

STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK NAGARI (BUMNAG) DI NAGARI JAHU KECAMATAN X KOTO MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT

Febria Rahim¹, Nurul Hayatun Nufus²

IAIN Batusangkar, Jl. Sudirman no. 137, Batusangkar, Indonesia

febriarahim@iainbatusangkar.ac.id, nurulyatunnufus@gmail.com

ABSTRACT

The problem in this study is that BUMNag in Nagari Jaho has been formed and the central government provided an initial fund of Rp. 200,000,000.00 (two hundred million rupiah) in 2017 which was deposited directly into the account of the BUMNag management to be managed based on the potential of the nagari. Nagari Jaho itself has business potential that can be developed in various sectors such as agriculture, animal husbandry, services, and production, currently BUMNag in Nagari Jaho already has a business in the livestock sector, namely fattening beef cattle, buffalo and fish livestock as well as in the service sector, namely renting tents and sound system, but these efforts have not run according to the target of BUMNag. Therefore, what is the strategy carried out by Nagari-Owned Enterprises (BUMNag) in Nagari Jaho to develop their business in improving the management of nagari potential and improving the economy of the nagari. The purpose of this study is to analyze business development strategies using SWOT analysis with SO (Strengths and Opportunities) strategies, WO (Weaknesses and Opportunities) strategies, ST strategies (Strengths and Threats) and WT strategies (Weaknesses and Threats) in Nagari-Owned Enterprises (BUMNag).) in Nagari Jaho. This research was conducted with a qualitative descriptive method with data collection techniques through interviews and documentation. Furthermore, for processing the collected data, the authors classify the aspects of the problem and then explain through effective sentences. The results of this study indicate that the strategy used to develop business at the Nagari-Owned Enterprise (BUMNag) Talago Kumbang Nagari Jaho is the SO (Strength and Opportunities) strategy to manage abundant Natural Resources (SDA) by empowering adequate Human Resources (HR). , managing funds effectively and efficiently by utilizing community professions, most of which are farmers and breeders, management of BUMNag managing business according to sharia principles against the backdrop of a 100% Muslim nagari community and BUMNag making business programs that are not run by other parties / minimal competition and in accordance with village potential.

Keywords: Development Strategy, BUMNag, SWOT Analysis

ABSTRAK

Permasalahan dalam penelitian ini adalah BUMNag di Nagari Jaho sudah terbentuk dan pemerintah pusat memberikan dana awal sebesar Rp.200.000.000,00 (*dua ratus juta rupiah*) pada tahun 2017 yang disetorkan langsung ke rekening pengurus BUMNag untuk dikelola berdasarkan potensi yang dimiliki nagari. Nagari Jaho sendiri memiliki potensi usaha yang dapat dikembangkan dalam berbagai sektor seperti sektor pertanian, peternakan, jasa, dan produksi, saat ini BUMNag di Nagari Jaho sudah memiliki usaha dalam bidang peternakan yaitu pengemukan sapi pedaging, ternak kerbau dan ternak ikan serta dalam bidang jasa yaitu sewa tenda dan sound system, namun usaha tersebut belum berjalan sesuai target dari BUMNag. Oleh karena itu bagaimana strategi yang dilakukan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Nagari Jaho untuk mengembangkan usahanya dalam meningkatkan pengelolaan potensi nagari dan meningkatkan perekonomian nagari. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi pengembangan usaha menggunakan analisis SWOT dengan strategi SO (*Strengths dan Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses dan Opportunities*), strategi ST (*Strengths dan Threats*) dan strategi WT (*Weaknesses dan Threats*) pada Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Nagari Jaho. Penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya untuk pengolahan data yang terkumpul penulis melakukan klasifikasi terhadap aspek permasalahan dan kemudian memaparkan melalui kalimat yang efektif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang digunakan untuk mengembangkan usaha pada Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Talago Kumbang Nagari Jaho adalah strategi SO (*Strength dan Opportunities*) mengelola Sumber Daya Alam (SDA) yang berlimpah dengan memberdayakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai, pengelolaan dana secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan profesi masyarakat yang sebagian besar adalah petani dan peternak, pengurus BUMNag mengelola usaha sesuai prinsip syariah dilatarbelakangi dengan masyarakat

nagari yang 100% muslim dan BUMNag membuat program usaha yang tidak dijalankan pihak lain/minim persaingan dan sesuai dengan potensi desa.

Kata Kunci: *Strategi Pengembangan, BUMNag, Analisis SWOT*

PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi menjadi salah satu cara meningkatkan ekonomi nasional. Desa merupakan pemerintahan terbawah yang langsung berhubungan dengan masyarakat dan langsung menjangkau sasaran riil dari pembangunan, untuk menunjang pertumbuhan ekonomi maka dibutuhkan program yang mampu menggerakkan roda perekonomian masyarakat desa. Salah satu bentuk pembangunan penguatan ekonomi di desa adalah melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes merupakan kelembagaan ekonomi desa yang dibentuk untuk memanfaatkan dan mengelola sumberdaya dan aset yang dimiliki desa untuk membangun desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Badan usaha ini sesungguhnya telah diamanatkan di dalam UU No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah (PP) No. 71 Tahun 2005 Tentang Desa. Pendirian badan usaha ini harus disertai dengan penguatan kapasitas dan dukungan dari pemerintah (kebijakan) yang memfasilitasi dan melindungi usaha ini dari ancaman persaingan para pemodal besar (Atmojo, 2015:3).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga usaha desa yang dikelola oleh pemerintahan dan masyarakat desa untuk meningkatkan perekonomian desa. BUMDes sebagai badan usaha, seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa. Tujuan BUMDes yaitu untuk mengoptimalkan pengelolaan aset-aset desa yang ada serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes selanjutnya diharapkan dapat menjadikan desa semakin mandiri dan sejahtera melalui akselerasi perekonomian desa. Mengingat keberadaan BUMDes masih tergolong baru, maka di dalam praktiknya tentu masih terdapat kendala terkait proses pengembangannya. Menghadapi situasi pertumbuhan ekonomi yang sangat lamban perlu menerapkan strategi-strategi pengembangan. Analisis SWOT merupakan salah satu metode analisis yang dapat digunakan untuk merumuskan alternatif strategi berdasarkan kondisi internal dan eksternal, dengan menggunakan analisis SWOT akan diperoleh beberapa alternatif strategi yang saling memiliki keterkaitan antar alternatif.

