaman pada tabel Matriks EFAS BUMDes diperoleh skor total peluang sebesar 1,75 dan skor ancaman sebesar 1,80 sehingga didapatkan selisih -0.05 (sumbu y).



Gambar 4. 1 Matriks SWOT

Berdasarkan gambar 4.1 posisi SWOT untuk tiap kuadran adalah sebagai berikut:

- a. **Kuadran 1.** Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. BUMDes tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).
- b. **Kuadran 2.** Meskipun menghadapi berbagai ancaman, BUMDes ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- c. **Kuadran 3.** BUMDes menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/ kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan question mark pada BCG matriks. Fokus strategi BUMDes ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal BUMDes sehingga dapat merebut peluang pasar yang baik.
- d. **Kuadran 4.** Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, BUMDes tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Berdasarkan hasil titik temu kedua sumbu didapatkan diagram analisis SWOT BUMDes berada pada Kuadran II yang berarti BUMDes memiliki kekuatan yang cukup besar dari sisi internal, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/ ancaman eksternal. Fokus strategi BUMDes ini adalah mengatasi masalah-masalah eksternal dengan menrapkan strategi yang tepat untuk menghadapi dan mengatasi ancaman faktor eksternal sehingga sehingga dapat merebut peluang pasar yang baik dengan menggunakan Strategi Diversifikasi.

Strategi Diversifikasi merupakan stategi bisnis yang bertujuan untuk memperluas produk atau layanan yang ditawarkan oleh BUMDes ke dalam pasar yang berbeda atau ke dalam produk yang berbeda. Strategi ini dapat membantu BUMDes mengurangi risiko kerugian dari suatu bisnis dan meningkatkan profitabilitas bisnis.

Ada beberapa jenis diversifikasi yaitu:

1. Diversifikasi konsentris, dalam jenis diversifikasi ini, BUMDes memperluas produk atau layanan yang ditawarkan ke dalam pasar yang terkait dengan pasar utama BUMDes.
2. Diversifikasi horizontal, dalam jenis diversifikasi ini, BUMDes memperluas produk atau layanan yang ditawarkan ke dalam pasar yang tidak terkait dengan pasar utama BUMDes.

3. Diversifikasi konglomerasi, dalam jenis diversifikasi ini, BUMDes memperluas produk atau layanan yang ditawarkan ke dalam pasar yang sama sekali tidak terkait dengan pasar utama BUMDes.

Strategi diversifikasi dapat membantu BUMDes untuk mengurangi risiko kerugian dari suatu bisnis dan meningkatkan profitabilitas bisnis. Namun, strategi ini juga memiliki risiko tersendiri seperti biaya tinggi dan kurangnya focus pada pasar utama BUMDes. Oleh karena itu, sebelum menerapkan strategi diversifikasi, BUMDes harus melakukan analisis risiko dan manfaat terlebih dahulu.

Untuk menerapkan strategi diversifikasi, BUMDes dapat melakukan beberapa hal berikut:

1. Mengidentifikasi peluang, dengan cara mengidentifikasi peluang pasar yang menarik dan sesuai dengan keahlian dan sumberdaya yang dimiliki
2. Menganalisis risiko, dengan cara melakukan analisis risiko dan manfaat terlebih dahulu sebelum menerapkan strategi diversifikasi untuk membantu BUMDes meminimalkan risiko kerugian suatu bisnis
3. Mengembangkan produk baru, dengan mempertimbangkan kesesuaian pasar yang dituju
4. Mengakuisisi bisnis yang telah berjalan
5. *Joint venture* dengan BUMDes lain untuk memperluas bisnisnya.

Selain itu, ada beberapa indikator yang perlu dipertimbangkan untuk melaksanakan strategi diversifikasi antara lain:

- a. Dukungan yang kuat dari *stakeholder*, termasuk para pekerja, komunitas, dan pemegang saham.

Dukungan dari *stakeholders* dapat dilihat dari ucapan-ucapan yang beredar dan diungkapkan serta keseriusan dalam berkorban. Dukungan ini akan menumbuhkan optimisme dan kepercayaan pada BUMDes.

- b. Adanya bisnis inti (*Core Business*) yang mampu mendatangkan *cashflow*, yang tampak dari kondisi EBIT (*Earning Before Interest and Taxes*) yang positif dan cukup untuk memenuhi kebutuhan baru.

Core business yang sehat mempunyai tenaga kerja yang efisien, tenaga kerja yang produktif dengan kultur kerja yang sehat, produk unggulan dengan merk terpercaya, hasil-hasil penelitian yang dapat segera dikomersilkan, jaringan pemasaran yang kuat, mempunyai pasokan bahan baku yang berkualitas, dan mempunyai banyak pelanggan yang setia.

- c. Adanya tim manajemen yang solid dan tangguh untuk mengendalikan operasional BUMDes. Tim bukan cuma harus solid melainkan juga kredible, dikenal luas, dan juga menyandang keahlian-keahlian tertentu. Mereka harus mampu memberikan rencana-rencana baru yang lebih menarik dan menjelaskan bagaimana cara memenuhinya.
- d. Sumber-sumber pembiayaan, khususnya pembiayaan jangka panjang.
Team management yang datang dengan reputasi yang baik akan mampu menimbulkan kepercayaan dari pemilik dana. Ini berarti terbuka kesempatan untuk melakukan negosiasi utang (terutama bunga dan termin pembayarannya) dan memperoleh sumber-sumber pendanaan baru yang bersifat jangka panjang bagi BUMDes. Semua hal yang disebutkan di atas menjadi prasyarat mutlak untuk membaca apakah *turnaround* masih memungkinkan dipakai untuk menyelamatkan BUMDes.

4. Produk Andalan

Salah satu syarat untuk keluar dari situasi yang sulit adalah adanya produk andalan. Tanpa tersedianya produk andalan maka sulit bagi BUMDes untuk memperoleh kepastian *cash inflow* yang merupakan darah segar BUMDes. Biasanya kesulitan yang dialami oleh BUMDes dimulai dengan tidak dapat diandalkannya produk andalan. Banyak hal yang menyebabkan produk andalan kehilangan aura di pasar. Misalnya:

- 1) **Quality control tidak memadai**, akibatnya produk yang terkirim ke pasar sebagian besar defect (cacat) atau berkualitas rendah.
- 2) **Delivery tidak tepat waktu**. Produk bisa saja tetap baik, tetapi karena kesalahan-kesalahan manajerial, konsumen menerima barang lewat dari jadwal waktu yang telah dijanjikan/disepakati.
- 3) **Teknologi sudah ketinggalan zaman**. Teknologi yang kita miliki akan segera menjadi usang (ketinggalan zaman) manakala pendatang baru/pesaing berhasil menemukan teknologi baru yang disukai pasar.
- 4) **Muncul produk-produk pengganti**. Selain karena teknologi, produk andalan kita bisa menjadi usang karena pasar mulai menyukai produk-produk pengganti yang dinilai lebih memenuhi kebutuhan-kebutuhan.
- 5) **Medan kompetisi baru**. Produk andalan bisa kehilangan pamor karena medan kompetisi berubah. Medan kompetisi baru yang lebih kompetitif sangat memungkinkan datangnya pemain-pemain baru dengan produk yang sama, namun dengan harga yang relatif lebih murah.

Untuk mengangkat kembali aura produk andalan diperlukan berbagai upaya. Upaya-upaya tersebut secara garis besar terbagi dalam dua kelompok, yaitu upaya yang langsung terkait dengan manajemen produk, dan yang tidak terkait secara langsung dengan produk.

5. Upaya Langsung terhadap Manajemen Produk

BUMDes dapat memoles *performance* produk andalannya dengan memperbaiki produk untuk memasuki segmen baru. Pada saat BUMDes mengubah produk-produk dengan memperluas *product market*-nya maka persepsi publik terhadap BUMDes pun berubah. Keberhasilan memperluas produk/ pasar menjadi alat yang penting bagi BUMDes untuk memperoleh kepercayaan. Aura produk andalan diperluas menurut 3 variabel: *Who (consumers)*, *What (products)*, dan *How (approach)*. Dengan demikian maka selain memoles aura dengan melalui jalur konsumen (*who*) dan produk (*what*), juga dapat dikembangkan cara-cara baru (*how*) dalam memasarkan, mengonsumsi, atau mengirim produk.

Terobosan-terobosan inovatif terhadap *existing product* akan sangat membantu pertumbuhan. Hanya dengan cara itulah terobosan-terobosan *original* yang lebih inovatif kelak dapat dikembangkan.

6. Upaya-upaya Tidak Langsung

Upaya-upaya tidak langsung untuk memoles *performance* BUMDes yang melakukan *turnaround* juga perlu dilakukan melalui jalur non-produk. Kegiatan manajerial ini diperlukan untuk memperbaiki proses, semangat kerja, atau mengubah asumsi-asumsi yang sudah lama melekat di dalam pikiran para eksekutif/ karyawan terhadap produk dan cara kerjanya sehari-hari. Upaya-upaya yang dapat dilakukan antara lain:

1) Mengubah Budaya Korporat (Melakukan Transformasi Nilai-nilai)

Tidak mudah mengubah budaya korporat, karena hal ini akan menyangkut pihak dalam institusi. Budaya korporat didesain untuk menghadapi konteks persaingan, sehingga strategi sesuai dengan kebutuhan lingkungannya. Perubahan budaya membutuhkan waktu dan harus dilakukan setahap demi setahap melalui manusia.

2) Efisiensi

Untuk melakukan *turnaround* diperlukan upaya-upaya khusus dengan membentuk gugus tugas-gugus tugas khusus untuk menangani efisiensi. Gugus tugas ini biasanya dibentuk di level operasional dan dipimpin oleh direksi atau tim khusus. Ruang lingkup pekerjaannya

dapat meliputi *quality control*, *on time delivery*, *business process*, pengurangan *waste*, dan sebagainya.

3) Reorganisasi

Reorganisasi berarti mengubah organisasi. Tujuan reorganisasi adalah mengubah manusia, yaitu mengubah sudut-sudut pandangnya agar cara kerjanya benar-benar baru dan sesuai dengan misi perubahan. Peran *leadership* sangat penting. Untuk melakukan *turn-around* tentu saja dibutuhkan lebih dari sekedar *resources* (sumber daya, dana, alat dan keterampilan). Ada lima hal yang perlu kita dimiliki:

- a. Pengakuan di mana posisi sekarang
- b. *Visioning*: Gambaran tentang posisi strategis ke depan
- b. Destinasi atau sasaran yang jelas
- c. Sumber daya, dana, alat dan keterampilan untuk mencapai tujuan/destinasi tersebut, dan
- d. Pengakuan/penghargaan terhadap pelaku perubahan

7. Urgensi Penanganan Variabel SWOT

1) Kekuatan (*Strenghts*)

Hasil dari analisis yang dilakukan berdasarkan kuesioner, beberapa faktor kekuatan internal yang menjadi utama dalam urgensi penanganan di BUMDes terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 6 Urgensi Penanganan Variabel Kekuatan (*Strenghts*)

No	Indikator	Urgensi Penanganan					
		TU	KU	U	SU	Total Skor	Rata-Rata
		1	2	3	4		
1	Dikenal Masyarakat	13	16	9	24	62	2,07
2	<i>Equipments</i> Lengkap	7	12	24	36	79	2,63
3	Tempat Kerja Luas	9	10	24	32	75	2,50
4	<i>Atmosphere</i> Kerja	8	18	21	24	71	2,37
5	SDM Profesional	3	6	36	48	93	3,10
6	Hasil Pekerjaan	6	18	18	36	78	2,60
7	Harga terjangkau	6	12	27	36	81	2,70
8	Layanan prima	5	14	27	36	82	2,73
9	Kinerja Baik	4	16	24	40	84	2,80
10	Pelayanan setiap saat	8	12	27	28	75	2,50

11	Melakukan pemasaran yang baik	4	14	24	44	86	2,87
----	-------------------------------	---	----	----	----	----	------

Keterangan : TU (tidak Urgent), KU (Kurang Urgent), U (Urgent), SU (Sangat Urgent)

Sumber : Data diolah, 2023

Berdasarkan persepsi masyarakat tentang urgensi penanganan yang utama dari indikator variabel kekuatan yaitu sumber daya manusia yang profesional dengan rata-rata tertinggi yaitu 3,10. Ini berarti faktor utama yang dianggap perlunya perbaikan dalam BUMDes pentingnya mempunyai sumberdaya manusia yang kompeten di bidangnya untuk mengelola BUMDes agar manajemen BUMDes dapat berjalan dengan baik dan roda bisnis dapat menghasilkan benefit.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif dan efisien sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Beberapa urgensi pengelolaan SDM yang perlu diperhatikan adalah:

1. **Kultur atau Budaya BUMDes:** Pengelolaan SDM di dalam BUMDes harus dilakukan dengan seksama. Budaya kerja di dalam BUMDes tercipta dengan rekayasa bagian *Human Resource* dan kerjasama dengan setiap bagian lain. Budaya ini tentu dirasa paling efektif, agar karyawan bisa merasa nyaman ketika bekerja pada BUMDes tersebut. Bagian *Human Resource* nantinya harus membuat formula sedemikian rupa, agar karyawan dapat mengadaptasi budaya kerja yang telah ditentukan ¹.
2. **Kapasitas dan Waktu Kerja:** Tugas bagian *Human Resource Development* sebagai bagian yang paling bertanggung jawab dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia BUMDes, harus memahami kapasitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki BUMDes. Kapasitas di sini diartikan sebagai jumlah personil dan total volume kerja untuk setiap bagian. Urgensinya jelas, agar Sumber Daya Manusia yang dimiliki bisa memenuhi target BUMDes dengan langkah yang disusun oleh bagian *Human Resource*. Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berkuat soal jumlah personil saja, namun juga alokasi waktu. Setelah memahami kapasitas yang dimiliki, bagian *Human Resource* harus dapat mengatur jam kerja untuk setiap karyawan dan target yang harus dicapai. Selain itu tidak lupa juga untuk mengatur sistem kerja shift agar produksi tetap bisa terus berjalan.
3. **Insentif dan Gaji Karyawan:** Pemberian insentif dan gaji pada karyawan harus juga diperhitungkan dengan berkaca pada pasar tenaga kerja serta pencapaian karyawan setiap bulannya. Tentu BUMDes harus memberikan gaji yang layak, namun tidak terlalu jauh dari acuan standar pada gaji daerah tersebut. Hal ini berlaku pada kedua pihak. Di satu sisi, untuk karyawan, jumlah gaji dan insentif akan meningkatkan kenyamanan kerja dan loyalitas pada

BUMDes. Di sisi BUMDes, perhitungan gaji yang tepat akan membuat alokasi sumber daya berupa dana menjadi efektif dan sesuai dengan biaya produksi BUMDes.

Selanjutnya faktor yang tak kalah penting berikutnya adalah melakukan pemasaran yang baik. Dalam hal ini bisa dipertimbangkan untuk memanfaatkan media sosial sebagai sarana promosi. Berikut adalah beberapa cara yang dapat membantu Anda memperbaiki strategi pemasaran:

1. **Membuat sesuatu yang unik:** Dalam dunia pemasaran, persaingan sangat ketat. Terlebih pada pemasaran konten dan pemasaran yang menggunakan media sosial, persaingan di sana sangat kompetitif. Ada banyak ribuan produk, BUMDes pesaing yang juga melakukan pemasaran sehingga untuk mendapatkan calon konsumen mereka akan berlomba-lomba membuat konten yang menarik perhatian calon konsumen. Oleh karena itu, penting untuk membuat sesuatu yang unik, yang berbeda dan menjadi ciri khas usaha bisnis.
2. **Menetapkan target pasar:** Menetapkan target pasar yang jelas akan membantu BUMDes memfokuskan upaya pemasaran pada segmen pelanggan yang tepat.
3. **Menggunakan media sosial:** Media sosial dapat menjadi alat pemasaran yang sangat efektif. Dengan menggunakan media sosial, BUMDes dapat menjangkau calon pelanggan dengan biaya yang relatif murah.
4. **Menggunakan influencer:** Influencer dapat membantu meningkatkan visibilitas merek BUMDes dan menjangkau audiens baru.
5. **Menggunakan iklan online:** Iklan online seperti Google Ads dan Facebook Ads dapat membantu meningkatkan visibilitas merek Anda dan menjangkau audiens baru.

2) Kelemahan (*Weakness*)

Hasil dari analisis yang dilakukan berdasarkan kuesioner, beberapa faktor kelemahan internal yang menjadi utama dalam urgensi penanganan di BUMDes terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 7 Urgensi Penanganan Variabel Kelemahan (*Weakness*)

No	Indikator	Urgensi Penanganan					
		TU	KU	U	SU	Total Skor	Rata-Rata
		1	2	3	4		
1	Pelayanan yang kurang	7	12	21	40	80	2,67
2	<i>Turnover</i> karyawan tinggi	3	8	27	56	94	3,13
3	Karyawan tidak disiplin dalam bekerja	7	16	18	36	77	2,57
4	Keterbatasan modal	5	14	24	40	83	2,77
5	Keterlambatan penyelesaian pekerjaan	7	10	21	44	82	2,73

Keterangan : TU (*tidak Urgent*), KU (*Kurang Urgent*), U (*Urgent*), SU (*Sangat Urgent*)

Sumber : Data diolah, 2023

Berdasarkan persepsi masyarakat tentang urgensi penanganan yang utama dari indikator-indikator variabel kelemahan yaitu *turnover* karyawan yang tinggi dengan rata-rata tertinggi yaitu 3,13. Ini berarti faktor utama yang dianggap perlunya memperhatikan karyawan terutama dari segi kesejahteraan dengan memberikan penghasilan yang pasti dan sesuai. Hal ini sejalan dengan faktor kekuatan yang harus ditingkatkan oleh BUMDes. *Turnover* karyawan yang tinggi dapat menjadi masalah bagi BUMDes. Beberapa penyebab *turnover* karyawan antara lain minimnya motivasi, beban kerja yang berlebihan, gaji yang tidak sesuai, dan kurangnya timbal balik dan apresiasi. Berikut adalah beberapa cara mengatasi *turnover* karyawan yang tinggi:

1. Memberikan gaji dan bonus yang sesuai dengan beban kerja
2. Memastikan *work-life* balance karyawan
3. Menaruh harapan pada karyawan

Selain itu, BUMDes juga dapat memperbaiki sistem perekrutan karyawan agar lebih sesuai dengan kebutuhan BUMDes dan memberikan pelatihan serta jalur pengembangan karier yang jelas. Dengan demikian, diharapkan karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang di BUMDes.

Faktor yang tak kalah penting berikutnya keterbatasan modal. Dalam dunia usaha, ada kalanya keterbatasan modal menjadi hambatan yang paling berat untuk memperluas usaha yang dijalankan. Keterbatasan modal usaha dapat menjadi hambatan yang berat dalam memperluas usaha yang dijalankan. Namun, ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengatasi keterbatasan modal usaha, antara lain:

1. Mencari investor atau mitra bisnis: Investor atau mitra bisnis bisa memberikan modal, sumber daya, atau pengetahuan yang diperlukan untuk membantu bisnis tumbuh
2. Mengajukan pinjaman bisnis: Memperoleh pinjaman bisnis dari bank, lembaga keuangan, atau platform *Peer to Peer lending* bisa menjadi cara untuk mengatasi keterbatasan modal
3. Menyisihkan sebagian keuntungan usaha untuk ditabung sebagai modal cadangan: Modal cadangan adalah modal yang disimpan untuk mengantisipasi kebutuhan modal mendesak atau tidak terduga di masa depan
4. Meningkatkan penjualan: Salah satu cara untuk mengatasi keterbatasan modal adalah dengan meningkatkan penjualan. Gunakan kreativitas dalam strategi pemasaran untuk menjangkau pelanggan baru atau meningkatkan penjualan kepada pelanggan yang sudah ada
5. Membuat sistem penganggaran sederhana: membuat sistem penganggaran sederhana untuk membantu mengatasi kesulitan modal pada UMKM
6. Pemahaman yang kuat tentang keuangan dan manajemen keuangan juga merupakan kunci untuk mengatasi keterbatasan modal usaha. Pelajari bagaimana mengelola aliran kas, memantau pengeluaran, dan mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya

3) Peluang (*Opportunities*)

Hasil dari analisis yang dilakukan berdasarkan kuesioner, beberapa faktor peluang eksternal yang menjadi utama dalam urgensi penanganan di BUMDes terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 8 Urgensi Penanganan Variabel Peluang (*Opportunities*)

No	Indikator	Urgensi Penanganan					
		TU	KU	U	SU	Total Skor	Rata-Rata
		1	2	3	4		
1	Posisi Strategis	5	14	27	36	82	2,73
2	Lingkungan Kondusif	4	8	12	16	40	1,33
3	<i>Networking</i>	3	10	24	56	93	3,10
4	Posisi Pesaing Jauh	6	18	21	32	77	2,57
5	Market Share Luas	5	14	24	40	83	2,77

Keterangan: TU (*tidak Urgent*), KU (*Kurang Urgent*), U (*Urgent*), SU (*Sangat Urgent*)
 Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan persepsi dalam masyarakat tentang urgensi penanganan yang utama dari indikator-indikator variabel peluang yaitu *Networking* dengan rata-rata tertinggi yaitu 3,10. Ini

berarti BUMDes harus memperluas jaringan dan membangun hubungan baik dengan pelanggan, mitra bisnis dan komunitas. *Networking* akan membantu BUMDes dalam mengidentifikasi peluang bisnis baru dan meningkatkan keterlibatan pelanggan. Dalam membangun jaringan bisnis, BUMDes dapat memanfaatkan media sosial untuk membuka jaringan bisnis dan memberikan kesempatan investor untuk berinvestasi.

Selanjutnya, faktor yang tidak kalah penting adalah bagaimana meningkatkan *market share* yang luas. Untuk meningkatkan market yang luas, BUMDes dapat melakukan hal berikut antara lain:

1. **Melakukan inovasi:** Inovasi dapat membantu BUMDes untuk membedakan diri dari pesaing dan menarik pelanggan baru. Anda dapat melakukan inovasi pada produk atau layanan yang ditawarkan, atau pada proses bisnis yang digunakan.
2. **Meningkatkan kualitas produk:** Meningkatkan kualitas produk dapat membantu meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperluas pangsa pasar. Pastikan produk yang ditawarkan memiliki kualitas yang baik dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
3. **Menggunakan media sosial:** Media sosial dapat membantu BUMDes untuk memperluas jangkauan pasar dan membangun hubungan dengan pelanggan. Pastikan untuk menggunakan media sosial dengan bijak dan memilih platform yang tepat untuk bisnis Anda.
4. **Menggunakan strategi pemasaran yang efektif:** Strategi pemasaran yang efektif dapat membantu BUMDes untuk menjangkau pelanggan potensial dan meningkatkan kesadaran merek. Anda dapat menggunakan berbagai jenis strategi pemasaran seperti iklan online, promosi penjualan, atau program loyalitas pelanggan.
5. **Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan:** Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dapat membantu BUMDes untuk mengembangkan produk atau layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.
6. **Menjalin hubungan dengan mitra bisnis:** Menjalin hubungan dengan mitra bisnis dapat membantu BUMDes untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan kredibilitas bisnis.
7. **Mengikuti tren pasar:** Mengikuti tren pasar dapat membantu BUMDes untuk tetap relevan dan menarik bagi pelanggan. Pastikan untuk mengikuti tren pasar yang sesuai dengan bisnis Anda.

8. **Menjaga kualitas layanan:** Menjaga kualitas layanan dapat membantu meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperluas pangsa pasar. Pastikan layanan yang ditawarkan memiliki kualitas yang baik dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
9. **Mengembangkan program loyalitas pelanggan:** Program loyalitas pelanggan dapat membantu meningkatkan retensi pelanggan dan memperluas pangsa pasar. Anda dapat mengembangkan program loyalitas seperti diskon, hadiah, atau program referral.
10. **Melakukan evaluasi secara berkala:** Evaluasi secara berkala dapat membantu BUMDes untuk mengetahui perkembangan bisnis dan menentukan strategi selanjutnya.

4) Ancaman (*Threats*)

Hasil dari analisis yang dilakukan berdasarkan kuesioner, beberapa faktor utama ancaman eksternal yang menjadi prioritas dalam urgensi penanganan di BUMDes terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 9 Urgensi Penanganan Variabel Ancaman (*Threats*)

No	Indikator	Urgensi Penanganan					
		TU	KU	U	SU	Total Skor	Rata-Rata
		1	2	3	4		
1	Kompetitor Bidang Sama	6	10	21	48	85	2,83
2	Kompetitor Harga Murah	5	10	18	56	89	2,97
3	Persepsi Masyarakat	4	10	9	20	43	1,43
4	Daya Beli Konsumen menurun	4	6	15	12	37	1,23

Keterangan: TU (tidak Urgent), KU (Kurang Urgent), U (Urgent), SU (Sangat Urgent)

Sumber: Data diolah, 2023

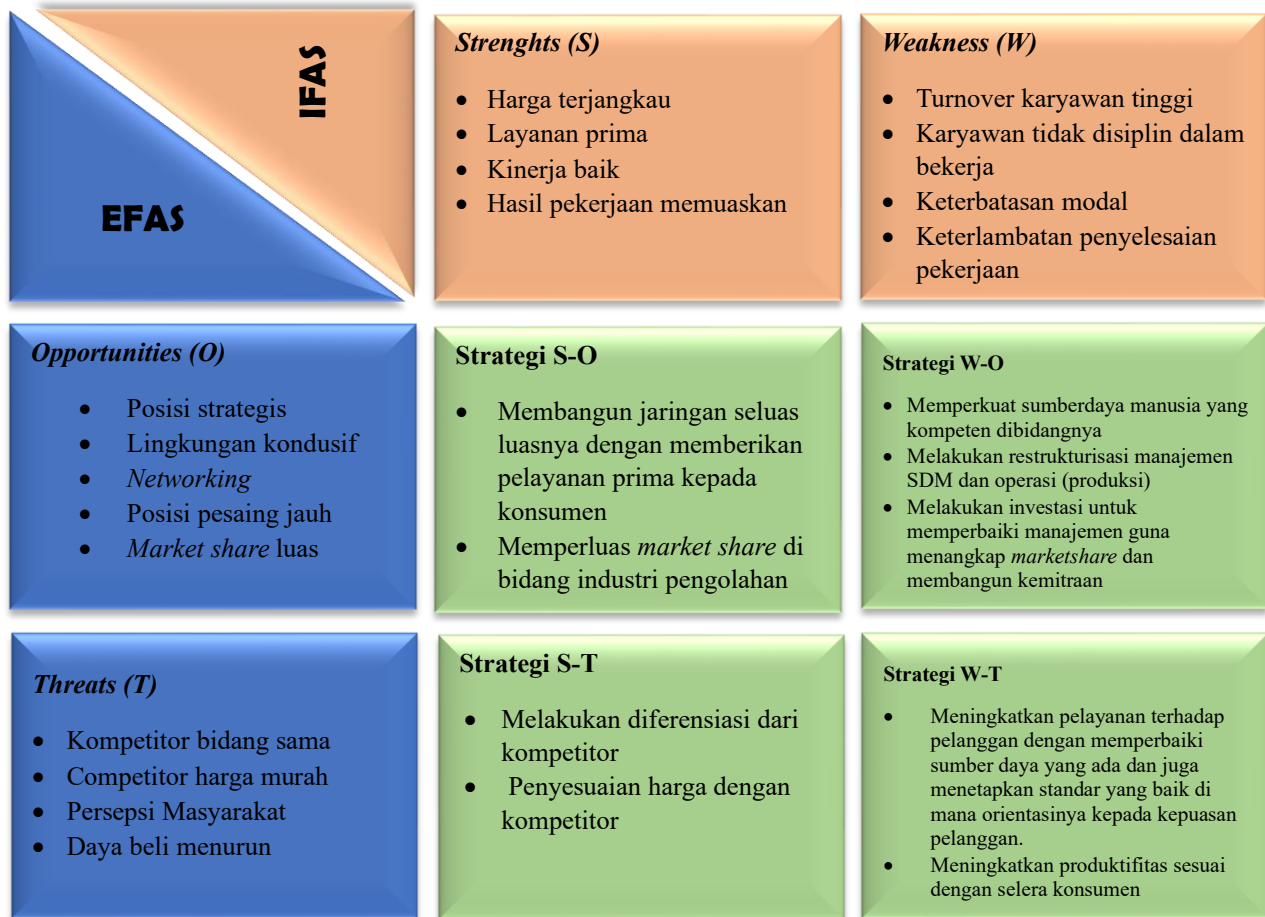
Berdasarkan persepsi masyarakat tentang urgensi penanganan yang utama dari indikator variabel ancaman yaitu kompetitor harga murah dengan rata-rata tertinggi yaitu 2,97. BUMDes dapat menggunakan strategi penetapan harga dinamis untuk menyesuaikan harga produk dengan kondisi pasar. Selanjutnya variabel ancaman yang tidak kalah penting dalam urgensi penanganan adalah variabel kompetitor bidang sama. Yang harus dipertimbangkan BUMDes adalah perlunya kewaspadaan bagi BUMDes yaitu adanya BUMDes lain yang sejenis yang menawarkan sesuatu yang lebih menarik bagi konsumen. Untuk menghadapi pesaing yang bergerak di bidang yang sama, Anda perlu memperhatikan beberapa hal. Menurut, strategi yang tepat untuk mengatasi pesaing dekat adalah sebagai berikut:

1. **Lakukan riset, amati, dan kenali pesaing.** Sebelum Anda benar-benar serius dalam berbisnis, riset mendalam soal bagaimana pesaing melakukan kegiatan bisnisnya. Apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan pesaing, apa yang membuat pelanggan puas dan loyal kepada brand tersebut, dan inovasi apa yang pesaing berikan dalam produk mereka. Ini penting bagi Anda untuk mengetahui situasi pasar yang Anda targetkan sehingga Anda akan mendapatkan inspirasi yang lebih luas ketika menawarkan suatu produk kepada konsumen.
2. **Tawarkan produk yang unik dan berbeda dari apa yang sudah ada selama ini.** Produk atau jasa yang Anda tawarkan ke pasar harus memiliki sisi yang berbeda, unik, dan otentik dari apa yang sudah ada selama ini. Berikan inovasi pada layanan Anda agar memiliki ciri khas yang berbeda dengan milik pesaing, sehingga konsumen juga mendapatkan pilihan yang berbeda. Konsumen juga butuh sesuatu yang berbeda dari apa yang selama ini mereka konsumsi, tampilkan apa yang tidak ditawarkan oleh pesaing sehingga produk atau jasa bisa menjadi komoditas baru.
3. **Menawarkan harga yang bersaing.** Harga merupakan salah satu faktor penting dalam mempengaruhi keputusan konsumen dalam memilih produk atau jasa. Oleh karena itu, Anda perlu menawarkan harga yang bersaing dengan pesaing dekat Anda.
4. **Berkolaborasi dengan mitra usaha.** Kolaborasi dengan mitra usaha dapat membantu meningkatkan daya saing bisnis Anda. Dalam kolaborasi ini, Anda dapat memanfaatkan kelebihan masing-masing pihak untuk mencapai tujuan bersama.
5. **Jaga kualitas produk atau jasa.** Kualitas produk atau jasa merupakan faktor penting dalam mempertahankan pelanggan dan menarik pelanggan baru. Oleh karena itu, pastikan bahwa produk atau jasa yang Anda tawarkan memiliki kualitas terbaik.

8. *Grand Strategy* SWOT

Sumber permasalahan sebenarnya bermula dari kelemahan internal organisasi di dalam menghadapi ancaman sebagai akibat kondisi persaingan bisnis. Sedangkan sumber untuk memecahkan persoalan berangkat dari potensi yang dimiliki organisasi guna mensikapi peluang secara optimal. Atas dasar strategi internal dan eksternal ini dipergunakan untuk menyusun *grand strategy*. *Grand strategy* adalah strategi utama untuk memecahkan persoalan organisasi bisnis dengan memanfaatkan potensi organisasi dan optimalisasi kinerja dari penentu proses manajerial seperti: kepemimpinan, budaya organisasi, pemberdayaan SDM, struktur organisasi, pengendalian

kualitas produk, keuangan yang cukup, dan lain-lain guna mengoptimalkan perolehan peluang faktor eksternal organisasi. *Grand strategy* dapat disusun dengan menggunakan matrik sebagai berikut:



Gambar 4. 2 Grand Strategy SWOT

Dari hasil analisis diatas maka diperoleh temuan bahwa kondisi yang dihadapi oleh BUMDes di mana dalam strategi faktor internal (IFAS) diketahui bahwa kekuatan yang dimiliki oleh BUMDes lebih besar jika dibandingkan dengan kelemahan yang dihadapi saat ini. Sehingga dengan kondisi kekuatan yang lebih besar jika dibandingkan dengan kelemahan maka hal ini cukup menguntungkan bagi BUMDes. Lain halnya dengan strategi faktor eksternal (EFAS) diketahui bahwa peluang yang dimiliki oleh BUMDes masih lebih kecil jika dibandingkan dengan ancaman yang dihadapi saat ini. Sehingga dengan kondisi peluang yang masih lebih kecil jika dibandingkan dengan ancaman maka hal ini kurang menguntungkan bagi BUMDes.

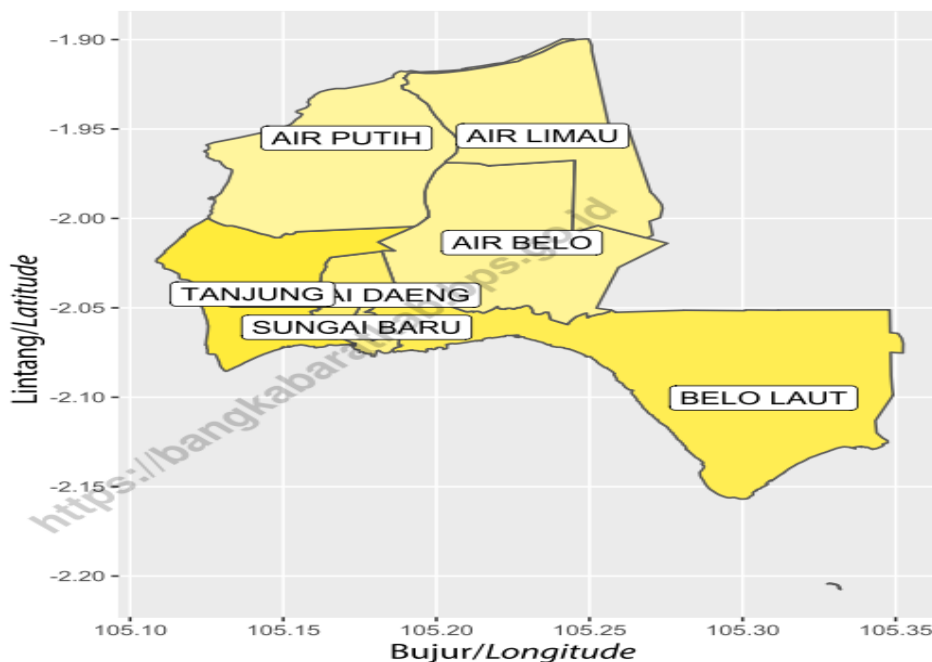
4.3 Potensi Desa

Kajian ini melakukan pemetaan potensi daerah berbasis potensi kecamatan yang dianggap cukup menggambarkan potensi desa yang berada di wilayah kecamatan tersebut.