Metode analisis SWOT dianggap sebagai metode analisa yang paling dasar, berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 (empat) sisi yang berbeda. Hasil analisa biasanya adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisa SWOT akan membantu untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini (Rais, 2009:4).

Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag Jaho) Talago Kumbang ini telah memiliki struktur organisasi kepengurusan yang sederhana (ramping), yaitu terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara, kepala unit dan wali nagari sebagai pelindungnya. Nagari Jaho memiliki potensi usaha yang dapat dikembangkan dalam berbagai sektor seperti sektor pertanian, peternakan, jasa, produksi dan lainnya. Usaha yang sudah dijalankan oleh BUMNag Talago Kumbang adalah usaha bidang peternakan pengemukan sapi pedaging, ternak kerbau, ternak ikan dan jasa sewa tenda dan sound system.

Usaha peternakan pengemukan sapi pedaging di Nagari Jaho memiliki peluang pengembangan yang cukup besar. Hal ini dilatarbelakangi dengan keadaan daerah Nagari Jaho yang terletak dikaki gunung merapi dengan banyaknya lahan sawah, perbukitan dan rawa sehingga membuat tanaman tumbuh subur dengan kualitas rumput yang bagus tanpa perlu dipupuk. Melalui pengelolaan sumberdaya alam yang baik akan menunjang peternakan sapi pedaging, sehingga dapat menghasilkan sapi yang gemuk dan berkualitas dalam jangka waktu yang cepat dengan harga jual yang tinggi, dengan begitu hal ini dapat memberikan kontribusi bagi peternak dan Nagari Jaho sendiri (Sonny, Survei awal, 26 November 2020).

Target dari BUMNag Talago Kumbang ini adalah penjualan sapi pada rumah potong dan mesjid pada saat hari Raya Idul Adha dimana semua umat islam sedunia melaksanakan kurban dan sapi menjadi hewan kurban yang paling utama dicari. Kebutuhan akan sapi sangatlah banyak

dengan harga yang juga meningkat. Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan pada tanggal 26 November 2020 dengan bendahara BUMNag dan analisis laporan keuangan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho periode 2018, 2019 dan 2020 penulis memperoleh data sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Data Penjualan Sapi Pedaging BUMNag “Talago Kumbang”
di Nagari Jaho Tahun 2018, 2019 dan 2020

No.	Tahun	Jumlah Sapi dan kerbau	Penjualan	Keuntungan yang didapat BUMNag
1.	2018	8 ekor sapi	Rp. 112.500.000,00	Rp.10.620.000,00
2.	2019	6 ekor sapi dan 1 ekor kerbau	Rp. 117.000.000,00	Rp.12.840.000,00
3.	2020	12 ekor sapi	Rp. 173.550.000,00	Rp.16.340.000,00

Sumber: Laporan Keuangan BUMNag Talago Kumbang periode 2018, 2019 dan 2020.

Data diatas menjelaskan bahwa pada tahun 2018 BUMNag Talago Kumbang menjual 8 ekor sapi pedaging dengan perolehan keuntungan sebesar Rp.10.620.000,00. Tahun 2019 BUMNag menjual 6 ekor sapi dan 1 ekor kerbau memperoleh keuntungan sebesar Rp.12.840.000,00 dan tahun 2020 BUMNag memperoleh keuntungan sebesar Rp.16.340.000,00 dari penjualan 12 ekor sapi. Dari data tersebut terlihat bahwa usaha peternakan sapi pedaging yang dijalankan BUMNag Talago Kumbang memiliki peluang yang cukup besar untuk dikembangkan, terbukti dari keuntungan yang didapatkan setiap tahunnya.

RUMUSAN MASALAH

Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi pengembangan usaha Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Jaho berdasarkan analisis strategi SO (*Strengths* dan *Opportunities*)?
2. Bagaimana strategi pengembangan usaha Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Jaho berdasarkan analisis strategi WO (*Weaknesses* dan *Opportunities*)?
3. Bagaimana strategi pengembangan usaha Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Jaho berdasarkan analisis strategi ST (*Strengths* dan *Threats*)?
4. Bagaimana strategi pengembangan usaha Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Jaho berdasarkan analisis strategi WT (*Weaknesses* dan *Threats*)?

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis strategi pengembangan usaha pada Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Jaho berdasarkan analisis strategi SO (*Strengths* dan *Opportunities*).
2. Menganalisis strategi pengembangan usaha pada Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Jaho berdasarkan analisis strategi WO (*Weaknesses* dan *Opportunities*).
3. Menganalisis strategi pengembangan usaha pada Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Jaho berdasarkan analisis strategi ST (*Strengths* dan *Threats*).
4. Menganalisis strategi pengembangan usaha pada Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Jaho berdasarkan analisis strategi WT (*Weaknesses* dan *Threats*).

MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian yang dilakukan ini adalah:

1. Bagi Penulis
Manfaat penelitian ini bagi penulis adalah sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S-1) pada Jurusan Manajemen Bisnis Syariah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar dan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan serta pengalaman dalam mengaplikasikan sebagian kecil dari teori strategi pengembangan usaha pada Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) yang telah didapatkan.
2. Bagi Pembaca
Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan informasi atau sumber referensi bagi peneliti lainnya yang berhubungan dengan strategi pengembangan usaha pada Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag).

3. Bagi Nagari atau Masyarakat

Manfaat penelitian ini bagi Nagari Jaho dan pengurus BUMNag Talago Kumbang, diharapkan dapat memberikan masukan dan sumbangan pemikiran dalam upaya mengembangkan usaha di masa yang akan datang agar menjadi lebih baik lagi, dan untuk masyarakat diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang dianggap tepat agar memahami peran dan tanggungjawabnya dalam pencapaian sasaran pelaksanaan BUMNag.

TINJAUAN LITERATUR

A. Badan Usaha Milik Desa atau Badan Usaha Milik Nagari

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menurut Pasal 1 Angka (6) Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa, Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut 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 (Yunita, Mustika, Rusmita, prihartini, & Mustakim, 2019:172).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) didefinisikan sebagai kelembagaan bisnis yang dibentuk dalam upaya menguatkan ekonomi desa, serta pendiriannya didasarkan pada kebutuhan masyarakat desa dan pemanfaat sumber daya yang dimiliki desa. Selanjutnya, BUMDes ialah suatu Badan Usaha Milik Desa yang didirikan untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat serta mengelola sumber daya desa sebagai bentuk peningkatan pendapatan dan kesejahteraan pada kehidupan masyarakat. Sedangkan menurut Putra (2015:9) mengatakan bahwa BUMDes merupakan strategi kebijakan pemerintah untuk menghadirkan kelembagaan negara dalam kehidupan masyarakat di desa.

Berdasarkan penjelasan diatas, BUMDesa/BUMNag yaitu lembaga ekonomi yang berfungsi sebagai roda penggerak perekonomian masyarakat dan nagari dengan melakukan pemanfaatan sumber potensi yang dikelola oleh BUMNag (Jumiati & Safitri, 2020:93).

Pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah merupakan perwujudan dari pengelolaan ekonomi produktif desa yang dilakukan secara *kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, akuntabel, dan sustainable*, oleh karena itu perlu upaya serius untuk menjadikan pengelolaan badan usaha tersebut dapat berjalan secara efektif, efisien, profesional dan mandiri (Alkadafi, 2016:37).

Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Perubahan Badan Usaha Milik Desa, BUMDes didirikan dengan tujuan:

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

Pendirian BUMDes memiliki empat tujuan utama sebagai lembaga ekonomi berbasis kerakyatan, yaitu :

1. Memperbaiki ekonomi desa.

2. Memperbaiki pendapatan asli desa.
3. Memanfaatkan sumber daya dimiliki desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan
4. Sebagai tulang punggung yang menjadi pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa.

Agar tercapainya sasaran dari pendirian BUMNag, peran serta tugas pemerintah nagari sangat diperlukan dengan mensosialisasikan dan memberikan pengetahuan kepada masyarakat arti penting dari pendirian BUMNag dengan tujuan utama meningkatkan perekonomian. Melalui pemerintahan nagari masyarakat disadarkan, dimotivasi, dan dipersiapkan untuk memenuhi kebutuhannya sendiri. Sedangkan pemerintah pusat bertugas untuk memfasilitasi dengan memberikan pendidikan, pelatihan dan lainnya (Jumiati & Safitri, 2020:94).

Sesuai dengan Undang-Undang No. 6 Tahun 2016, pada pasal 78 Pembangunan Desa bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan kualitas hidup manusia serta penanggulangan kemiskinan melalui pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana desa, pengembangan potensi ekonomi lokal, serta pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara berkelanjutan. Pembangunan desa meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Pembangunan desa mengedepankan kebersamaan, kekeluargaan, dan kegotongroyongan guna mewujudkan perdamaian dan keadilan sosial.

B. Strategi Pengembangan Usaha

Strategi adalah bakal tindakan yang menuntun keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak merealisasikannya. Disamping itu, strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Oleh karena itu, sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan. Strategi mempunyai konsekuensi *multifungsional* atau *multidivisional* dan dalam perumusannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan (Rachmat, 2014:14).

Berikut ini adalah jenis-jenis strategi yang dapat digunakan perusahaan menurut Sarabiah :

1. Strategi *Integrasi*
Strategi ini yaitu strategi yang dilakukan oleh perusahaan dengan meningkatkan kontrol serta melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok dan para pesaingnya.
2. Strategi *Intensif*
Strategi ini memerlukan usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.
3. Strategi *Diversifikasi*
Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk baru pada bisnis yang sudah ada atau memulai usaha baru dengan konsep yang sama untuk meningkatkan laba perusahaan.
4. Strategi *Divensif*
Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang besar yang pada akhirnya mengalami kebangkrutan.
5. Strategi Umum M. Porter
Porter mengemukakan bahwa untuk membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif dapat menggunakan tiga landasan strategi dimana ketiganya merupakan strategi umum yaitu:
 - a. Strategi Keunggulan Biaya
Strategi yang menekankan pada pembuatan produk standar biaya perunit sangat rendah untuk konsumen yang sangat peka terhadap perubahan harga. Dalam penerapannya, strategi keunggulan biaya umumnya harus dilakukan bersama dengan diverensiasi.
 - b. Strategi *Diferensiasi*

Merupakan strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik dan ditujukan kepada konsumen yang relative tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga yang dilakukan oleh suatu perusahaan.

c. Strategi Fokus

Merupakan strategi yang menekankan pada pembuatan produk dan penyediaan jasa untuk memenuhi kebutuhan para kelompok kecil konsumen. Organisasi yang menerapkan strategi ini dapat memusatkan perhatian pada kelompok pelanggan, pasar geografis dan segmen ini pada produk tertentu (Robbins dan Mary, 2011:213).

Untuk menentukan strategi apa yang sesuai digunakan oleh sesuatu perusahaan, terdapat tiga tahapan penentuan dan penyusunan manajemen strategi. Tahapan-tahapan tersebut memiliki detail aktifitas kunci yang akan memperjelas proses perencanaan strategi pada perusahaan, sebagaimana yang ditunjukkan pada model manajemen strategi komprehensif, berikut tahapannya:

1. Formulasi Strategi

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

2. Implementasi Strategi

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah di formulasikan dapat dijalankan.

3. Evaluasi Strategi

Tiga aktifitas dasar dalam evaluasi strategi adalah meninjau ulang faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar dan strategi saat ini, mengukur kinerja atau prestasi dan mengambil tindakan kolektif. Evaluasi strategi merupakan tahap final dalam manajemen strategis.

Strategi dapat dikelompokkan menjadi tiga tipe strategi yaitu:

1. Strategi manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi makro, misalnya strategi pengembangan produk, penerapan harga, akuisisi, pengembangan pasar dan sebagainya.