1. Kecamatan Muntok

Kecamatan Muntok terletak di bagian utara Kabupaten Bangka Barat. Secara geografis terletak di 105,51 sampai 105.78⁰ bujur timur dan 1,92⁰ sampai 1,99⁰ Lintang Selatan. Secara topografi semua desa yang ada di Kecamatan Muntok adalah dataran. Sebagian kecil dari desa-desa yang ada di Kecamatan Muntok memiliki lokasi dekat dengan pantai. Desa yang memiliki lokasi dekat dari pesisir adalah Desa Air Limau, Desa Air Putih, Kelurahan Tanjung, dan Desa Air Belo. Selain keempat desa tersebut, lokasinya tidak bersinggungan langsung dengan bibir Pantai.

Luas wilayah Kecamatan Muntok adalah 414 km persegi. Pada tabel 1.4, Desa Air Putih merupakan desa dengan wilayah terluas dengan luas wilayah 122 km persegi. Sedangkan desa/kelurahan dengan wilayah terkecil adalah 3 km persegi merupakan Kelurahan Sungai Baru.



Gambar 4. 3 Peta Kecamatan Muntok

Penduduk Kecamatan Muntok tahun 2021 sebanyak 52.745 jiwa yang terdiri memiliki rasio jenis kelamin sebanyak 103.8 persen. Persentase penduduk terbanyak ada di Kelurahan Tanjung

Jumlah kelahiran di Kecamatan Muntok sebanyak 198 kelahiran yang terdiri dari 102 laki-laki dan 96 perempuan. Sedangkan jumlah kematian selama tahun 2021 adalah 177 orang, yang terdiri atas 99 orang laki-laki dan 78 orang Perempuan.

Tabel 4. 10 Kependudukan Kecamatan Muntok

No.	Kelurahan/ Desa	Jumlah Penduduk	Persentase Jumlah Penduduk	Kepadatan Penduduk	Rasio Jenis Kelamin
1	Belo Laut	12.650	23,98	158	103,7
2	Air Belo	4.160	7,89	49	105,7
3	Sungai Baru	6.999	13,27	2.333	102,1
4	Sungai Daeng	9.120	17,29	304	103,8
5	Tanjung	15.264	28,94	636	104
6	Air Putih	2.824	5,35	23	104,8
7	Air Limau	1.728	3,28	25	103.8
8	Keranggan	-	-	-	-
9	Menjelang	-	-	-	-
Total Tahun 2021		52.745	100		127

Sumber: Bangka Barat dalam Angka (2023)

Berdasarkan data dari Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat, selama tahun 2020, dalam Kecamatan Muntok terdapat luas panen padi ladang sebesar 121 ha. Adapun dibandingkan dengan tahun sebelumnya luas panen padi ladang di Kecamatan Muntok mengalami kenaikan. Berikutnya dengan menggunakan data pada tabel, dapat dilihat kesimpulan bahwa Kecamatan Muntok menghasilkan padi sawah sebesar 366 ton padi ladang. Adapun dibandingkan dengan tahun sebelumnya produksi panen padi ladang di Kecamatan Muntok mengalami kenaikan.

Selanjutnya untuk hasil tanaman sayur-sayuran. Untuk tanaman cabai, Kecamatan Muntok selama tahun 2020 mengusahakan tanaman ini dengan luas panen sebesar 7,1 hektar. Adapun dibandingkan dengan tahun sebelumnya luas cabai di Kecamatan Muntok mengalami penurunan. Kecamatan Muntok selama tahun 2020 mengusahakan tanaman cabai dengan produksi sebesar 15,3 ton. Adapun dibandingkan dengan tahun sebelumnya produksi cabai di Kecamatan Muntok mengalami penurunan. Berikutnya dengan menggunakan data pada tabel 5.1.2, dapat dilihat kesimpulan bahwa Kecamatan Muntok menghasilkan sebelumnya produksi panen kacang panjang di Kecamatan Muntok mengalami penurunan. Sebanding

dengan penurunan tersebut, luas panen kacang Panjang di Kecamatan Muntok pada tahun 2020 sebesar 2,38 hektar.

Selanjutnya kita masuk ke produksi kangkung di Kecamatan Muntok. Selama tahun 2020, dalam Kecamatan Muntok terdapat luas panen kangkung sebesar 38 ha. Adapun dibandingkan dengan tahun sebelumnya luas panen kangkung di Kecamatan Muntok mengalami kenaikan. Berikutnya dengan menggunakan data pada tabel dapat dilihat kesimpulan bahwa Kecamatan Muntok menghasilkan kangkung seberat 1.270 ton kangkung. Adapun dibandingkan dengan tahun sebelumnya produksi panen ketimun di Kecamatan Muntok mengalami kenaikan. Kecamatan Muntok pada tahun 2020 memproduksi beberapa tanaman perkebunan. Hasil perkebunan karet pada tahun 2020, memproduksi karet sebanyak 852,80 ton karet. Adapun dengan jumlah produksi karet tersebut, luas panen tanaman karet pada tahun 2020 adalah 1450,32 hektar. Selanjutnya, hasil perkebunan kelapa sawit pada tahun 2020, memproduksi kelapa sawit sebanyak tersebut, luas panen tanaman kelapa sawit pada tahun 2020 adalah 692,23 hektar. Selanjutnya, hasil perkebunan lada pada tahun 2020, memproduksi lada sebanyak 284,23 ton lada.

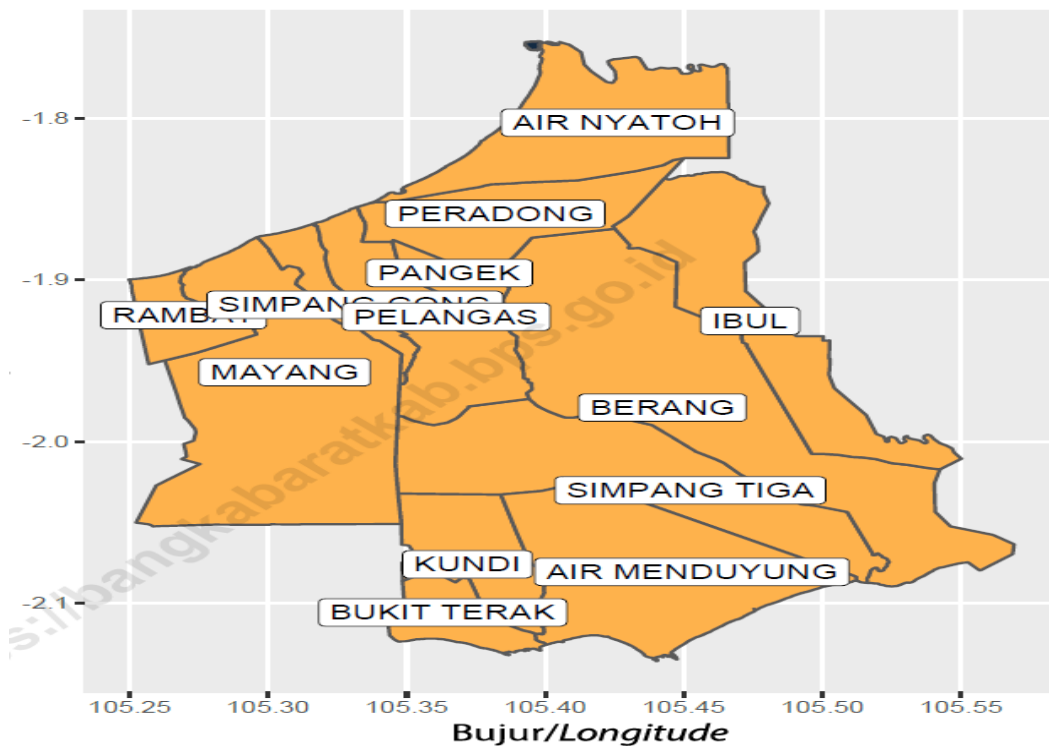
Adapun dengan jumlah produksi lada tersebut, luas panen tanaman lada pada tahun 2020 adalah 350,03 hektar. Berlanjut ke bagian peternakan yang ada di Kecamatan Muntok. Pada Tahun 2020, jumlah populasi ternak ada 892 ekor sapi, 107 ekor kambing, dan 20 ekor babi. Untuk ternak sapi, terjadi kenaikan populasi ternak. Untuk ternak kambing terjadi penurunan populasi ternak. Yang terakhir untuk ternak babi terjadi penurunan populasi ternak. Pada Tahun 2020, produksi ternak ada 162.241 kg sapi, 2.606 kg kambing, dan 20.635 kg babi. Untuk ternak sapi, terjadi kenaikan produksi ternak. Untuk ternak kambing terjadi penurunan produksi ternak. Yang terakhir untuk ternak babi terjadi kenaikan produksi ternak. Kondisi perikanan dan kelautan di Kecamatan Mentok menunjukkan hasil yang beragam. Pada tahun 2020, produksi ikan di kecamatan Mentok 4.658,77 ton ikan segar. Dibandingkan dengan hasil produksi ikan di tahun sebelumnya, terjadi kenaikan hasil produksi ikan di Kecamatan Muntok. Sebanding dengan produksi ikan segar tahun 2020 adalah Rp159.144.177, terjadi kenaikan nilai produksi ikan segar.

2. Kecamatan Simpang Tritip

Kecamatan Simpang Teritip terletak di bagian Tengah Kabupaten Bangka Barat. Secara geografis, kecamatan ini terletak pada koordinat 105,246788 sampai 105,549787 Bujur Timur

dan 1,764138 sampai 2,132925 Lintang Selatan. Topografi semua desa yang ada di Kecamatan Simpang Tritip adalah dataran. Sebagian kecil desa-desa yang ada di Kecamatan Simpang Tritip memiliki lokasi dekat dengan Pantai. Desa yang dekat dengan pesisir adalah Desa Bukit Terak, Simpang Gong, Air Menduyung, Berang, Rambat, Mayang, Simpang Gong, Pelangas, Peradong dan Air Nyatoh. Selain desa-desa tersebut, lokasinya tidak bersinggungan langsung dengan bibir Pantai. Luas wilayah Simpang Teritip adalah 703,52 km persegi. Desa Berang merupakan desa dengan wilayah terluas yaitu 180,99 km persegi dan desa Ibul merupakan wilayah terkecil dengan luas sebesar 30 km persegi.

Kecamatan Simpang Teritip merupakan salah satu dari 6 kecamatan yang ada di Kabupaten Bangka Barat dengan jumlah desa atau kelurahan sebanyak 13 desa atau kelurahan.



Gambar 4. 4 Peta Kecamatan Simpang Tritip

Penduduk Kecamatan Simpang Teritip tahun 2021 sebanyak 29.901 jiwa yang terdiri dari 15.354 jiwa penduduk laki-laki dan 14.547 jiwa penduduk Perempuan. Jumlah rumah tangga di Kecamatan Simpang Teritip adalah sebanyak 9.070 keluarga dengan rata-rata 3 orang per rumah tangga.

Tabel 4. 11 Kependudukan Kecamatan Simpang Teritip

No.	Kelurahan/ Desa	Jumlah Penduduk	Persentase Jumlah Penduduk	Kepadatan Penduduk	Rasio Jenis Kelamin
1	Kundi	2.745	8,71	86,81	99,49
2	Simpang Tiga	2.229	7,07	25,58	105,63
3	Mayang	3.410	10,82	47,36	102,98
4	Rambat	1.261	4,00	48,50	103,39
5	Simpang Gong	1.398	4,44	53,77	115,08
6	Pelangas	2.419	7,67	50,40	107,82
7	Berang	3.792	12,03	20,96	102,24
8	Ibul	3.009	9,55	100,30	108,38
9	Peradong	2.059	6,53	51,48	107,98
10	Air Nyatoh	2.992	9,49	39,97	102,30
11	Pangek	2.390	7,58	74,69	104,80
12	Air Menduyung	1.788	5,67	89,98	104,11
13	Bukit Terak	2.026	6,43	61,02	103,41
Total Tahun 2021		31.518	100	44,80	104,65

Sumber: Bangka Barat dalam Angka (2023)

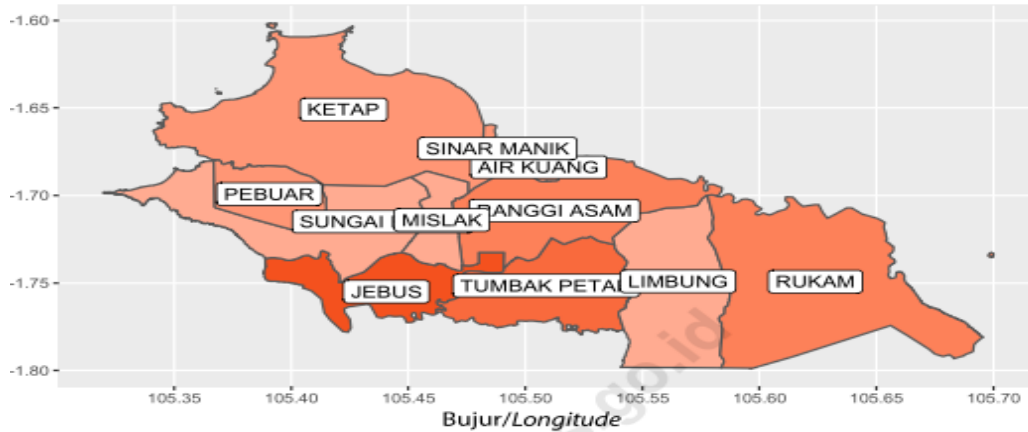
Luas panen terbesar tanaman sayuran dan buah-buahan semusim pada tahun 2022 di kecamatan Simpang Teritip adalah tanaman semangka yaitu 9 hektar dengan produksi yang dihasilkan sebesar 540 kuintal. Luas panen terbesar tanaman biofarmaka pada tahun 2022 di Kecamatan Simpang Teritip adalah tanaman laos/ lengkuas yaitu 1.800 m² dengan produksi yang dihasilkan 2.950 kg. Produksi terbesar buah-buahan tahunan pada tahun 2022 di Kecamatan Simpang Teritip adalah buah alpukat yaitu sebesar 1.075 kuintal.

3. Kecamatan Jebus

Kecamatan Jebus terletak dibagian utara Kabupaten Bangka Barat. Secara geografis terletak di 105,325^o sampai 105,628^o Bujur Timur dan 1,7 sampai 1,8 Lintang Selatan. Secara Topografi semua desa yang ada di Kecamatan Jebus adalah daratan. Sebagian kecil dari desa-desa yang ada di Kecamatan Jebus memiliki lokasi dekat dengan Pantai. Desa yang memiliki lokasi dekat pesisir adalah Desa Rukam, Desa Sungai Buluh, dan Desa Ketap. Selain ketiga Desa tersebut, lokasinya tidak bersinggungan langsung dengan bibir Pantai.

Luas wilayah Kecamatan Jebus adalah 379,49 km persegi. Desa Ketap merupakan Desa dengan wilayah terluas dengan luas wilayah 80.52 km persegi. Sedangkan Desa dengan wilayah terkecil adalah 2.71 km persegi merupakan Desa Air Kuang.

Kecamatan Jebus memiliki 11 desa, yaitu Desa Jebus, Tumbak Petar, Limbung, Rukam, Ranggi Asam, Sungai Buluh, Ketap, Mislak, Air Kuang, Pebuar, dan Sinar Manik. Desa yang terjauh dari kabupaten adalah Desa Rukam dan yang paling dekat adalah Desa Sungai Buluh.



Gambar 4. 5. Peta Kecamatan Jebus

Penduduk Kecamatan Jebus tahun 2022 sebanyak 23.193 jiwa yang terdiri atas 11.968 jiwa penduduk laki-laki dan 11.225 jiwa penduduk Perempuan.

Tabel 4. 12 Kependudukan Kecamatan Jebus

No.	Kelurahan/ Desa	Jumlah Penduduk	Persentase Jumlah Penduduk	Kepadatan Penduduk	Rasio Jenis Kelamin
1	Jebus	3.184	13,73	110,82	109,34
2	Tumbak Petar	2.930	12,63	74,76	105,47
3	Limbung	903	3,89	23,53	122,96
4	Rukam	1.370	5,91	23,96	111,09
5	Ranggi Asam	2.663	11,48	48,75	108,70
6	Sungai Buluh	1.546	6,67	37,74	110,34
7	Ketap	1.903	8,21	23,63	102,23
8	Mislak	1.923	8,29	132,62	101,36
9	Air Kuang	2.778	11,98	1025,09	102,48
10	Pebuar	1.031	4,45	52,47	106,20
11	Sinar Manik	2.962	12,77	990,64	104,98
Total Tahun 2021		23.193	100	61,12	106,92

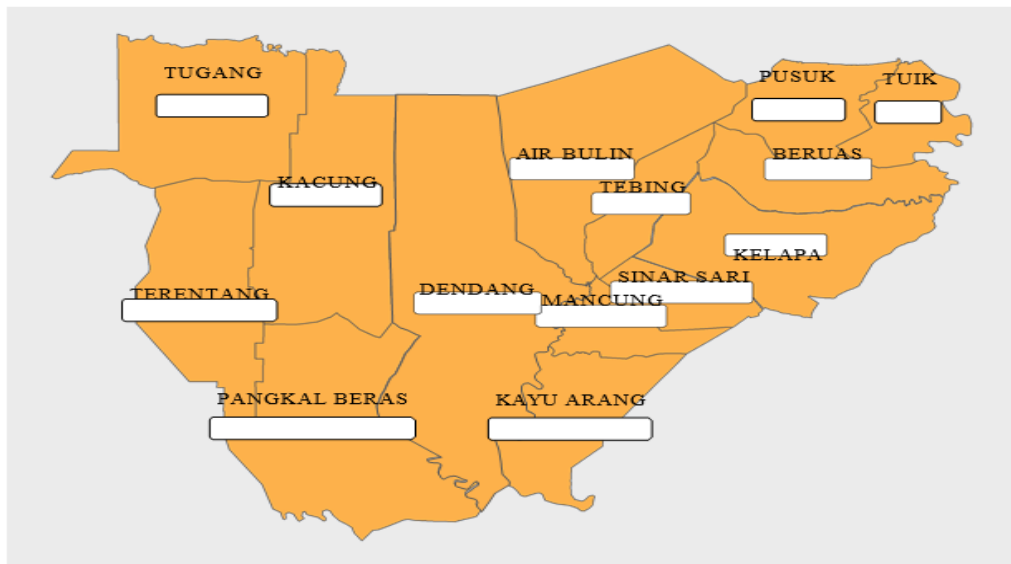
Sumber: Bangka Barat dalam Angka (2023)

Luas panen terbesar Tanaman Sayuran dan Buah-buahan semusim pada tahun 2022 di Kecamatan Jebus adalah tanaman Semangka yaitu 7 hektar dengan produksi yang dihasilkan sebesar 546 kuintal. Luas panen terbesar tanaman Biofarmaka pada tahun 2022 di Kecamatan Jebus

adalah tanaman Kunyit yaitu 14.000 m² dengan produksi yang dihasilkan 20.000 kg. Produksi terbesar buah-buahan tahunan pada tahun 2022 di Kecamatan Jebus adalah buah Alpukat yaitu sebesar 2.133 kuintal.