2. Strategi investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha melakukan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali divisi baru dan sebagainya.

3. Strategi bisnis

Strategi ini sering disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, produksi atau operasional, distribusi, strategi organisasi dan strategi yang berhubungan dengan keuangan (Rangkuti, 2014:7).

Dalam manajemen strategi, perusahaan pada umumnya mempunyai tiga level tingkatan strategi yaitu:

1) Strategi Korporasi

Strategi ini menggambarkan arah perusahaan keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk barang dan jasa (Husain, 2011:17). Strategi korporat membicarakan tentang pemilihan arah perusahaan secara keseluruhan. Banyak penulis buku manajemen strategi menyebutkan tiga aspek penting dalam strategi korporat, yaitu:

- a) Orientasi menyeluruh perusahaan, apakah menuju pertumbuhan (*growth*), stabilitas (*stability*), atau pengurangan/penghematan (*retrenchment*), ketiga hal ini disebut *directional strategy*.
- b) Industri atau pasar mana yang sesuai dimasuki perusahaan untuk bersaing melalui produk dan unit bisnisnya (*portfolio strategy*).
- c) Manajemen perusahaan dalam mengkoordinasi aktivitas, transfer sumber daya, dan mendayagunakan kemampuan pada lini produk dan unit bisnis (*parenting strategy*).

2) Strategi unit bisnis

Strategi bisnis, biasanya cenderung terkait dengan bagaimana perusahaan atau unit bisnis meningkatkan posisi persaingannya atau produknya diantara industri atau pangsa pasar tertentu. Berbeda dengan strategi korporat yang terkait dengan masalah bidang-bidang mana perusahaan akan masuk dan bagaimana mengelola perusahaan-perusahaan yang ada.

3) Strategi fungsional

Strategi ini menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas, dalam batasan oleh perusahaan dan strategi bisnis yang ada disekitar mereka, departemen fungsional seperti fungsi-fungsi pemasaran, SDM, keuangan, produksi-produksi mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna meningkatkan kinerja perusahaan (Amir, 2011: 131-170).

Pengembangan dalam pengertian umum berarti pertumbuhan, perubahan secara perlahan (evolusi) dan perubahan secara bertahap. Dalam kamus umum Bahasa Indonesia karya Wjs Peorwadarminta dalam buku Pengembangan Media Pembelajaran karya Sukiman, pengembangan adalah perbuatan menjadikan bertambah, berubah sempurna. Kegiatan pengembangan meliputi tiga tahapan yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi yang diikuti dengan kegiatan penyempurnaan sehingga diperoleh bentuk yang dianggap memadai (Sukiman, 2012:53).

Strategi pengembangan pada dasarnya adalah rencana yang mendalam, menyeluruh, dan menyatu dibidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan. Pentingnya strategi pengembangan adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang dan terus menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang dihadapi oleh para pesaing dimasa depan (Reza and Sentosa, Budi and Devi, Eka, 2020:302).

Terdapat dua faktor (internal dan eksternal) dalam strategi pengembangan usaha, yaitu:

1. Faktor Internal

a. Manajemen

Manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan suatu organisasi dengan cara bekerja dalam team.

b. Pemasaran

Pemasaran dapat dideskripsikan dengan proses pendefinisian, pengantisipasian, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa.

c. Keuangan

Keuangan adalah mempelajari bagaimana individu, bisnis, dan organisasi meningkatkan, mengalokasi, dan menggunakan sumber daya moneter sejalan dengan waktu, dan juga menghitung resiko dalam menjalankan proyek mereka.

d. Produksi

Produksi adalah suatu kegiatan untuk menciptakan/ menghasilkan atau menambah nilai guna terhadap suatu barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan oleh orang atau badan (produsen).

2. Faktor Eksternal

a. Ekonomi

Ekonomi adalah suatu ilmu sosial yang mempelajari aktivitas manusia yang berhubungan dengan produksi, distribusi, dan konsumsi terhadap barang dan jasa.

b. Sosial, Budaya, dan Lingkungan

Sosial adalah suatu cara tentang bagaimana para individu saling berhubungan satu sama lain. Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Lingkungan adalah kombinasi antara kondisi fisik yang mencakup keadaan sumber daya alam seperti tanah, air, energi surya, mineral, serta flora dan fauna yang tumbuh di atas tanah maupun dalam lautan, dengan kelembagaan yang meliputi ciptaan manusia seperti keputusan bagaimana menggunakan lingkungan fisik tersebut.

c. Pemerintah

Pemerintah adalah organisasi yang memiliki kekuasaan untuk membuat dan menerapkan hukum serta undang-undang di wilayah tertentu.

d. Teknologi

Teknologi adalah keseluruhan sarana untuk menyediakan barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan dan kenyamanan hidup manusia.

e. Kompetitif

Kompetitif atau keunggulan bersaing adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri dan pasar yang sama.

Perumusan strategi sangat diperlukan setelah mengetahui sesuatu ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki serta kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

1) Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan berdirinya suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi yang disusun dengan baik, mengidentifikasi tujuan mendasar dan yang membedakan antara suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

2) Tujuan

Tujuan merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan hal-hal yang akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

3) Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang cara perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing.

4) Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasi dan implementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing. Divisi-divisi kemudian akan mengembangkan kebijakannya, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsional yang diikutinya (Rachmat, 2014:30-32).

Pengembangan suatu perusahaan dibutuhkan strategi yang efektif. Strategi yang efektif adalah strategi yang mendorong terciptanya suatu keselarasan yang sempurna antara organisasi dengan lingkungannya dan antara organisasi dengan pencapaiannya dari tujuan strateginya, dengan mengimplementasikan strategi yang efektif maka alternatif strategi dapat dicapai sebuah lembaga tersebut dalam mencapai tujuannya (Griffin, 2004:226).

C. Analisis SWOT

Analisis SWOT secara sederhana dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah perusahaan, serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya. Analisis SWOT menurut Marimin (2004:60) adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalisir kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini (Rangkuti, 1997:19-20).

Sedangkan Pearce and Robinson (2007) mengatakan bahwa analisa SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis tersebut terbentuk atas asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari kesesuaian yang baik antara sumber daya internal perusahaan dengan situasi eksternalnya. Sebagai contoh dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Strength* (kekuatan) merupakan suatu kapabilitas yang dapat dikendalikan oleh perusahaan. Kekuatan juga merupakan suatu sumber daya yang membuat perusahaan menjadi lebih unggul dibandingkan dengan para pesaing-pesaingnya dalam memenangkan pasar.
2. *Weakness* (kelemahan) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. *Opportunities* (peluang) merupakan situasi yang menguntungkan di lingkungan eksternal perusahaan. Peluang bisa saja terjadi dari sisi politik dan ekonomi seperti misalnya regulasi pemerintah dan tingkat inflasi, ataupun bisa terjadi dari sisi sosial budaya, misalnya gaya hidup dan trend yang terjadi.
4. *Threats* (ancaman) merupakan kondisi sebaliknya dari peluang, yaitu situasi yang tidak menguntungkan dari lingkungan eksternal yang tidak bisa dikendalikan oleh perusahaan. Ancaman harus dikenali dengan cermat, sebab ancaman bisa berwujud dalam berbagai macam bentuk (Sulistiani, 2006:6-7).

Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. Telah diketahui pula secara luas bahwa SWOT merupakan akronim dari kata-kata *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), *Threats* (Ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam suatu perusahaan, sedang peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi perusahaan yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam merumuskan analisis strategi, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk

memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sebagai peluang sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh perusahaan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus di hadapi (Robinson, 2000:231).

Tujuan analisis faktor internal yaitu untuk mengetahui kinerja dan kegiatan yang bersifat strategis. Kinerja dapat diketahui dengan menganalisis faktor-faktor yang bersifat *tangible* dan *intangible*. Faktor-faktor yang bersifat *tangible* adalah *profitabilitas*, *marketshare*, biaya produksi, rencana pengembangan produk baru, dan sebagainya. Sedangkan faktor yang bersifat *intangible* adalah perilaku karyawan, keahlian manajemen, budaya organisasi dan sebagainya (Rangkuti, 2002:142).

Analisis faktor eksternal meliputi faktor-faktor yang datangnya dari luar perusahaan, yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Contohnya adalah tingkat persaingan, karakteristik konsumen, perilaku konsumen, selera konsumen, peraturan pemerintah. Faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, antara lain :

1. *Strengths* (kekuatan)

Faktor-faktor kekuatan maksudnya adalah kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan termasuk satuan-satuan bisnis di dalamnya antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada kepemilikan keunggulan komperatif oleh unit usaha di pasaran. Karena suatu bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari para pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasaryang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang di lakukan.

2. *Weakness* (kelemahan)

Yakni keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan dalam praktik tersebut bisa dilihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan yang kurang memadai.

3. *Opportunities* (peluang)

Definisi sederhana tentang peluang ialah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis, yang dimaksud dengan berbagai situasi antara lain:

- Kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk.
- Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian.
- Perubahan dalam kondisi persaingan.
- Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.
- Berhubungan dengan para pembeli yang “akrab”.
- Berhubungan dengan pemasok yang “harmonis”.

4. *Threats* (ancaman)

Ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis, jika tidak segera diatasi ancaman akan menjadi “ganjalan” bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan (Fahmi, 2013:264-265).

Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *Opportunities and Threats* (O and T), dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri (*industry environment*)

dan lingkungan bisnis makro (*macro environment*), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

2. Faktor Internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *Strengths and Weaknesses* (S and W), dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan (*corporate culture*) (Fahmi, 2013, hal. 220).

Berikut adalah pertimbangan yang layak diterapkan oleh perusahaan, yaitu :

- 1) Sebuah perusahaan yang baik adalah jika *Opportunities* (peluang) lebih besar dibandingkan *Threats* (ancaman), dan begitu pula sebaliknya.
- 2) Sebuah perusahaan yang baik adalah jika *Strengths* (kekuatan) lebih besar dibandingkan *Weaknesses* (kelemahan), dan begitu pula sebaliknya. (Fahmi, 2011, hal.271).

D. Prinsip-Prinsip Pengelolaan BUMNag Dalam Perspektif Ekonomi Islam

Dalam ekonomi islam terdapat empat prinsip pengelolaan suatu badan usaha, yaitu kerjasama (*syirkah*), keikutsertaan (*partisipatif*), transparansi (*shoddiq*) , dan Akuntabilitas.

a. Kerjasama (*Syirkah*)

Syirkah didefinisikan sebagai kerjasama antara dua orang atau lebih dalam hal permodalan, keterampilan, atau kepercayaan dalam usaha tertentu dengan pembagian keuntungan berdasarkan kesepakatan bersama (Mardani, 2012:218). Dalam bisnis syariah, kerjasama (*syirkah*) adalah kerjasama dua orang atau lebih yang sepakat menggabungkan dua atau lebih kekuatan (aset modal, keahlian dan tenaga) untuk digunakan sebagai modal usaha, misalnya perdagangan, agroindustri, atau lainnya dengan tujuan mencari keuntungan (Hasan, 2009:241).

b. Keikutsertaan (*Partisipatif*)

Partisipasi pada dasarnya didefinisikan sebagai keterlibatan mental, pikiran dan emosi atau perasaan seseorang dalam suatu kelompok yang mendorongnya memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan usahanya ikut bertanggungjawab terhadap usaha yang bersangkutan. Menurut Keith Davis ada tiga unsur penting partisipasi:

1. Unsur pertama, bahwa partisipasi atau keikutsertaan sesungguhnya merupakan suatu keterlibatan mental dan perasaan, lebih dari pada semata-mata atau hanya keterlibatan secara jasmaniah.
2. Unsur kedua adalah kesediaan memberi sesuatu sumbangan kepada usaha mencapai tujuan kelompok, Ini berarti bahwa terdapat rasa senang, kesukarelaan untuk membantu kelompok.
3. Unsur ketiga adalah unsur tanggung jawab. Unsur tersebut merupakan segi yang menonjol dari rasa menjadi anggota, hal ini diakui sebagai anggota artinya ada rasa "*sense of belongingness*".