4. Kecamatan Kelapa

Kecamatan Kelapa merupakan salah satu dari 6 Kecamatan yang ada di Kabupaten Bangka Barat. Kecamatan Kelapa terdiri atas 13 Desa dan 1 Kelurahan. Letak geografis Kecamatan Kelapa terdiri dari pesisir dan non pesisir. Jumlah desa dan kelurahan dengan letak geografis pesisir sebanyak 2 desa dan kelurahan. Jumlah desa dan kelurahan bukan pesisir sebanyak 12 desa dan kelurahan. Topografi seluruh desa dan kelurahan di Kecamatan Kelapa berjenis topografi dataran. Luas wilayah Kecamatan Kelapa pada tahun 2020 adalah 573,80 kilometer persegi. Luas wilayah tersebut merupakan 19,89 persen dari luas keseluruhan Kabupaten Bangka Barat. Dari semua desa dan kelurahan yang ada di Kecamatan Kelapa, Desa Dendang merupakan desa terluas. Luas Desa Dendang adalah 99 kilometer persegi. Selain itu Desa Tuik merupakan desa dengan luas terkecil yang ada di Kecamatan Kelapa. Luas Desa Tuik pada tahun 2020 sebesar 17,33 kilometer persegi.



Gambar 4. 6 Peta Kecamatan Kelapa

Penduduk Kecamatan Kelapa tahun 2020 sebanyak 34.823 jiwa yang terdiri atas 18.174 jiwa penduduk laki-laki dan 16.649 jiwa penduduk perempuan. Jumlah kelahiran di Kecamatan Kelapa sebanyak 113 kelahiran yang terdiri dari 58 laki-laki dan 55 perempuan. Sedangkan jumlah kematian selama tahun 2020 adalah 96 orang, yang terdiri atas 56 orang laki-laki dan

40 orang perempuan. Jumlah rumah tangga di Kecamatan Kelapa adalah sebanyak 10.737 keluarga. Rata-rata anggota rumah tangga adalah 3 orang per rumah tangga.

Tabel 4. 13 Kependudukan Kecamatan Kelapa

No.	Kelurahan/ Desa	Jumlah Penduduk	Persentase Jumlah Penduduk	Kepadatan Penduduk	Rasio Jenis Kelamin
1	Kayu Arang	1.578	4.58	14.40	109.6
2	Mancung	1.505	4.37	14.51	103.7
3	Sinar Sari	1.488	4.32	14.21	104.7
4	Kelapa	7.138	20.72	65.67	108.7
5	Beruas	1.740	5.05	15.80	110.1
6	Pusuk	2.013	5.84	17.67	113.9
7	Tebing	1.330	3.86	12.22	108.8
8	Air Bulin	1.819	5.28	16.20	112.3
9	Dendang	4.690	13.61	42.18	111.2
10	Kacung	2.400	6.97	22.04	108.9
11	Terentang	2.862	8.31	25.81	110.9
12	Tugang	3.393	9.85	30.43	111.5
13	Tuik	712	2.07	5.81	122.5
14	Pangkal Beras	1.783	5.17	16.02	111.3
Total Tahun 2021		34.451	100	312,91	110,1

Sumber: Bangka Barat dalam Angka (2023)

Dari tahun ke tahun luas panen padi Kecamatan Kelapa cenderung meningkat. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mencatat selama tahun 2020 terdapat luas panen padi sebesar 2.242,7 hektar. Jika dibandingkan dengan luas panen padi tahun 2019, luas panen padi tahun 2020 mengalami penambahan luas. Pada tahun 2019 luas panen padi tercatat seluas 2.232 hektar.

Luas panen padi tersebut merupakan luas panen dari dua jenis padi yang tumbuh di Kecamatan Kelapa. Padi jenis pertama adalah padi sawah. Dari tahun ke tahun luas panen padi sawah Kecamatan Kelapa cenderung meningkat. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mencatat selama tahun 2020 terdapat luas panen sawah sebesar 992.2 hektar. Jika dibandingkan dengan luas panen tahun 2019, luas panen padi tahun 2020 mengalami penambahan luas. Pada tahun 2019 luas panen padi tercatat seluas 704 hektar.

Jenis padi kedua adalah padi ladang. Dari tahun ke tahun luas panen padi ladang Kecamatan Kelapa cenderung volatil. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mencatat selama tahun 2020 terdapat luas panen padi ladang sebesar 1250.5 hektar. Jika dibandingkan

dengan luas luas. Pada tahun 2019 luas panen padi tercatat seluas 1528 hektar. Dari tahun ke tahun produksi padi Kecamatan Kelapa cenderung volatil. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mencatat selama tahun 2020 terdapat produksi padi sebesar 7,404.29 ton. Jika dibandingkan dengan produksi padi tahun 2019, produksi padi tahun 2020 mengalami penambahan berat. Pada tahun 2019 produksi padi tercatat seberat 7.191,8 ton.

Produksi padi tersebut merupakan produksi dari dua jenis padi yang tumbuh di Kecamatan Kelapa. Padi jenis pertama adalah padi sawah. Dari tahun ke tahun produksi padi sawah Kecamatan Kelapa cenderung meningkat. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mencatat selama tahun 2020 terdapat produksi sawah sebesar 3.621,53 ton. Jika dibandingkan dengan produksi tahun 2019, produksi padi tahun 2020 mengalami penambahan berat. Pada tahun 2019 produksi padi tercatat seberat 2569,53 ton. Jenis padi kedua adalah padi ladang. Dari tahun ke tahun produksi padi ladang Kecamatan Kelapa cenderung volatil. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat ton. Jika dibandingkan dengan produksi tahun 2019, produksi padi tahun 2020 mengalami penurunan berat. Pada tahun 2019 produksi padi tercatat seberat 3.782,76 ton.

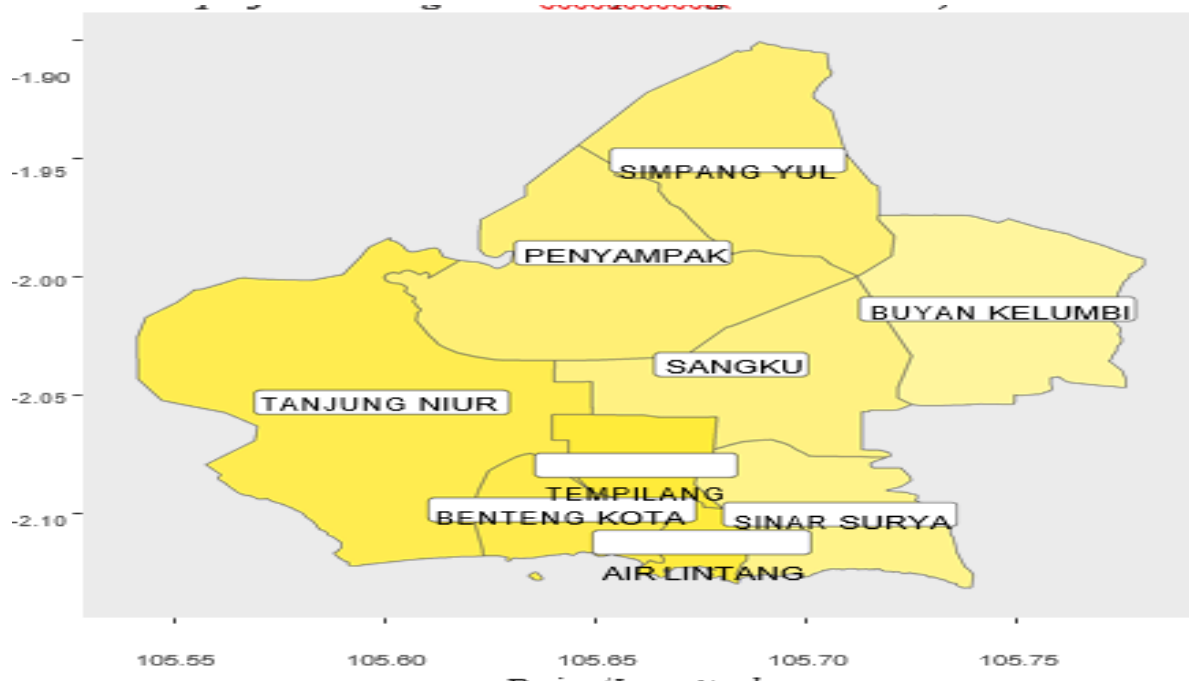
Selain menghasilkan mengusahakan tanaman padi, Kecamatan Kelapa juga menghasilkan produksi tanaman palawija. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mencatat beberapa hasil tanaman palawija selama tahun 2020. Tanaman palawija yang diproduksi antara lain jagung, singkong, ubi jalar, dan kacang tanah. Data menunjukkan hasil tanaman palawija di Kecamatan Kelapa cenderung meningkat. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mencatat pada tahun 2020 luas panen jagung di Kecamatan Kelapa seluas 75,5 hektar. Jika dibandingkan dengan luas panen tahun 2019, luas panen tahun 2020 cenderung meningkat. Hal ini sejalan dengan hasil produksi tanaman jagung, pada tahun 2020, produksi jagung di Kecamatan Kelapa sebesar 400,14 ton.

Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mencatat pada tahun 2020 luas panen ketela pohon di Kecamatan Kelapa seluas 346 hektar. Jika dibandingkan dengan luas panen tahun 2019, luas panen tanaman ketela pohon, pada tahun 2020, produksi jagung di Kecamatan Kelapa sebesar 6954 ton.

5. Kecamatan Tempilang

Kecamatan Tempilang terletak di bagian selatan Kabupaten Bangka Barat. Secara geografis terletak di 105,51⁰ sampai 105.78⁰ bujur timur dan 1,92 sampai 2,13 Lintang Selatan

Secara topografi semua desa yang ada di Kecamatan Tempilang adalah dataran. Sebagian kecil dari desa-desa yang ada di Kecamatan Tempilang memiliki lokasi dekat dengan pantai. Desa yang memiliki lokasi dekat dari pesisir adalah Desa Tanjung Niur, Desa Benteng Kota, Desa Air Lintang, dan Desa Sinar Surya. Selain keempat desa tersebut, lokasinya tidak bersinggungan langsung dengan bibir pantai. Luas wilayah Kecamatan Tempilang adalah 414.42 km persegi. Desa Tanjung Niur merupakan desa dengan wilayah terluas dengan luas wilayah 126.59 km persegi. Sedangkan desa dengan wilayah terkecil adalah 11 km persegi merupakan Desa Benteng Kota.



Gambar 4. 7 Peta Kecamatan Tempilang

Penduduk Kecamatan Tempilang berjumlah 8.246 jiwa yang terdiri atas 14.715 jiwa penduduk laki-laki dan 13.531 jiwa penduduk perempuan. Jumlah kelahiran di Kecamatan Tempilang sebanyak 110 kelahiran yang terdiri dari 57 laki-laki dan 53 perempuan. Sedangkan jumlah kematian selama tahun 2021 adalah 106 orang, yang terdiri atas 59 orang laki-laki dan 47 orang perempuan. Jumlah rumah tangga di Kecamatan Tempilang adalah sebanyak 8.974 keluarga. Rata-rata anggota rumah tangga adalah 3 orang per rumah tangga.

Tabel 4. 14 Kependudukan Kecamatan Tempilang

No.	Kelurahan/ Desa	Jumlah Penduduk	Persentase Jumlah Penduduk	Kepadatan Penduduk	Rasio Jenis Kelamin
1	Tanjung Niur	3.811	13,39	30,11	114,9
2	Benteng Kota	3.863	13,57	351,18	107,6
3	Air Lintang	4.194	14,74	363,12	106
4	Sinar Surya	2.251	7,91	133,51	112,2
5	Tempilang	4.625	16,25	141,18	104,6
6	Buyan Kelumbi	1.531	5,38	21,40	111,8
7	Sangku	2.267	7,97	43,01	111,7
8	Penyampak	2.722	9,56	45,03	104
9	Simpang Yul	3.196	11,23	103,26	113,6
Total Tahun 2021		28.460	100	68,67	109

Sumber: Bangka Barat dalam Angka (2023)

Dari tahun ke tahun luas panen padi Kecamatan Tempilang cenderung meningkat. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mencatat selama tahun 2020 terdapat luas panen padi sebesar 1.083,4 hektar. Jika dibandingkan dengan luas panen padi tahun 2019, luas panen padi tahun 2020 mengalami penambahan luas. Pada tahun 2019 luas panen padi tercatat seluas 1.026 hektar.

Luas panen padi tersebut merupakan luas panen dari dua jenis padi yang tumbuh di Kecamatan Tempilang. Padi jenis pertama adalah padi sawah. Dari tahun ke tahun luas panen padi sawah Kecamatan Tempilang cenderung meningkat. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mencatat selama tahun 2020 terdapat luas panen padi sawah sebesar 374,9 hektar. Jika dibandingkan dengan luas panen tahun 2019, luas panen padisawah tahun 2020 mengalami penambahan luas. Pada tahun 2019 luas panen padi sawah tercatat seluas 266 hektar.

Jenis padi kedua adalah padi ladang. Dari tahun ke tahun luas panen padi ladang Kecamatan Tempilang cenderung volatil. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mencatat selama tahun 2020 terdapat luas panen padi ladang sebesar 708,5 tahun 2020 mengalami penurunan luas. Pada tahun 2019 luas panen padi tercatat seluas 760 hektar. Dari tahun ke tahun produksi padi Kecamatan Tempilang cenderung meningkat. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mencatat selama tahun 2020 terdapat produksi padi sebesar 3.781,41 ton. Jika dibandingkan dengan produksi padi tahun 2019, produksi padi

tahun 2020 mengalami penambahan berat. Pada tahun 2019 produksi padi tercatat sebesar 7.191,8 ton.

Produksi padi tersebut merupakan produksi dari dua jenis padi yang tumbuh di Kecamatan Tempilang. Padi jenis pertama adalah padi sawah. Dari tahun ke tahun produksi padi sawah Kecamatan Tempilang cenderung meningkat. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mencatat selama tahun 2020 terdapat produksi sawah sebesar 3.621,53 ton. Jika dibandingkan dengan produksi tahun 2019, produksi padi tahun 2020 mengalami penambahan berat. Pada tahun 2019 produksi padi tercatat sebesar 3.272,9 ton. Jenis padi kedua adalah padi ladang. Dari tahun ke tahun produksi padi ladang Kecamatan Tempilang cenderung volatil. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mencatat selama tahun 2020 terdapat produksi padi ladang sebesar 2.143,21 ton. Jika dibandingkan dengan produksi tahun 2019, produksi padi tahun 2020 mengalami penurunan berat. Pada tahun 2019 produksi padi tercatat sebesar 1.638,20 ton.

Selain menghasilkan mengusahakan tanaman padi, Kecamatan Tempilang juga menghasilkan produksi tanaman palawija. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mencatat beberapa hasil tanaman palawija selama tahun 2020. Tanaman palawija yang diproduksi antara lain jagung, singkong, ubi jalar, dan kacang tanah. Data menunjukkan hasil tanaman palawija di Kecamatan Tempilang cenderung meningkat.

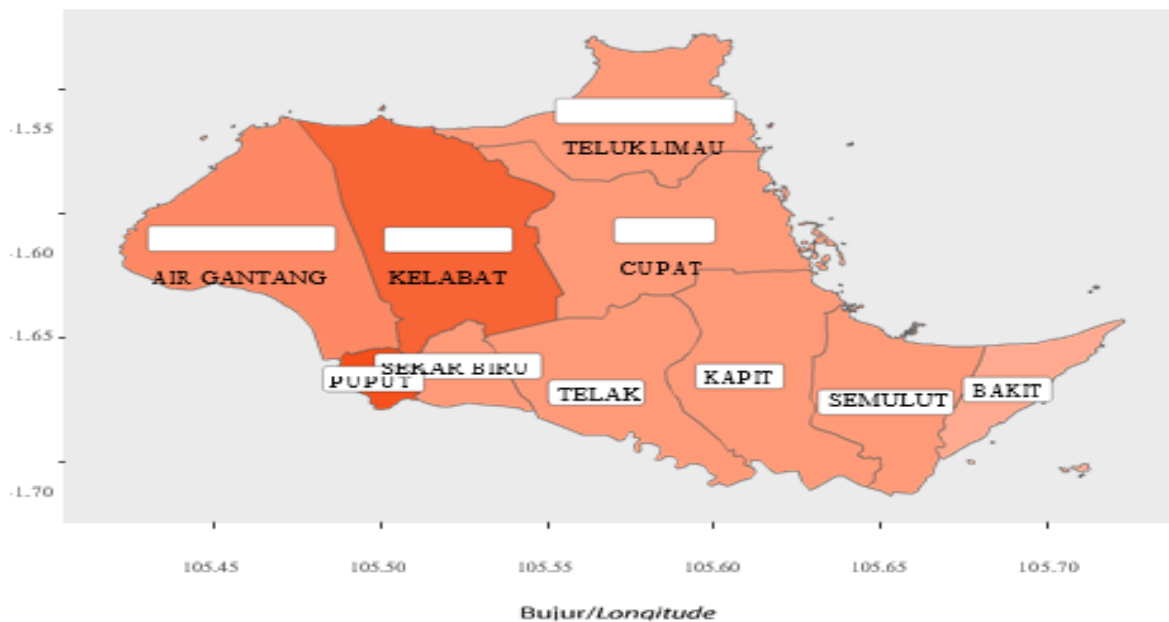
Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mencatat pada tahun 2020 luas panen jagung di Kecamatan Tempilang seluas 12,80 hektar. Jika dibandingkan dengan luas panen tahun 2019, luas panen tahun 2020 cenderung meningkat. Hal ini sejalan dengan hasil produksi tanaman jagung, pada tahun 2020, produksi jagung di Kecamatan Tempilang sebesar 98,96 ton. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bangka Barat mencatat pada tahun 2020 luas panen ketela pohon di Kecamatan Tempilang seluas 65,80 hektar. Jika dibandingkan dengan luas panen tahun 2019, luas panen tahun 2020 cenderung menurun. Hal ini berbanding terbalik dengan hasil produksi tanaman ketela pohon, pada tahun 2019, produksi jagung di Kecamatan Tempilang sebesar 1.639,88 ton.