c. Transparansi (*Shoddiq*)

Transparansi dalam BUMNag artinya informasi perkembangan BUMNag diketahui atau dapat diakses oleh masyarakat. Selain itu transparansi dalam BUMNag berkaitan erat dengan laporan keuangan BUMNag itu sendiri.

d. Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam pengelolaan BUMNag berarti bahwa semua kegiatan yang dijalankan dapat dipertanggungjawabkan dengan baik kepada pemerintah nagari maupun masyarakat dan semua kegiatan harus terdokumentasi dengan rapi dan jelas. Pertanggungjawaban sebagai akuntabilitas (*accountability*) merupakan suatu istilah yang pada awalnya diterapkan untuk mengukur apakah dana publik telah digunakan secara tepat untuk tujuan di mana dana publik ditetapkan dan tidak digunakan secara

ilegal. Dalam perkembangannya akuntabilitas juga digunakan untuk mencari dan menemukan apakah ada penyimpangan staf atau tidak. Akuntabilitas menunjuk pada institusi tentang "*cheks and balance*" dalam sistem administrasi (Widodo, 2001:148).

Menurut Agustianto (2008), jika dilihat dari perspektif etika bisnis islam, maka akuntabilitas adalah sebuah pertanggungjawaban perusahaan baik kepada masyarakat maupun kepada tuhan. Menurut (Triyuwono, 2006:152) akuntabilitas sebenarnya terdiri dari dua bagian besar yaitu akuntabilitas secara vertikal dan akuntabilitas secara horizontal. Akuntabilitas secara vertikal adalah akuntabilitas yang menyangkut pertanggungjawaban manusia kepada Allah SWT.

Sedangkan akuntabilitas horizontal adalah akuntabilitas yang menyangkut pertanggungjawaban manusia terhadap sesama manusia dan lingkungan sekitarnya. Dua jenis akuntabilitas tersebut merupakan pilar yang tidak dapat dipisahkan dalam konsep etika bisnis islam, karena setiap manusia tidak pernah lepas dari peranan manusia lainnya, peranan lingkungan, dan yang lebih penting adalah ketetapan Allah SWT yang harus ditaati oleh setiap manusia.

E. Akad Kerjasama Dalam Ekonomi Islam

Kegiatan ekonomi dalam islam harus sesuai dengan aspek-aspek syariah, dalam ekonomi islam kegiatan transaksi yang melibatkan dua orang atau lebih harus ada jalinan ikatan (akad) yang jelas diantara mereka. Akad adalah sebuah perjanjian, perikatan atau kesepakatan antara pihak-pihak yang membuat perjanjian atas suatu objek dan di *shighoh* (lafaz) kan dengan *ijab-qobul*. Berikut Macam-macam akad kerjasama dalam ekonomi islam adalah:

1. *Al-Musyarakah*

Al-Musyarakah yaitu akad kerjasama antar dua pihak atau lebih pada suatu usaha tertentu dimana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana (amal/*expertise*) dengan kesepakatan bahwa keuntungan dan resiko akan ditanggung bersama. Berikut jenis-jenis akad *Al-Musyarakah* menurut ulama fiqih:

- a. *Syirkah Al-Milk* mengandung arti kepemilikan bersama (*coownership*) yang keberadaannya muncul apabila dua orang atau lebih memperoleh kepemilikan bersama (*joint ownership*) atas suatu kekayaan (aset). Misalnya, dua orang atau lebih menerima warisan/ hibah/ wasiat sebidang tanah atau harta kekayaan atau perusahaan baik yang dapat dibagi atau tidak dapat dibagi-bagi.
- b. *Syirkah Al'uqud* (kontrak), yaitu kemitraan yang tercipta dengan kesepakatan dua orang atau lebih untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Setiap mitra dapat berkontribusi dengan modal/ dana dan atau dengan bekerja, serta berbagai keuntungan dan kerugian. *Syirkah* jenis ini dapat dianggap sebagai kemitraan yang sesungguhnya, karena para pihak yang bersangkutan secara sukarela berkeinginan untuk membuat suatu kerjasama investasi dan berbagi untung dan resiko. Berbeda dengan *syirkah Al Milk*, dalam kerjasama jenis ini setiap mitra dapat bertindak sebagai wakil dari pihak lainnya. *Syirkah Al'uqud* dibagi menjadi beberapa, diantaranya:
 - a) *Syirkah Abdan*, (*syirkah* fisik) disebut juga *syirkah a'mal* (*syirkah* kerja) atau *syirkah shanaa'i* (*syirkah* para tukang) atau *syirkah taqabbul* (*syirkah* penerimaan). *Syirkah abdan* adalah bentuk kerjasama antara dua pihak atau lebih dari kalangan pekerja/profesional dimana mereka sepakat untuk bekerjasama mengerjakan suatu pekerjaan dan berbagi penghasilan yang diterima.
 - b) *Syirkah Wujuh* adalah kerjasama antara dua pihak dimana masing-masing pihak sama sekali tidak menyertakan modal. Mereka menjalankan usahanya berdasarkan kepercayaan pihak ketiga.

Masing-masing mitra menyumbangkan nama baik, reputasi, *credit worthiness*, tanpa menyetorkan modal.

- c) *Syirkah 'Inan* (negosiasi) adalah bentuk kerjasama dimana posisi dan komposisi pihak-pihak yang terlibat di dalamnya adalah tidak sama, baik dalam hal modal maupun pekerjaan. Tanggung jawab para mitra dapat berbeda dalam hal pengelolaan usaha.
- d) *Syirkah Mufawwadhah*, adalah bentuk kerjasama dimana posisi dan komposisi pihak-pihak yang terlibat di dalamnya harus sama, baik dalam hal modal, pekerjaan, agama, keuntungan maupun risiko kerugian. Masing-masing mitra memiliki kewenangan penuh untuk bertindak bagi dan atas nama pihak yang lain (Nurhayati-Wasilah, 2016, hal. 150-154).

2. *Al-Mudharabah*,

Al-Mudharabah yaitu akad yang dibuat antara pemilik modal (*shahib al-mal*) dengan pengelola (*mudharib*) sehingga memperoleh keuntungan atau pendapatan dari pengelolaan tersebut. Pendapatan atau keuntungan tersebut dibagi berdasarkan *nishbah* (bagian) yang telah disepakati di awal akad. Akan tetapi, bila terjadi kerugian yang bukan akibat dari kelalaian pihak pengelola, maka pemilik modal sebagai pihak yang menanggung. Seandainya kerugian disebabkan oleh pihak pengelola maka pihak tersebut yang harus bertanggung jawab atas kerugian.

3. *Al-Ijarah*

Ijarah atau sewa menyewa adalah akad pembiayaan berupa talangan dana dari pihak *shahib al-mal* yang dibutuhkan oleh nasabah untuk memiliki suatu barang/jasa dengan kewajiban menyewa barang tersebut dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan kesepakatan. Mudah-mudahan yaitu hak guna atas barang/jasa, melalui pembayaran upah sewa tanpa diikuti pemindahan kepemilikan atas barang itu sendiri.

Ijarah dapat dibagi menjadi tiga, namun yang telah dikenal secara luas adalah dua jenis *ijarah* yaitu sebagai berikut:

- 1) *Ijarah* merupakan sewa menyewa objek *ijarah* tanpa perpindahan risiko dan manfaat yang terkait kepemilikan aset terkait, dengan atau tanpa *wa'ad* untuk memindahkan kepemilikan dari pemilik (*mu'jir*) kepada penyewa (*musta'jir*) pada saat tertentu.
- 2) *Ijarah Muttahiyah Bin Tamlik* adalah *ijarah* dengan *wa'ad* perpindahan kepemilikan aset yang diijarahkan pada saat tertentu.

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian lapangan (*Field Research*), adapun metode yang penulis gunakan adalah metode deskriptif kualitatif, dimana metode ini mendeskripsikan bagaimana strategi pengembangan usaha yang dilakukan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) menggunakan analisis SWOT.

B. Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Peneliti mengungkapkan data secara lebih mendalam menggunakan pedoman observasi, pedoman wawancara dan panduan studi dokumen. Sedangkan instrumen pendukung pada penelitian ini yang berguna untuk menunjang kelengkapan data adalah daftar wawancara, buku catatan, pena, *gadget* dan lainnya yang dirasa perlu.

C. Sumber Data

1. Sumber data primer

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Wali Nagari Jaho yang terdiri dari sekretaris dan staf administratif, ketua dan bendahara BUMNag serta beberapa orang Masyarakat Nagari Jaho.

1. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah sumber data tertulis atau dokumentasi seperti, foto atau gambar, buku-buku, profil lembaga, struktur organisasi, serta laporan akhir tahun BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan. Teknik ini digunakan untuk mengetahui seberapa jauh kesesuaian antara teori yang digunakan dengan keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti. Dalam penelitian lapangan ini penulis melakukan wawancara dan dokumentasi dengan observasi terlebih dahulu.

1. Observasi

Observasi merupakan aktifitas pengamatan terhadap situasi objek secara cermat langsung di lokasi penelitian, serta mencatat secara sistematis mengenai gejala-gejala yang diteliti (Mardawani, 2020:51).

Observasi yang penulis lakukan di awal dilakukan untuk melihat permasalahan yang ada di lokasi penelitian mengenai suasana, kegiatan, tempat, dan untuk melihat gambaran realistis lokasi penelitian yang relevan dengan judul yang penulis angkat.

2. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan dua orang atau lebih untuk bertukar informasi dan ide mengumpulkan data atau bahan-bahan keterangan dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung mengenai variabel-variabel yang diteliti.

Penelitian ini dilakukan dengan mewawancarai beberapa orang pengurus BUMNag yang bertanggung jawab dalam kegiatan usaha, staf administratif Kantor Wali Nagari Jaho dan beberapa orang masyarakat, selain itu wawancara direkam untuk memastikan bahwa setiap pernyataan di simpan dan di catat. Wawancara difokuskan pada usaha yang dijalankan BUMNag serta strategi dalam mengembangkan usaha tersebut.

E. Teknik Analisis Data

Penelitian ini mengidentifikasi strategi pengembangan yang digunakan Badan Usaha Milik Nagari Jaho (BUMNag) menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT ini adalah singkatan dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman).

Adapun tahapan yang penulis lakukan yaitu: pertama, menghimpun data-data terkait dengan yang penulis teliti, berupa dokumen-dokumen, buku-buku terkait serta mewawancarai sekretaris dan staf administratif Nagari Jaho, ketua dan bendahara BUMNag dan masyarakat Nagari Jaho. Kemudian membaca, menelaah dan mencatat data-data yang telah dikumpulkan. Kedua, membahas masalah-masalah yang telah diajukan dan menginterpretasikan berdasarkan teori-teori yang berkaitan kemudian menganalisa menggunakan teknik kualitatif dan dihubungkan dengan strategi pengembangan BUMNag menggunakan analisis SWOT.

HASIL PENELITIAN

Perencanaan strategi adalah gambaran kegiatan atau program kerja perusahaan atau wirausaha kedepan. Melalui program-program yang telah ditentukan sebagai upaya untuk menggapai tujuan bersama, untuk menggapai tujuan tentunya dibutuhkan perencanaan strategis yang mampu mewadahi jalannya usaha sesuai dengan situasi dan kondisi. Untuk itu tanpa strategi yang matang, maka sebuah perencanaan tidak akan berpengaruh dalam implementasi kerja di lapangan. Serta dibutuhkan formulasi yang jitu sebagai stimulus bagi jalannya perencanaan strategi yang telah disusun. Seperti halnya BUMNag Talago Kumbang, pengurus pengelola harus mampu menyusun strategi sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan sekitar agar dapat tercapai usaha yang tumbuh dan berkembang.