6. Kecamatan Parittiga

Secara topografi semua desa yang ada di Kecamatan Parittiga adalah dataran. Sebagian kecil dari desa-desa yang ada di Kecamatan Parittiga memiliki lokasi tidak dekat dengan Pantai. Desa yang memiliki lokasi tidak dekat dengan pesisir adalah Desa Telak, Desa Sekar Biru dan Desa Puput. Selain ketiga desa tersebut, lokasinya dekat dengan bibir Pantai.

Luas wilayah Kecamatan Parittiga adalah 354,11 km persegi. Desa Air Gantang merupakan desa dengan wilayah terluas dengan luas wilayah 58,28 km persegi. Sedangkan desa dengan wilayah terkecil adalah 5,14 km persegi merupakan Desa Puput.

Kecamatan Parittiga memiliki 10 desa, yaitu Desa Bakit, Desa Semulut, Desa Kapit, Desa Telak, Desa Sekar Biru, Desa Puput, Desa Air Gantang, Desa Kelabat, Desa Cupat dan Desa Teluk Limau. Desa yang terjauh dari ibukota kabupaten adalah Desa Bakit dan yang paling dekat adalah Desa Puput.



Gambar 4. 8 Peta Kecamatan Parittiga

Penduduk Kecamatan Parittiga tahun 2022 sebanyak 36.298 jiwa yang terdiri atas 18.762 jiwa penduduk laki-laki dan 17.536 jiwa penduduk perempuan

Tabel 4. 15 Kependudukan Kecamatan Parittiga

No.	Kelurahan/ Desa	Jumlah Penduduk	Persentase Jumlah Penduduk	Kepadatan Penduduk	Rasio Jenis Kelamin
1	Bakit	1.994	5,49	134,73	99,00
2	Semulut	2.645	7,29	95,69	108,93
3	Kapit	1.603	4,42	37,82	108,72
4	Telak	1.795	4,95	48,12	104,68
5	Sekar Biru	4.762	13,12	488,41	104,11
6	Puput	5.853	16,12	1138,72	106,38
7	Air Gantang	5.098	14,04	87,47	109,28
8	Kelabat	3.712	10,23	67,11	114,94
9	Cupat	4.912	13,53	130,15	107,43
10	Teluk Limau	3.924	10,81	102,27	104,06
Total Tahun 2021		36.298	100	102,50	106,99

Sumber: Bangka Barat dalam Angka (2023)

Luas panen terbesar tanaman sayuran dan buah-buahan semusim pada tahun 2022 di Kecamatan Parittiga adalah Cabai Besar dan Cabai Rawit yaitu 4 hektar dengan produksi yang dihasilkan sebesar 114 dan 93 kuintal. Luas panen terbesar tanaman Biofarmaka pada tahun 2022 di Kecamatan Parittiga adalah tanaman Jahe yaitu 14.841 m² dengan produksi yang dihasilkan sebesar 12.200 kg. Produksi terbesar buah-buahan tahunan pada tahun 2022 di Kecamatan Parittiga adalah buah Pepaya yaitu sebesar 1.710 kuintal.

4.4 Analisis Kinerja Unit Bisnis

Analisis Kinerja Unit Bisnis diukur menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*. Dalam *balanced scorecard* dapat menjadi indikasi peringatan awal dari keberhasilan dan kegagalan bagi unit bisnis secara lebih menyeluruh dari sisi keuangan, pelanggan, proses bisnis, pembelajaran. Sehingga kemampuan BUMDes untuk merespon perubahan dengan tindakan perbaikan dapat lebih cepat untuk memperkecil resiko. Dalam kajian ini, tim ahli mengevaluasi kinerja BUMDes dengan menggunakan pendekatan data primer.

Sesuai dengan empat perspektif yang menjadi sudut pandang penilaian kinerja dalam pembuatan *balanced scorecard*, maka visi dan misi yang dimiliki oleh BUMDes ini diwujudkan dalam beberapa tujuan strategis. Tujuan strategis adalah suatu aspek yang menjadi suatu landasan dan memberikan arah bagi pemilik serta karyawan BUMDes untuk bekerja.

Dalam analisis menggunakan metode *balanced scorecard*, setiap tujuan strategis harus diperinci mengenai bagaimana cara mengukur. Ukuran strategis adalah suatu acuan yang dipakai untuk melakukan suatu pengukuran terhadap sistem yang telah berjalan. Maka selanjutnya ditentukan ukuran-ukuran strategis yang akan menjadi acuan perhitungan pada setiap tujuan strategis pada empatperspektif yang ada, seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.17. Terbatasnya jumlah karyawan menjadi pertimbangan pemilihan tujuan strategis maupun ukuran strategis yang dipilih, agar desain sistem ini dapat diterapkan dengan sumber daya serta data yang dapat diperoleh dalam kegiatan operasional sehari-hari serta untuk mengurangi resiko kegagalan seperti yang telah dibahas pada tinjauan pustaka. Aktivitas yang dilakukan untuk mendapatkan data untuk memonitor kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4. 16 Ukuran Strategis untuk Mengukur Tujuan Strategis BUMDes

Perspektif	Tujuan Strategis	Indikator Strategis
Keuangan	Peningkatan Revenue	Laba Operasi
Pelanggan	<i>Customer Satisfaction</i>	Tingkat kepuasan untuk pelayanan
	<i>Customer Retention</i>	Persentase <i>Customer</i> yang datang berulang dalam setahun terakhir
Bisnis Internal	<i>New Product Development</i>	Jumlah Produk Baru yang dihasilkan
Pertumbuhan dan Pembelajaran	<i>Employee Satisfaction</i>	Persentase kepuasan karyawan dalam suasana kerja
	<i>Employee Training</i>	Jumlah Pelatihan dalam Setahun

Tabel 4. 17 Rencana Implementasi *Balanced Scorecard*

Perspektif	Tujuan Strategis	Ukuran Strategis	Target	Bobot	Aktivitas	PIC
Keuangan	Peningkatan Revenue	Laba Operasi	20%	35%	Rekap Data	Staf BUMD
Pelanggan	<i>Customer Satisfaction</i>	Tingkat kepuasan untuk pelayanan	80%	15%	Survey	Konsumen
	<i>Customer Retention</i>	Persentase <i>Customer</i> yang datang berulang dalam setahun terakhir	80%	10%	Survey	Konsumen
Bisnis Internal	<i>New Product Development</i>	Jumlah Produk Baru yang dihasilkan	2x	20%	Survey	Staf BUMD
Pertumbuhan dan Pembelajaran	<i>Employee Satisfaction</i>	Persentase kepuasan karyawan dalam suasana kerja	80%	10%	Survey	Staf BUMD
	<i>Employee Training</i>	Jumlah Pelatihan dalam Setahun	70%	10%	Rekap Data	Staf BUMD

Tabel 4. 18 Tabel Penilaian *Balanced Scorecard*

Nilai	Deskriptif	Persentase
5	Pencapaian Melebihi di atas Target	> 110%
4	Sedikit Melewati Target	91% - 110%
3	Hampir Sesuai dengan Target	71% - 90%
2	Tercapai Minimum Target	51% - 70%
1	Kurang atau Sangat Jauh dari Target	< 50%

4.4.1 Unit Bisnis Sosial

Jenis usaha pada Unit Bisnis Sosial BUMDes di Kabupaten Bangka Barat antara lain adalah Agen Pulsa, POM Mini (Pertalite), Jual Beli Alat-alat Pertanian, Kios Saprodi Pertanian, Pangkalan LPG, Pengelolaan SPAM; Depot Isi Ulang Air Minum, Jasa Penggilingan Padi, Distribusi Pupuk, Kios ATK dan Fotokopi, Koperasi Serba Usaha Aneka Ragam dan Pengelolaan Sampah.

Berikut matriks *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerja Unit Bisnis Sosial:

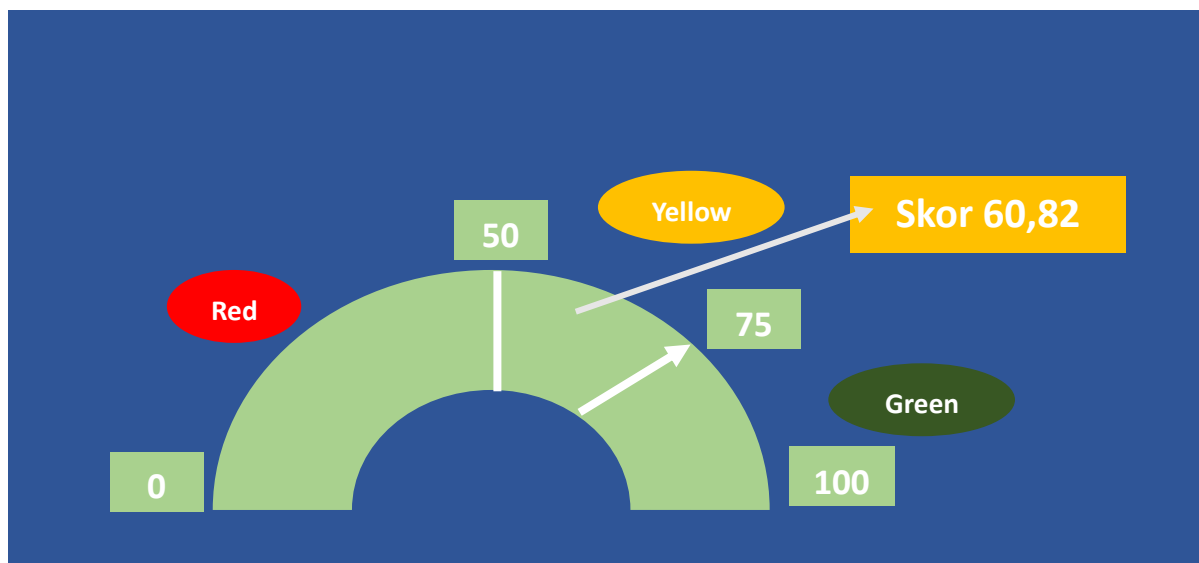
Tabel 4. 19 Analisa Pencapaian Target KPI

Perspektif	Tujuan Strategis	Ukuran Strategis	Rata-rata Target	Rata-rata Realisasi	Persentase Capaian	Bobot	Score	Score Target	
Kuangan	Peningkatan Revenue	Rata-rata Pendapatan	Rp. 37.795.000	Rp. 25.800.000	68,26%	35%	23,89	2	
Pelanggan	<i>Customer Satisfaction</i>	Tingkat kepuasan untuk pelayanan	70%	47,62%	68,03%	15%	10,20	2	
	<i>Customer Retention</i>	Persentase Customer yang datang berulang dalam setahun terakhir	80%	59,05%	73,81%	10%	7,38	2	
Bisnis Internal	<i>New Product Development</i>	Jumlah Produk Baru yang dihasilkan	5x	2,8x	56,00%	20%	11,20	2	
Pertumbuhan dan Pembelajaran	<i>Employee Satisfaction</i>	Persentase kepuasan karyawan dalam suasana kerja	80%	58,5%	73,13%	10%	7,31	3	
	<i>Employee Training</i>	Jumlah Pelatihan dalam Setahun	70%	5,8%	8,29%	10%	0,83	1	
Balance Scorecard								60,82	

Berdasarkan tabel 4.19, pencapaian Target *Key Performance Indicator* tersebut diatas terlihat bahwa dari sisi keuangan dengan indikator rata-rata pendapatan mendapatkan nilai 2 (tercapai minimum target). Hasil ini menunjukkan bahwa dari sisi keuangan BUMDes belum mencapai kinerja keuangan yang baik, karena selama beroperasi belum memaksimalkan strategi pencapaian kenaikan pendapatan. Untuk perspektif pelanggan dengan KPI *Customer Satisfaction* dan *Customer Retention* mendapatkan nilai 2 yang berarti tercapai minimum target. Hal ini

menunjukkan bahwa BUMDes belum mencapai target, disebabkan karena pelanggan merasa bahwa harga jual yang ditawarkan oleh BUMDes untuk unit bisnis sosial masih di atas harga pasar dan layanan prima belum dijadikan prioritas BUMDes untuk kepuasan pelanggan. Untuk pencapaian nilai pada perspektif Proses *Business Internal* yang diukur melalui indikator *New Product Development* mendapatkan nilai 2 yang berarti tercapai minimum target. Hal ini menunjukkan bahwa BUMDes masih belum melakukan inovasi-inovasi terbaik. Selanjutnya untuk pencapaian nilai pada perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan indikator *Employee Satisfaction* mendapatkan nilai 3 yang berarti hampir sesuai dengan target. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai pada BUMDes cukup mendapatkan kepuasan dalam suasana kerja namun hal ini masih memicu rendahnya loyalitas karyawan dikarenakan ekspektasi upah yang belum sesuai, dan untuk indikator *Employee Training* mendapatkan nilai 1 yang berarti kurang atau sangat jauh dari target. Hal ini menyebabkan keahlian dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan profesional kerja sangat rendah sehingga belum dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan sangat baik.

Berdasarkan Nilai dari *Balance Scorecard*, secara keseluruhan posisi kinerja Unit Bisnis Sosial berada pada skor 60,82. Skor tersebut berada pada kategori kuning. Hal ini berarti terdapat kendala dalam pelaksanaan target kinerja unit bisnis tersebut



Gambar 4. 9 Dashboard Balance Scorecard Unit Bisnis Sosial

4.4.2 Unit Bisnis Penyewaan

Jenis usaha pada Unit Bisnis Penyewaan BUMDes di Kabupaten Bangka Barat antara lain adalah Sewa Tenda dan Kursi, Sewa Lapak Pasar, Sewa Tenda & Perlengkapan Pesta, Sewa Lapangan Futsal dan Sewa Mobil Truck.

Berikut matriks *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerja Unit Bisnis Penyewaan:

Tabel 4. 20 Analisa Pencapaian Target KPI

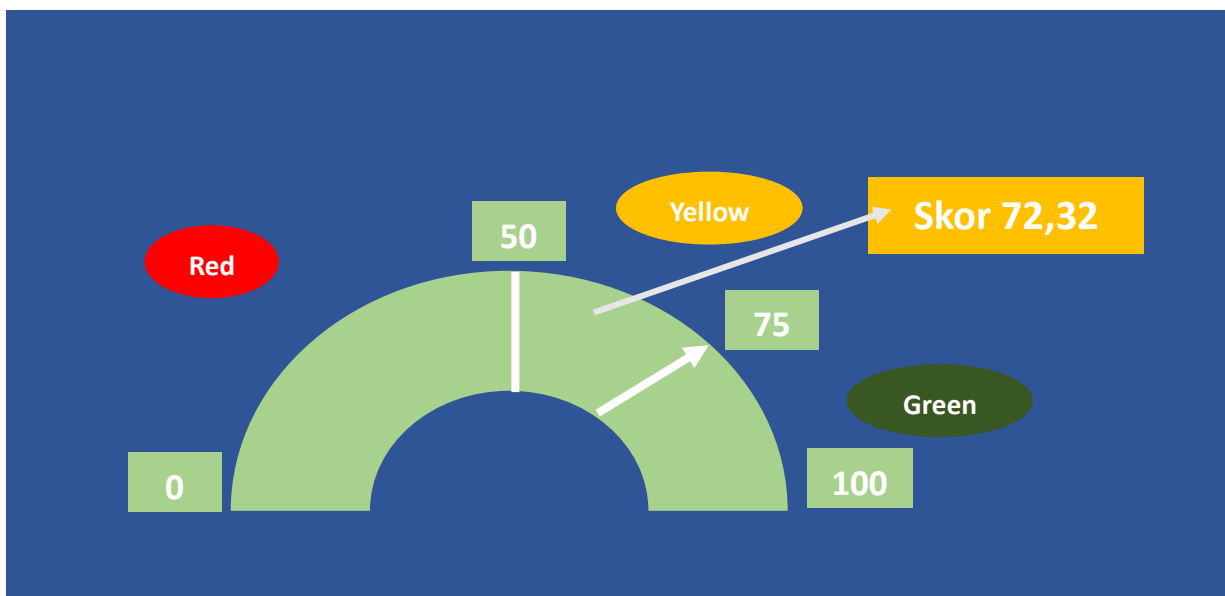
Perspektif	Tujuan Strategis	Ukuran Strategis	Rata-rata Target	Rata-rata Realisasi	Persentase Capaian	Bobot	Score	Score Target	
Keuangan	Peningkatan Revenue	Rata-rata Pendapatan	Rp. 120.750.000	Rp. 127.300.000	105,42%	35%	36,90	5	
Pelanggan	<i>Customer Satisfaction</i>	Tingkat kepuasan untuk pelayanan	80%	78%	97,50%	15%	14,63	4	
	<i>Customer Retention</i>	Persentase Customer yang datang berulang dalam setahun terakhir	50%	30%	60,00%	10%	6,00	2	
Bisnis Internal	<i>New Product Development</i>	Jumlah Produk Baru yang dihasilkan	3x	1x	33,33%	20%	6,67	1	
Pertumbuhan dan Pembelajaran	<i>Employee Satisfaction</i>	Persentase kepuasan karyawan dalam suasana kerja	80%	65%	81,25%	10%	8,13	3	
	<i>Employee Training</i>	Jumlah Pelatihan dalam Setahun	20%	0%	0%	10%	0	1	
Balance Scorecard								72,32	

Berdasarkan tabel 4.20, pencapaian Target *Key Performance Indicator* tersebut diatas terlihat bahwa dari sisi keuangan dengan indikator rata-rata pendapatan mendapatkan nilai 5 (Pencapaian Melebihi di atas Target). Hasil ini menunjukkan bahwa dari sisi keuangan BUMDes sudah mencapai kinerja keuangan yang baik, karena selama beroperasi Unit Usaha Bisnis Penyewaan menjadi salah alternatif utama masyarakat untuk memanfaatkan produk sewa yang ditawarkan BUMDes. Untuk perspektif pelanggan dengan KPI *Customer Satisfaction* mendapatkan nilai 4 yang berarti Sedikit Melewati Target, hal ini disebabkan sisi layanan prima sudah menjadi prioritas BUMDes untuk kepuasan pelanggan. Selanjutnya *Customer Retention* mendapatkan nilai 2 yang berarti tercapai minimum target.

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja BUMDes dalam menarik minat pelanggan untuk menggunakan kembali jasa sewa yang ditawarkan BUMDes belum cukup baik, hal ini disebabkan ada bisnis serupa yang ditawarkan dari pesaing, sementara jumlah pengguna jasa terkategori sedikit jika dibandingkan dengan jumlah penyedia jasa. Untuk pencapaian nilai pada perspektif Proses *Business Internal* yang diukur melalui indikator *New Product Development* mendapatkan nilai 1 yang berarti kurang atau sangat jauh dari target. Hal ini menunjukkan bahwa BUMDes masih belum melakukan inovasi-inovasi terbaik. Selanjutnya untuk pencapaian nilai pada

perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan indikator *Employee Satisfaction* mendapatkan nilai 3 yang berarti hampir sesuai dengan target. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai pada BUMDes cukup mendapatkan kepuasan dalam suasana kerja namun hal ini masih memicu rendahnya loyalitas karyawan dikarenakan ekspektasi upah yang belum sesuai, dan untuk indikator *Employee Training* mendapatkan nilai 1 yang berarti kurang atau sangat jauh dari target. Hal ini bukan disebabkan karena kurangnya keahlian formal pada karyawan, namun karakteristik pekerja untuk unit bisnis penyewaan lebih menggunakan kemampuan fisik.

Berdasarkan Nilai dari *Balance Scorecard*, secara keseluruhan posisi kinerja Unit Bisnis Penyewaan berada pada skor 72,32. Skor tersebut berada pada kategori kuning. Hal ini berarti terdapat kendala dalam pelaksanaan target kinerja unit bisnis tersebut.



Gambar 4. 10 Dashboard Balance Scorecard Unit Bisnis Penyewaan

4.4.3 Unit Bisnis Perantara

Jenis usaha pada Unit Bisnis Perantara BUMDes di Kabupaten Bangka Barat adalah Jasa BRI Link.

Berikut matriks *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerja Unit Bisnis Perantara:

Tabel 4. 21 Analisa Pencapaian Target KPI

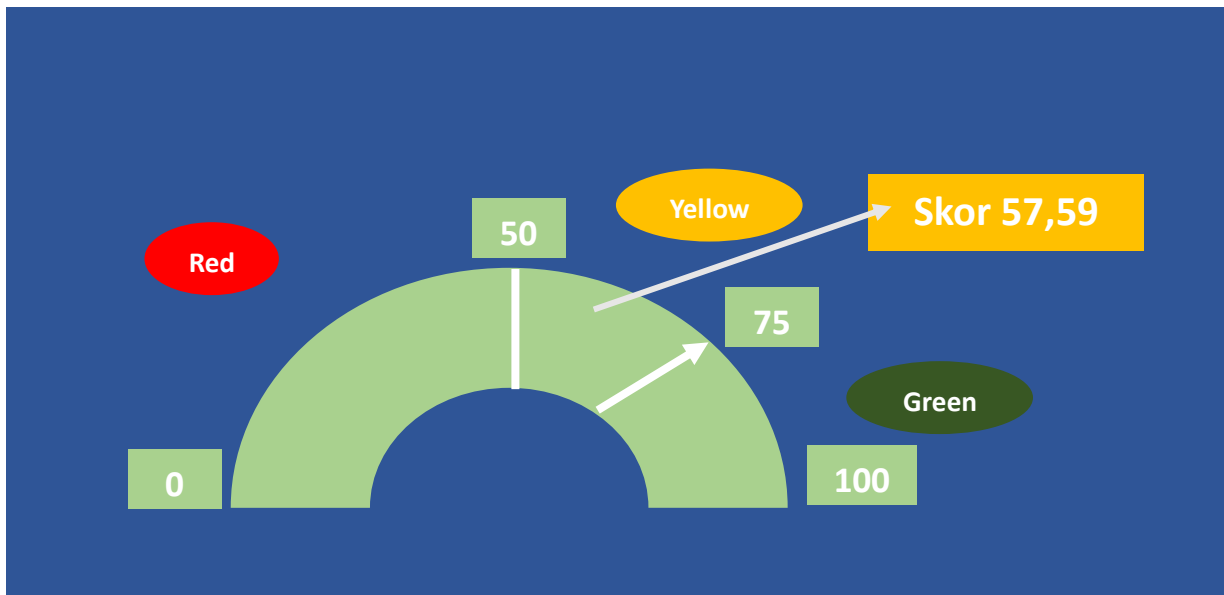
Perspektif	Tujuan Strategis	Ukuran Strategis	Rata-rata Target	Rata-rata Realisasi	Persentase Capaian	Bobot	Score	Score Target
Keuangan	Peningkatan Revenue	Rata-rata Pendapatan	Rp. 14.800.000	Rp. 8.450.000	57,09%	35%	19,98	2
Pelanggan	<i>Customer Satisfaction</i>	Tingkat kepuasan untuk pelayanan	80%	75%	93,8%	15%	14,06	4
	<i>Customer Retention</i>	Persentase Customer yang datang berulang dalam setahun terakhir	80%	70%	87,5%	10%	8,75	3
Bisnis Internal	<i>New Product Development</i>	Jumlah Produk Baru yang dihasilkan	3x	1x	33,3%	20%	6,67	1
Pertumbuhan dan Pembelajaran	<i>Employee Satisfaction</i>	Persentase kepuasan karyawan dalam suasana kerja	80%	65%	81,3%	10%	8,13	3
	<i>Employee Training</i>	Jumlah Pelatihan dalam Setahun	20%	0%	0%	10%	0	1
Balance Scorecard							57,59	

Berdasarkan tabel 4.21, pencapaian Target *Key Performance Indicator* tersebut diatas terlihat bahwa dari sisi keuangan dengan indikator rata-rata pendapatan mendapatkan nilai 2 (tercapai minimum target). Hasil ini menunjukkan bahwa dari sisi keuangan BUMDes belum mencapai kinerja keuangan yang baik, karena selama beroperasi Unit Usaha Bisnis Perantara bukan menjadi prioritas utama usaha BUMDes, kantor cabang perbankan yang cukup mudah diakses menjadi salah satu penyebab unit usaha perantara bukan menjadi alternatif utama jasa perwakilan perbankan. Untuk perspektif pelanggan dengan KPI *Customer Satisfaction* mendapatkan nilai 4 yang berarti Sedikit Melewati Target, hal ini disebabkan sisi layanan prima unit usaha perantara tetap menjadi prioritas BUMDes untuk kepuasan pelanggan. Selanjutnya *Customer Retention* mendapatkan nilai 3 yang berarti hampir sesuai dengan target.

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja BUMDes dalam menarik minat pelanggan untuk menggunakan kembali jasa sewa yang ditawarkan BUMDes belum cukup baik, hal ini disebabkan masyarakat sudah banyak yang menggunakan jasa *mobile banking* untuk transaksi keuangan. Untuk pencapaian nilai pada perspektif Proses *Business Internal* yang diukur melalui indikator *New Product Development* mendapatkan nilai 1 yang berarti kurang atau sangat jauh dari target. Hanya satu jenis produk BRI Link yang menjadi unit usaha perantara. Selanjutnya untuk pencapaian nilai pada perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan indikator *Employee Satisfaction* mendapatkan nilai 3 yang berarti hampir sesuai dengan target. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai pada BUMDes cukup mendapatkan kepuasan dalam suasana kerja namun hal ini masih memicu rendahnya loyalitas karyawan dikarenakan ekspektasi upah yang belum sesuai, dan untuk indikator *Employee Training* mendapatkan nilai 1 yang berarti kurang atau sangat jauh

dari target. Hal ini bukan disebabkan karena kurangnya keahlian formal pada karyawan, namun karakteristik pekerja untuk unit bisnis perantara tidak memerlukan keahlian formal.

Berdasarkan Nilai dari *Balance Scorecard*, secara keseluruhan posisi kinerja Unit Bisnis Perantara berada pada skor 57,59. Skor tersebut berada pada kategori kuning. Hal ini berarti terdapat kendala dalam pelaksanaan target kinerja unit bisnis tersebut.



Gambar 4. 11 Dashboard *Balance Scorecard* Unit Bisnis Perantara

4.4.4 Unit Bisnis Produksi/ Dagang

Jenis usaha pada Unit Bisnis Produksi/ Dagang BUMDes di Kabupaten Bangka Barat antara lain Pembibitan buah-buahan, Ubi Kasesa dan serai wangi, Palawija, Perkebunan Sawit, Berkah Mart, Toserba, Makanan Olahan Teri Krispi; Percetakan, Sablon, Suplayer Garam, Cetak Batako, Jual Beli TBS Sawit, Pengolahan Hasil Laut; Peternakan Ayam Potong; Budidaya Nanas, Ayam Petelur, Suplayer Kedelai, Perkebunan Serai Wangi dan Perkebunan Karet, Perkebunan Jahe, POM Mini (Pertalite), Rumah Makan Wisata Pantai, Jual Beli Pupuk dan Penggemukan Sapi.

Berikut matriks *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerja Unit Bisnis Produksi/ Dagang:

Tabel 4. 22 Analisa Pencapaian Target KPI

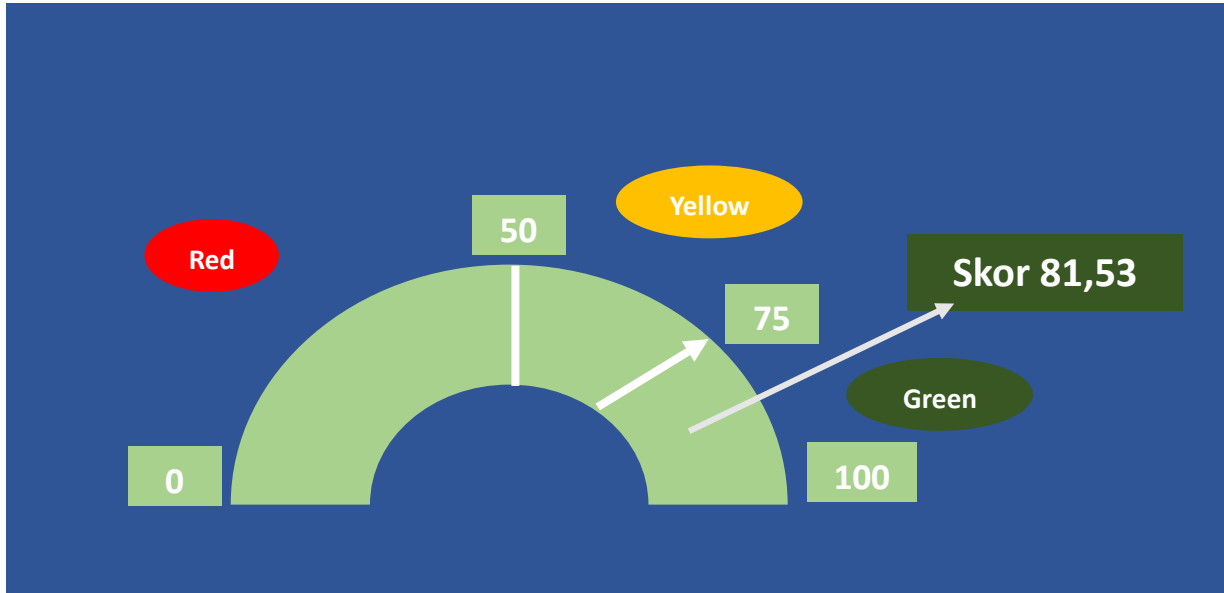
Perspektif	Tujuan Strategis	Ukuran Strategis	Rata-rata Target	Rata-rata Realisasi	Persentase Capaian	Bobot	Score	Score Target
Keuangan	Peningkatan Revenue	Rata-rata Pendapatan	Rp. 85.850.000	Rp. 90.950.000	105,94%	35%	37,08%	4
Pelanggan	<i>Customer Satisfaction</i>	Tingkat kepuasan untuk pelayanan	80%	78%	97,50%	15%	14,63%	4
	<i>Customer Retention</i>	Persentase Customer yang datang berulang dalam setahun terakhir	80%	72%	90,00%	10%	9,00%	3
Bisnis Internal	<i>New Product Development</i>	Jumlah Produk Baru yang dihasilkan	4x	1,3x	32,50%	20%	6,50%	1
Pertumbuhan dan Pembelajaran	<i>Employee Satisfaction</i>	Persentase kepuasan karyawan dalam suasana kerja	80%	65%	81,25%	10%	8,13%	3
	<i>Employee Training</i>	Jumlah Pelatihan dalam Setahun	20%	12,4%	62,00%	10%	6,20%	1
Balance Scorecard							81.53	

Berdasarkan tabel 4.22, pencapaian Target *Key Performance Indicator* tersebut diatas terlihat bahwa dari sisi keuangan dengan indikator rata-rata pendapatan mendapatkan nilai 4 (Sedikit Melewati Target). Hasil ini menunjukkan bahwa dari sisi keuangan BUMDes sudah mencapai kinerja keuangan yang baik, karena selama beroperasi Unit Usaha Bisnis Produksi/ Dagang menjadi salah satu prioritas utama usaha BUMDes, jenis usaha pada unit bisnis ini merupakan usaha dengan rata-rata pendapatan terbesar. Untuk perspektif pelanggan dengan KPI *Customer Satisfaction* mendapatkan nilai 4 yang berarti Sedikit Melewati Target, hal ini disebabkan sisi layanan prima unit usaha produksi/ dagang menjadi prioritas BUMDes untuk kepuasan pelanggan. Selanjutnya *Customer Retention* mendapatkan nilai 3 yang berarti hampir sesuai dengan target.

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja BUMDes dalam menarik minat pelanggan untuk bertransaksi kembali atas produk yang ditawarkan BUMDes cukup baik, hal ini disebabkan produksi yang ditawarkan BUMDes merupakan produk yang menjadi kebutuhan masyarakat. Untuk pencapaian nilai pada perspektif Proses *Business Internal* yang diukur melalui indikator *New Product Development* mendapatkan nilai 1 yang berarti kurang atau sangat jauh dari target. Hal ini disebabkan BUMDes belum agresif menciptakan inovasi-inovasi baru dalam peningkatan nilai tambah produk. Selanjutnya untuk pencapaian nilai pada perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan indikator *Employee Satisfaction* mendapatkan nilai 3 yang berarti hampir sesuai dengan target. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai pada BUMDes cukup mendapatkan kepuasan dalam suasana kerja namun hal ini masih memicu rendahnya loyalitas karyawan dikarenakan ekspektasi upah yang belum sesuai, dan untuk indikator *Employee Training*

mendapatkan nilai 1 yang berarti kurang atau sangat jauh dari target. Hal ini menjadi salah satu yang dapat menjadi perhatian manajemen untuk meningkatkan keahlian karyawan.

Berdasarkan Nilai dari *Balance Scorecard*, secara keseluruhan posisi kinerja Unit Bisnis Produksi/ Dagang berada pada skor 81,53. Skor tersebut berada pada kategori hijau. Hal ini berarti hanya perlu sedikit evaluasi dalam pencapaian target kinerja unit bisnis.



Gambar 4. 12 Dashboard Balance Scorecard Unit Bisnis Produksi/ Dagang

4.4.5 Unit Bisnis Keuangan

Jenis usaha pada Unit Bisnis Produksi/ Dagang BUMDes di Kabupaten Bangka Barat adalah usaha simpan pinjam.

Berikut matriks *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerja Unit Bisnis Keuangan:

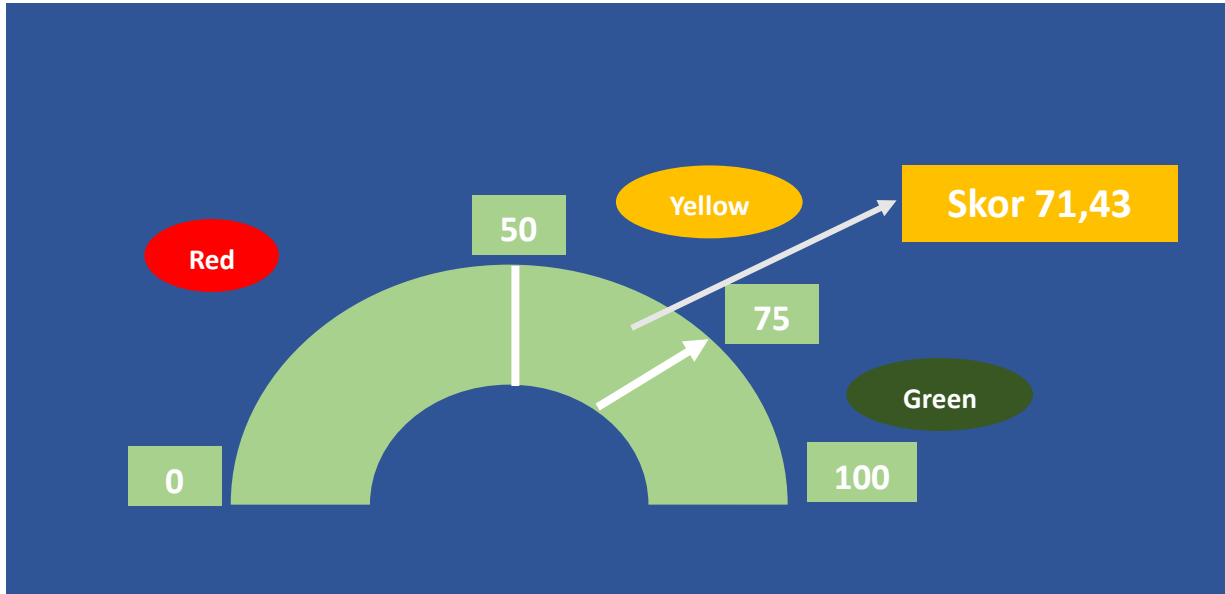
Tabel 4. 23 Analisa Pencapaian Target KPI

Perspektif	Tujuan Strategis	Ukuran Strategis	Rata-rata Target	Rata-rata Realisasi	Persentase Capaian	Bobot	Score	Score Target	
Keuangan	Peningkatan Revenue	Rata-rata Pendapatan	Rp. 40.500.000	Rp. 38.750.000	95,68%	35%	33,49%	4	
Pelanggan	<i>Customer Satisfaction</i>	Tingkat kepuasan untuk pelayanan	80%	67%	83,75%	15%	12,56%	3	
	<i>Customer Retention</i>	Persentase Customer yang datang berulang dalam setahun terakhir	80%	58%	72,50%	10%	7,25%	3	
Bisnis Internal	<i>New Product Development</i>	Jumlah Produk Baru yang dihasilkan	2x	1x	50,00%	20%	10,00%	1	
Pertumbuhan dan Pembelajaran	<i>Employee Satisfaction</i>	Persentase kepuasan karyawan dalam suasana kerja	80%	65%	81,25%	10%	8,13%	3	
	<i>Employee Training</i>	Jumlah Pelatihan dalam Setahun	20%	0,00%	0,00%	10%	0,00%	1	
Balance Scorecard								71.43	

Berdasarkan tabel 4.23, pencapaian Target *Key Performance Indicator* tersebut diatas terlihat bahwa dari sisi keuangan dengan indikator rata-rata pendapatan mendapatkan nilai 4 (Sedikit Melewati Target). Hasil ini menunjukkan bahwa dari sisi keuangan BUMDes sudah mencapai kinerja keuangan yang baik, pada prinsipnya Unit Usaha Bisnis Keuangan menjadi salah satu jenis usaha yang memiliki prospek pendapatan yang baik, tentu dengan upaya pengelolaan risiko. Jenis usaha pada unit bisnis ini merupakan usaha dengan rata-rata pendapatan cukup baik. Untuk perspektif pelanggan dengan KPI *Customer Satisfaction* mendapatkan nilai 3 yang berarti berarti hampir sesuai dengan target, hal ini disebabkan sisi layanan prima unit usaha keuangan menjadi prioritas BUMDes untuk kepuasan pelanggan. Selanjutnya *Customer Retention* mendapatkan nilai 3 yang berarti hampir sesuai dengan target. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja BUMDes dalam menarik minat pelanggan untuk bertransaksi kembali atas produk yang ditawarkan BUMDes sudah cukup baik. Untuk pencapaian nilai pada perspektif Proses *Business Internal* yang diukur melalui indikator *New Product Development* mendapatkan nilai 1 yang berarti kurang atau sangat jauh dari target.

Hal ini disebabkan BUMDes belum agresif menciptakan inovasi-inovasi baru dalam pengembangan produk. Selanjutnya untuk pencapaian nilai pada perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan indikator *Employee Satisfaction* mendapatkan nilai 3 yang berarti hampir sesuai dengan target. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai pada BUMDes cukup mendapatkan kepuasan dalam suasana kerja namun hal ini masih memicu rendahnya loyalitas karyawan dikarenakan ekspektasi upah yang belum sesuai, dan untuk indikator *Employee Training* mendapatkan nilai 1 yang berarti kurang atau sangat jauh dari target. Hal ini menjadi salah satu yang dapat menjadi perhatian manajemen untuk meningkatkan keahlian karyawan, terutama dalam hal kemampuan pemasaran produk.

Berdasarkan Nilai dari *Balance Scorecard*, secara keseluruhan posisi kinerja Unit Bisnis Produksi/ Dagang berada pada skor 71,43. Skor tersebut berada pada kategori kuning. Hal ini berarti kendala dalam pelaksanaan target kinerja unit bisnis tersebut.



Gambar 4. 13 Dashboard Balance Scorecard Unit Bisnis Keuangan

4.4.6 Unit Bisnis Bersama

Belum ada aktivitas untuk kategori Unit Bisnis Bersama.

4.4.7 Unit Bisnis Usaha Lainnya

Jenis usaha pada Unit Bisnis Produksi/ Dagang BUMDes di Kabupaten Bangka Barat adalah usaha pengelolaan wisata pantai.

Berikut matriks *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerja Unit Bisnis Keuangan:

Tabel 4. 24 Analisa Pencapaian Target KPI

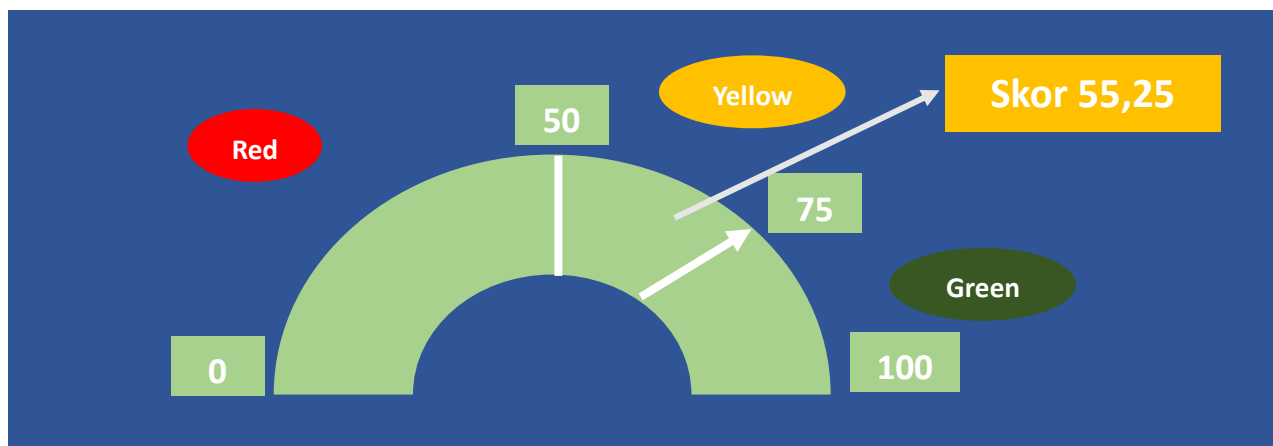
Perspektif	Tujuan Strategis	Ukuran Strategis	Rata-rata Target	Rata-rata Realisasi	Persentase Capaian	Bobot	Score	Score Target
Kuangan	Peningkatan Revenue	Rata-rata Pendapatan	Rp. 10.000.000	Rp. 8.500.000	85,00%	35%	29,75%	3
Pelanggan	<i>Customer Satisfaction</i>	Tingkat kepuasan untuk pelayanan	80%	52%	65,00%	15%	9,75%	2
	<i>Customer Retention</i>	Persentase Customer yang datang berulang dalam setahun terakhir	80%	61%	76,25%	10%	7,63%	3
Bisnis Internal	<i>New Product Development</i>	Jumlah Produk Baru yang dihasilkan	2x	0	0,00%	20%	0,00%	1
Pertumbuhan dan Pembelajaran	<i>Employee Satisfaction</i>	Persentase kepuasan karyawan dalam suasana kerja	80%	65%	81,25%	10%	8,13%	3
	<i>Employee Training</i>	Jumlah Pelatihan dalam Setahun	20%	0,00%	0,00%	10%	0,00%	1
Balance Scorecard							55.25	

Berdasarkan tabel 4.24, pencapaian Target *Key Performance Indicator* tersebut diatas terlihat bahwa dari sisi keuangan dengan indikator rata-rata pendapatan mendapatkan nilai 3 (Hampir Sesuai Target). Hasil ini menunjukkan bahwa dari sisi keuangan BUMDes mencapai

kinerja keuangan yang cukup baik. Unit usaha pengelolaan Kawasan wisata memiliki prospek potensi pendapatan yang cukup baik jika dikelola secara profesional. Untuk perspektif pelanggan dengan KPI *Customer Satisfaction* mendapatkan nilai 2 yang berarti tercapai minimum target, hal ini disebabkan fasilitas pendukung belum menjadi perhatian BUMDes untuk kepuasan pelanggan. Selanjutnya *Customer Retention* mendapatkan nilai 3 yang berarti hampir sesuai dengan target. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja BUMDes dalam menarik minat pelanggan untuk mengunjungi kembali Kawasan wisata belum sesuai ekspektasi, mayoritas pengunjung masih didominasi oleh penduduk setempat. Untuk pencapaian nilai pada perspektif Proses *Business Internal* yang diukur melalui indikator *New Product Development* mendapatkan nilai 1 yang berarti kurang atau sangat jauh dari target. Hal ini disebabkan BUMDes belum agresif menciptakan inovasi-inovasi baru dalam peningkatan fasilitas kawasan wisata. Selanjutnya untuk pencapaian nilai pada perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan indikator *Employee Satisfaction* mendapatkan nilai 3 yang berarti hampir sesuai dengan target.

Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai pada BUMDes cukup mendapatkan kepuasan dalam suasana kerja namun hal ini masih memicu rendahnya loyalitas karyawan dikarenakan ekspektasi upah yang belum sesuai, dan untuk indikator *Employee Training* mendapatkan nilai 1 yang berarti kurang atau sangat jauh dari target. Hal ini menjadi salah satu yang dapat menjadi perhatian manajemen untuk meningkatkan keahlian karyawan, terutama dalam hal kemampuan menciptakan ide-ide baru dalam pengembangan Kawasan wisata.

Berdasarkan Nilai dari *Balance Scorecard*, secara keseluruhan posisi kinerja Unit Bisnis Usaha Lainnya berada pada skor 55,25. Skor tersebut berada pada kategori kuning. Hal ini berarti kendala dalam pelaksanaan target kinerja unit bisnis tersebut.



Gambar 4. 14 Dashboard Balance Scorecard Unit Bisnis Usaha Lainnya

4.5 Badan Hukum yang Sesuai bagi BUMDes Kabupaten Bangka Barat

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) 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. BUMDes dapat berbentuk perseroan terbatas (PT) atau koperasi. Meskipun demikian, menurut diskusi yang dilakukan oleh beberapa pihak, badan hukum yang paling tepat untuk BUMDes adalah koperasi karena mengandung asas kolektifitas di dalamnya.

Asas kolektifitas adalah asas yang mengedepankan kepentingan bersama atau kepentingan kelompok daripada individu. Asas ini sering dijadikan dasar dalam berbagai bidang, seperti organisasi sosial, politik dan ekonomi. Dalam konteks koperasi, asas kolektifitas mengacu pada semangat kerja sama dan gotong royong anataranggota koperasi untuk mencapai tujuan bersama. Sementara itu, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.

Dalam konteks BUMDes, koperasi juga secara jelas telah menjadi badan hukum yang eksis dan bisa bergerak lintas batas kewilayahan. Dalam konteks BUMDes, koperasi dapat membantu masyarakat desa untuk memperluas bisnis dan meminimalisasi risiko kerugian dari suatu bisnis. Koperasi juga dapat membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dengan cara memberdayakan anggotanya melalui pendidikan, pelatihan, dan pemberdayaan ekonomi.

4.6 Perhitungan *Core Business* BUMDes Kabupaten Bangka Barat

4.6.1. BUMDes Sebagai Sedayung Desa Air Putih

Berdasarkan hasil kajian pada BUMDes Sebagai Sedayung, yang merupakan *core business* pada BUMDes Sebagai Sedayung adalah usaha Pangkalan Gas dan Distribusi Pupuk. Tetapi untuk potensi bisnis yang memiliki prospek adalah Pangkalan Gas.

Ketersediaan kebutuhan pangan dan rumah tangga dasar merupakan salah satu kebutuhan dasar bagi warga masyarakat. Desa Sebagai Sedayung hanya memiliki satu unit pangkalan gas yang dikelola warga, namun belum dapat memenuhi kebutuhan gas subsidi warga secara keseluruhan. Warga terkadang masih mencari pasokan gas dari luar desa. Keadaan tersebut membuktikan bahwa warga sangat membutuhkan pasokan gas yang dapat memenuhi kebutuhan rumah tangga maupun usaha rumahan warga.

Harga atau biaya satuan gas dapat menyesuaikan dengan harga yang diperkenankan namun bisa ditekan lebih murah karena efisiensi dari biaya distribusi gas jika berlokasi di lingkungan desa sendiri. Saat ini hanya terdapat 1 (satu) pangkalan gas yang dikelola warga namun belum mampu memenuhi pasokan kebutuhan gas warga.

Untuk mendirikan satu pangkalan gas, dibutuhkan estimasi biaya sebesar Rp 70.000.000,-. Berikut analisis biaya dan manfaat yang akan menjadi prospek pendapatan BUMDes Sebagai Sedayung dengan mendirikan Pangkalan Gas.

Rencana Investasi		Rp. 70.000.000
Rincian Investasi:		
Pembelian Tabung Gas 3 kg	300 tabung @ Rp 125.000	Rp. 37.500.000
Peralatan dan Perlengkapan	Rp. 5.000.000	Rp. 5.000.000
Motor Roda Tiga	1 unit @Rp 25.000.000	Rp. 25.000.000
Biaya Lain-lain	1 paket @ Rp 2.500.000	Rp. 2.500.000

Selanjutnya proyeksi pendapatan BUMDes dari usaha Pangkalan Gas:

Margin pendapatan bulanan	Margin per tabung @ Rp 3.000	Rp. 7.200.000
	(Asumsi refill gas 8x per bulan)	
Biaya Operasional:		
Biaya Gaji	2 orang @ Rp 1.000.000	Rp. 2.000.000
Biaya Transportasi	Rata-rata Rp 25.000 per hari	Rp. 750.000
Biaya Lain-lain	1 paket @ Rp 1.000.000	Rp. 1.000.000
Total Biaya Operasional		(Rp. 3.750.000)
Estimasi Pendapatan Bersih per bulan		Rp. 3.450.000
Rata-rata Pendapatan Bersih setahun		Rp. 41.400.000

Berdasarkan proyeksi di atas, *Payback Period* yang merupakan jangka waktu yang diperlukan untuk mengembalikan nilai investasi yang telah dikeluarkan untuk mendirikan Pangkalan Gas adalah sebagai berikut:

$$Payback Period = \frac{Rp\ 70.000.000}{Rp\ 41.400.000} \times 1\ tahun = 1,69\ tahun$$

Untuk perhitungan *Net Present Value* yang merupakan penggunaan teknik digunakan dalam perencanaan investasi dan penganggaran modal untuk mengukur profitabilitas proyek atau investasi, serupa dengan tingkat pengembalian akuntansi, dengan suku bunga saat ini 5,75% untuk proyeksi masa kembalikan investasi 2 tahun adalah sebesar Rp 6,169,206.78. Nilai NPV positif

menunjukkan bahwa pendapatan yang diproyeksikan melebihi biaya yang diantisipasi. Dengan demikian, investasi untuk mendirikan Pangkalan Gas kemungkinan besar akan menguntungkan.

Selanjutnya *Profitability Index* yang merupakan pengukur hubungan antara keuntungan bersih dan biaya investasi awal dan menilai seberapa layak suatu proyek dari segi keuangan sebesar 1,0881, lebih besar dari 1, maka investasi pendirian Pangkalan Gas layak dilakukan.

4.6.2. BUMDes Sinar Harapan Desa Tumbak Petar

Berdasarkan hasil kajian pada BUMDes Sinar Harapan Desa Tumbak Petar, yang merupakan *core business* pada BUMDes Sinar Harapan adalah usaha *Delivery Order* Tandan Buah Sawit. Sistem *Delivery Order* disini bertujuan untuk saling tolong menolong antar para petani sawit dengan BUMDes karena sama-sama menjadi hajat atau keperluan orang banyak. BUMDes Sinar Harapan merupakan pemegang *Delivery Order* yang memasok Tandan Buah Sawit langsung dari petani kecil, sehingga mereka berperan sebagai perantara atau agen tangan pertama, dan juga pemegang *Delivery Order* yang memasok Tandan Buah Sawit dari perantara atau agen kecil lainnya. Pada aktivitas ini, BUMDes Sinar Harapan tidak perlu mempersiapkan sejumlah investasi modal, namun hanya diperlukan biaya operasional rutin untuk menjalankan sistem *Delivery Order* Tandan Buah Sawit.

Berikut analisis biaya dan manfaat operasional *Delivery Order* Tandan Buah Sawit pada BUMDes Sinar Harapan:

Rata-rata Pendapatan per tahun		Rp. 15.000.000
Kontribusi Biaya operasional BUMDes per tahun dari pendapatan DO TBS	Asumsi 30% dari rata-rata pendapatan	Rp. 4.500.000
Rata-rata Keuntungan Bersih per tahun		Rp 10.500.000

Potensi pendapatan jasa *Delivery Order* Tandan Buah Sawit meskipun tidak terlalu besar, namun jasa *Delivery Order* Tandan Buah Sawit masih menjadi salah satu sumber pendapatan BUMDes Sinar Harapan sebab untuk usaha jasa ini tidak membutuhkan investasi khusus. Bahkan dari pendapatan jasa *Delivery Order* Tandan Buah Sawit, dapat memberikan kontribusi sekitar 30 persen untuk membiayai biaya operasional BUMDes Sinar Harapan, sehingga dapat digeneralisir, usaha jasa pelayanan *Delivery Order* Tandan Buah Sawit memberikan kontribusi pendapatan BUMDes Sinar Harapan sebesar rata-rata Rp 10.500.000 per tahun.

Pada perhitungan biaya *core business* jasa *Delivery Order* Tandan Buah Sawit, tidak perlu memperhitungkan *Payback Period*, *Net Present Value* dan *Profitability Index* karena untuk usaha ini tidak membutuhkan sejumlah investasi untuk menilai kelayakan usaha tersebut.

4.6.3. BUMDes Jelutung Jaya Desa Beruas

Mayoritas pengguna air isi ulang/gallon membutuhkan 2 hingga 4 gallon/minggu. Dengan demikian, kebutuhan rata-rata pengguna air isi ulang/gallon di Desa Beruas pada 24 KK sample yang di ambil secara acak adalah sebanyak 3,3 gallon/minggu. Jumlah penduduk Desa Beruas sebanyak 1.740 merupakan potensi bagi BUMDes Jelutung Jaya untuk mengembangkan usaha penyediaan air minum bagi Masyarakat Desa Beruas. Usaha penyediaan air minum yang dijalankan BUMDes Jelutung Jaya dapat dikategorikan sebagai *core business* BUMDes Jelutung Jaya karena memberikan kontribusi pendapatan yang cukup signifikan pada BUMDes Jelutung Jaya.

Berikut analisis biaya dan manfaat Sistem Penyediaan Air Minum pada BUMDes Jelutung Jaya:

Investasi		Rp. 28.000.000
Rincian Investasi:		
Pengadaan Sumber Air	Sumur Bor 1 Paket	Rp. 7.000.000
Pengadaan Peralatan dan Perlengkapan Depot	Rp. 15.000.000	Rp. 15.000.000
Biaya Uji Baku, Uji E. Coli dan Biaya Pemasangan	1 paket @Rp 6.000.000	Rp. 6.000.000

Selanjutnya proyeksi pendapatan BUMDes dari Sistem Penyediaan Air Minum:

Pendapatan bulanan	40 gallon per hari @Rp 5.000 x 1 bulan	Rp. 6.000.000
Biaya Operasional:		
Biaya Gaji	2 orang @ Rp 1.000.000	Rp. 2.000.000
Biaya Transportasi	Rata-rata Rp 25.000 per hari	Rp. 750.000
Biaya Listrik	Rata-rata per bulan	Rp. 500.000
Biaya lain-lain	1 paket @ Rp 1.000.000	Rp. 937.500
Biaya Kontribusi Sewa Tempat	Rp 500.000 per bulan	Rp. 500.000
Total Biaya Operasional		(Rp. 4.687.500)
Estimasi Pendapatan Bersih per bulan		Rp. 1.312.500
Rata-rata Pendapatan Bersih setahun		Rp. 15.750.000

Berdasarkan proyeksi di atas, *Payback Period* yang merupakan jangka waktu yang diperlukan untuk mengembalikan nilai investasi yang telah dikeluarkan untuk mendirikan usaha Sistem Penyediaan Air Minum adalah sebagai berikut:

$$Payback\ Period = \frac{Rp\ 28.000.000}{Rp\ 15.750.000} \times 1\ tahun = 1,78\ tahun$$

Untuk perhitungan *Net Present Value* yang merupakan penggunaan teknik dalam perencanaan investasi dan penganggaran modal untuk mengukur profitabilitas proyek atau investasi, serupa dengan tingkat pengembalian akuntansi dengan suku bunga saat ini 5,75% untuk proyeksi masa kembalikan investasi 2 tahun adalah sebesar Rp 977,415.62. Nilai NPV positif menunjukkan bahwa pendapatan yang diproyeksikan melebihi biaya yang diantisipasi. Dengan demikian, investasi untuk mendirikan usaha Sistem Penyediaan Air Minum kemungkinan besar akan menguntungkan.

Selanjutnya *Profitability Index* yang merupakan pengukur hubungan antara keuntungan bersih dan biaya investasi awal dan menilai seberapa layak suatu proyek dari segi keuangan sebesar 1,0349, lebih besar dari 1, maka investasi usaha Sistem Penyediaan Air Minum layak dilakukan.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan Hasil Analisis yang telah dilakukan terhadap BUMDes Bangka Barat dapat di simpulkan bahwa:

1. Berdasarkan analisis LQ untuk melihat Sektor Unggulan di wilayah Kabupaten Bangka Barat didapatkan bahwa sektor Pertambangan, dan Industri Pengolahan yang menjadi sektor unggulan di wilayah Bangka Barat dan mempunyai potensi untuk berkembang.
2. Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan diketahui dari sisi Kekuatan (*Strenghts*) bahwa *atmosphere* Kerja mempunyai poin tertinggi atas kekuatan dalam menjalankan BUMDes sehingga jika lingkungan BUMDes dapat dilakukan atau diatur secara profesional maka BUMDes dapat bertahan dan berkembang. Dari sisi Kelemahan (*Weaknesses*) yaitu sumber daya manusia yang profesional dalam bidang pengelolaan BUMDes yang perlu mendapat perhatian di mana *turnover* karyawan menjadi permasalahan yang utama dalam pengelolaan BUMDes. Dari sisi Peluang (*Opportunities*), indikator lingkungan yang kondusif merupakan poin tertinggi untuk mengoptimalkan kinerja BUMDes. Lingkungan yang kondusif bagi suatu entitas usaha berdampak positif pada kinerja BUMDes dan karyawan, memperkuat budaya kerja dan meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan poin terendah adalah indikator membangun jaringan (*networking*). Dalam konteks bisnis, membangun jaringan dapat membuka peluang untuk bertemu investor, rekan bisnis atau mitra potensial. Dari sisi Ancaman (*Treaths*) yang perlu menjadi focus perhatian adalah kompetitor harga murah Dimana ancaman kompetitor harga murah berasal dari kompetitor dengan modal besar yang mampu memenuhi persediaan dengan jumlah besar sehingga mendapatkan harga pokok yang lebih murah. Meskipun menghadapi berbagai ancaman, BUMDes ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
3. Unit usaha yang dijalankan oleh BUMDes terdiri dari Bisnis Sosial, Unit Usaha Penyewaan, Unit Usaha Perantara, Unit Usaha Produksi/Dagang, Unit Usaha Keuangan, Unit Usaha Bersama, Unit Usaha lainnya. Dalam menjalankan unit usaha ini ada beberapa hal yang harus menjadi perhatian antara lain fokus pada penguatan layanan pendorong peningkatan

pendapatan, fokus pada pelanggan tetap, penambahan produk komplementer, memperkuat strategi penetapan harga, memperluas pangsa pasar dan menambah insentif bagi pegawai.

5.2 Rekomendasi Kebijakan

Berdasarkan hasil kajian dan simpulan yang dirumuskan, maka dapat direkomendasikan kebijakan sebahagi berikut:

1. Membuat aturan yang ketat terkait pengelolaan BUMDes sehingga intervensi dari pihak luar dalam mengelola BUMDes dapat diminimalisir terutama dalam *turnover* karyawan.
2. Memberikan pelatihan kepada pengelola BUMDes sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam pengelolaan BUMDes.
3. Memberikan sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat terkait pentingnya mendukung BUMDes demi kemajuan desa.
4. Pemerintah harus senantiasa membantu dan memfasilitasi BUMDes dalam pengembangan serta pengelolaannya baik dalam bentuk pinjaman maupun penyertaan modal usaha bagi BUMDes.

DAFTAR PUSTAKA

- Chesula, O. W., & Kiriinya, S. N. (2018). Competitiveness in the telecommunication sector in Kenya using Porters five forces model. *International Journal of Research in Finance and Marketing (IJRFM)*, 8(7), 1–10.
- Dharmayanti, A. W. S., Handayani, B. L., Kurniawati, D., Purbasari, D., Pradana, G. H., & Hanantara, A. (2019). Pemetaan Potensi Desa Sebagai Model Untuk membangun Desa Sehat Dan Mandiri (Studi Kasus: Desa Bandilan, Kecamatan Prajekan, Kabupaten Bondowoso). *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Dan Sains*, September, 67–76.
- DITJEN PPMD, Kementerian Desa, P. (2019). *Pusat Data Desa Indonesia*. PPD Indonesia. <https://ppdi.kemendes.go.id/provinsi>
- Eli Achmad Mahiri. (2020). Pengaruh Brand Image dan Store Atmosphere Terhadap Keputusan Pembelian Pada Konsumen Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Mart Banjarn. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(3), 227–238. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v11i3.154>
- Filya, A. R. (2020). *Optimalisasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Pades Di Kecamatan Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro Provinsi Jawa Timur (Studi Kasus Di Desa Sukorejo Kecamatan Bojonegoro)*.
- Jimmy Foris dan Ronny Mustamu, P. H. (2015). Analisis Strategi Pada BUMDes Plastik Dengan Porter Five Forces. *Agora*, 3(1), 736–741. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/2986>
- Khotimah, H., & Sutiono. (2014). Analisis Kelayakan Finansial Usaha Budidaya Bambu. *Jurnal Ilmu Kehutanan*, 8(1), 14–24.
- Mayasari, T. (2019). *Pengembangan Potensi Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Adijaya Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur*. IAIN Metro.
- Moh Royan Hadaf. (2022). Pemetaan Potensi Desa Sebagai Bentuk Rancangan Membangun Desa Mandiri (Studi Pada Desa Jatirejoyoso Kabupaten Malang). *Journal of Governance Innovation*, 4(1), 27–45. <https://doi.org/10.36636/jogiv.v4i1.1162>
- Mohi, W. K. (2019). *Penguatan Kelembagaan BUMDes Sebagai Penggerak Ekonomi Desa*.
- Pariyanti, E. (2020). Peranan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Masyarakat Nelayan Desa Sukorahayu Kecamatan Labuhan Maringgai Kabupaten Lampung Timur. *Fidusia : Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 2(2), 1–12. <https://doi.org/10.24127/jf.v2i2.456>
- Parmila, I. P., & Prabawa, P. S. (2022). Hasil Kajian Badan Usaha Desa (BUMDes) Sebagai Lembaga Masa Depan Desa Di Desa Munduk. *Jnana Karya*, 03(April). <https://ejournal2.unipas.ac.id/index.php/JK/article/view/973%0Ahttps://ejournal2.unipas.ac.id/index.php/JK/article/viewFile/973/735>
- Putranta, D. D. (2013). *Bangka Barat Buka Peluang Investasi Daerah*. Kabupaten Bangka Barat. <https://portal.bangkabaratkab.go.id/content/bangka-barat-buka-peluang-investasi-potensi-daerah#:~:text=Menurut dia%2C> Kabupaten Bangka Barat, selama ini belum begitu menggeliat.).
- Ramadana, C. B., & Ribawanto, H. (2010). KEBERADAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) SEBAGAI PENGUATAN EKONOMI DESA (Studi di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang) Coristya. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(6), 1068–1076.

- Ridwansyah, M., Hastuti, D., Heriberta, H., Syaparuddin, S., & Emilia, E. (2021). Penguatan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dengan Memaksimalkan Pemanfaatan Berbagai Fasilitas Digital. *Studium: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(2), 39–48. <https://doi.org/10.53867/jpm.v1i2.30>
- Setiawan, H., Enardi, W., & Kamarni, N. (2022). Analisis Sektor Ekonomi Unggulan Dan Potensial Di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Menara Ilmu*, 16(2), 24–36. <https://doi.org/10.31869/mi.v16i2.3320>
- Sri, A., & Dewi, K. (2014). *Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADEs) Se Rt A Menumbuhkan Perekonomian Desa*. V(1), 1–14.
- Srimuliana, R., Furqani, H., & Jalilah. (2022). Peran Badan Usaha Miliki Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Perekonomian Desa Awe Seubal Kecamatan Teupah Barat Kabupaten Simeulue. *Jurnal Ilmiah Basis Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 40–54. <https://doi.org/10.22373/jibes.v1i1.1578>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, 18-April-2 ACM International Conference Proceeding Series 45 (2016). <https://doi.org/10.1145/2904081.2904088>
- Widianingsih, I., Setiawan, H., & Chuddin, M. (2020). Village Own Enterprise (BUMDes Cipta Rahayu) Management Capacity Improvement in Cipanjalu Village, Cilengkrang Sub District, Bandung Regency. *Kumawula: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(2), 225–238.

LAMPIRAN
Pertanyaan Untuk Five Force Porter

- Gambaran Umum Situasi Badan Usaha Milik Desa
- Lima Kekuatan Porter (Questioner)
 - A. Persaingan BUMDes dalam Usaha
 1. Apakah Terdapat banyak pesaing di dalam usaha ini?
 - a. Ya
 - b. Tidak
 2. Apakah Produk BUMDes dapat dibedakan dengan produk-produk pesaing.?
 - a. Ya
 - b. Tidak
 3. Apakah tiap-tiap BUMDes dapat dengan mudah keluar dari persaingan di pasar.?
 - a. Ya
 - b. Tidak
 - B. Ancaman Pendetang Baru
 1. Apakah diperlukan produksi dalam jumlah besar untuk mencapai skala ekonomis?
 - a. Ya
 - b. Tidak
 2. Apakah produk BUMDes dapat dibedakan dengan jelas dibanding produk pesaing.?
 - a. Ya
 - b. Tidak
 3. Apakah diperlukan modal besar untuk memulai bisnis dalam industri ini.?
 - a. Ya
 - b. Tidak
 4. Apakah BUMDes mempunyai keunggulan biaya yang tidak tergantung ukuran produksi dibanding pendatang baru ?
 - a. Ya
 - b. Tidak
 5. Apakah pendatang baru dapat dengan mudah memakai saluran distribusi yang telah ada.?
 - a. Ya
 - b. Tidak
 6. Apakah kebijakan pemerintah memudahkan pendatang baru untuk masuk ke dalam industri ?
 - a. Ya
 - b. Tidak
 - C. ANCAMAN PRODUK SUBSTITUSI
 1. Apakah pembeli dapat dengan mudah menemukan barang substitusi yang dapat menggantikan fungsi dari produk BUMDes di dalam pasar ?
 - a. Ya
 - b. Tidak
 2. Jika ya, apakah harga produk substitusi tersebut bersaing dengan produk BUMDes ?
 - a. Ya
 - b. Tidak
 - D. Kekuatan menawar Pemasok
 1. Apakah industri pemasok lebih terkonsentrasi dibandingkan industri BUMDes ?

- a. Ya b. Tidak
- 2. Apakah BUMDes memiliki banyak pilihan dalam menentukan pemasok ?
 - a. Ya b. Tidak
- 3. Apakah BUMDes bebas untuk berganti pemasok tanpa konsekuensi tertentu seperti biaya pergantian, harga dan kualitas ?
 - a. Ya b. Tidak
- 4. Apakah terdapat barang substitusi tertentu bagi BUMDes selain produk pemasok ?
 - a. Ya b. Tidak
- 5. Apakah ada kecenderungan bagi pemasok untuk bersaing secara langsung dengan cara masuk ke dalam industri ?
 - a. Ya b. Tidak
- 6. Apakah BUMDes dan atau industrinya merupakan kelompok pembeli dominan bagi kelompok pemasok ?
 - a. Ya b. Tidak

E. Kekuatan Menawar Pembeli

- 1. Apakah tiap pembeli memberikan kontribusi yang besar terhadap total penjualan BUMDes.?
 - a. Ya b. Tidak
- 2. Apakah produk yang diinginkan oleh calon pembeli tidak berbeda jauh di antara pesaing-pesaing di dalam industri BUMDes ?
 - a. Ya b. Tidak
- 3. Apakah pembeli dapat dengan mudah berganti penjual tanpa konsekuensi tertentu seperti harga dan kualitas ?
 - a. Ya b. Tidak
- 4. Apakah pembeli sangat sensitif terhadap perubahan harga ?
 - a. Ya b. Tidak
- 5. Apakah calon pembeli lebih mementingkan kualitas daripada harga dalam pembelian ?
 - a. Ya b. Tidak
- 6. Apakah ada kecenderungan bagi pembeli masuk ke dalam industri BUMDes untuk bersaing langsung ?
 - a. Ya b. Tidak

Lampiran pertanyaan Wawancara:

1. Apa yang menjadi tujuan personal serta tujuan finansial Anda sebagai seorang pemilik bisnis?
2. Apa-apa saja peran BUMDES dalam pemasaran produk/jasa?
3. Bagaimana kegiatan yang dilakukan dalam BUMDes?
4. Bagaimana pelaksanaan BUMDes dalam pemasaran produk/jasa selama ini?
5. Bagaimana peran produk/jasa terhadap masyarakat?
6. Mengapa BUMDes mampu dikatakan meningkatkan kesejahteraan Masyarakat dan Perekonomian Desa?
7. Apakah BUMDes dapat menciptakan lapangan Pekerjaan?
8. Apakah Bapak/ibu sudah puas Dalam kegiatan BUMDes pemasaran produk/jasa?
9. Dalam kegiatan BUMDes yang dilakukan komoditas selalu berjalan lancar dan sudah tepat sasaran?
10. Apakah pengembangan BUMDes dalam pemasaran produk/jasa dilakukan secara bertahap?
11. Bagaimanakah respon BUMDes dalam penyediaan sarana dan prasarana bagi masyarakat?
12. Bagaimanakah peran BUMDes selama ini dalam penyediaan modal bagi masyarakat?
13. Apa saja kelemahan komoditas dalam pelaksanaan BUMDes?
14. Bagaimana pembagian hasil pendapatan produk/jasa?