Berikut adalah alternatif strategi yang telah disusun pengurus pengelola berdasarkan situasi, kondisi dan kebutuhan masyarakat Nagari Jaho:

1. Strategi SO (*Strength* dan *Opportunities*)

- a. Mengelola Sumber Daya Alam (SDA) yang berlimpah dengan memberdayakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai

Tersediannya Sumber Daya Alam (SDA) yang berlimpah di Nagari Jaho perlu dijaga dan dikelola dengan baik oleh masyarakat, salah satunya adalah membersihkan rumput dari tanaman liar berupa ilalang karena sebagian besar nagari adalah lahan persawahan, perbukitan dan rawa, sehingga jumlah rumput di Nagari Jaho sangatlah belimpah. Hal ini supaya menghasilkan rumput yang berkualitas, dan sangat menunjang pengemukan sapi atau kerbau.

- b. Pengelolaan dana secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan profesi masyarakat yang sebagian besar adalah petani dan peternak

Dana yang sudah direalisasikan pemerintah nagari untuk BUMNag Talago Kumbang sebesar Rp. 200.000.000,00 (*dua ratus juta rupiah*) telah dikembangkan untuk usaha pengemukan sapi pedaging, peternakan kerbau, peternakan ikan dan menyediakan peralatan sound system serta tenda yang dapat disewakan kepada masyarakat, berikut beberapa aset yang dimiliki BUMNag Talago Kumbang (rekap asset BUMNag periode februari 2021) :

- 1) Dua ekor kerbau
- 2) Dua belas ekor sapi
- 3) Tiga buah kolam bioflog/ kolam terpal
- 4) Dua buah speaker aktif
- 5) Dua buah mix
- 6) Satu buah stand mix
- 7) Satu buah ampli/mixer
- 8) Lima buah tenda (tenda ukuran 4×4, 3×6 dan 4×6).

Serta tambahan modal sebesar Rp.150.000.000,- (*seratus lima puluh juta rupiah*) akan digunakan untuk peternakan ayam petelur dan ternak kambing yang saat ini dalam tahap pembuatan kandang.

- c. Pengurus BUMNag mengelola usaha sesuai prinsip syariah dilatarbelakangi dengan masyarakat nagari yang 100% muslim

BUMNag Talago Kumbang menerapkan prinsip syariah dalam menjalankan usahanya, sesuai dengan salah satu misi dari BUMNag Talago Kumbang yaitu “Kewirausahaan Syariah” dan masyarakat yang beragama islam, dalam usaha peternakan sapi/kerbau BUMNag Talago Kumbang menggunakan akad *Al-Mudharabah*, yaitu akad yang dibuat antara pengurus BUMNag sebagai pemilik modal dengan masyarakat sebagai pengelola sehingga memperoleh keuntungan atau pendapatan dari pengelolaan sapi/kerbau tersebut. Pendapatan atau keuntungan tersebut dibagi berdasarkan *nishbah* (bagian) yang telah disepakati diawal akad. Akan tetapi, bila terjadi kerugian yang bukan akibat dari kelalaian pihak pengelola, maka pemilik modal sebagai pihak yang menanggung. Seandainya kerugian disebabkan oleh pihak pengelola maka pihak tersebut yang harus bertanggungjawab atas kerugian.

- d. BUMNag membuat program usaha yang tidak dijalankan pihak lain/ minim persaingan dan sesuai potensi desa

BUMNag adalah salah satu badan usaha yang langsung dimiliki oleh masyarakat dan tujuan pasarnya juga masyarakat, sesuai dengan potensi yang dimiliki Nagari Jaho yang dapat dikembangkan dalam sektor peternakan, pertanian, jasa dan produksi. BUMNag Talago Kumbang sudah bergerak pada sektor peternakan sapi/kerbau, hal ini didukung karena masyarakat memiliki pemahaman akan hewan ternak dan situasi serta kondisi Nagari Jaho juga mendukung kegiatan usaha ini.

Selain peternakan pengemukan sapi, kerbau dan ternak ikan BUMNag Talag Kumbang juga menjalankan usaha sewa tenda dan sound system kepada masyarakat sekitar. Usaha ini dipilih karena diNagari Jaho belum ada yang

menjalankan usaha tersebut, sehingga jika ada masyarakat yang akan melangsungkan acara harus menyewa tenda dan sound system dari luar dan tentunya dengan harga yang tidak murah. Pengurus pengelola BUMNag mulai menyediakan peralatan sound system dan tenda untuk memenuhi kebutuhan masyarakat nagari yang akan melakukan suatu acara, seperti acara hajatan, pernikahan, dan lainnya.

Usaha peternakan ayam petelur juga dipilih pengurus pengelola karena besarnya permintaan masyarakat akan telur ayam melalui E-warong milik nagari. Seringkali telur yang didapatkan masyarakat sudah tidak layak untuk dimakan, oleh karena itu pengurus BUMNag memulai usaha peternakan ayam petelur dan sudah disetujui oleh pemerintah nagari. BUMNag Talago Kumbang melakukan berbagai cara atau upaya untuk mencapai tujuan tepat pada waktunya dan efisien dalam pengelolaan usahanya dengan meminimalisir pemborosan waktu dan biaya.

1. Strategi untuk WO (*Weaknesses* dan *Opportunities*)

- a. Memanfaatkan peluang pelatihan dari pemerintah untuk merekrut karyawan yang kompeten

BUMNag Talago Kumbang memakai Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten dalam pengelolaan usaha, dengan adanya pelatihan dari pemerintah maka dapat mempermudah merekrut karyawan/pengurus BUMNag seperti pengurus pengelola BUMNag mengutamakan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam bidang peternakan, selain itu juga paham akan berwirausaha dan sudah memiliki pengalaman dalam berorganisasi, bertanggungjawab dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas.

Sedangkan untuk peternak memakai SDM yang paham dalam mengurus hewan ternak supaya usaha BUMNag dapat berjalan secara optimal dan memberikan hasil yang memuaskan, selain itu juga mengutamakan masyarakat yang kurang mampu dalam perekonomiannya karena tujuan utama BUMNag adalah meningkatkan perekonomian masyarakat nagari.

- b. Perencanaan menyediakan sarana dan prasarana yang lengkap dengan bantuan dari pemerintah nagari

Supaya menunjang keberhasilan BUMNag perlu dibuat rencana anggaran belanja (RAB) untuk sarana prasarana karena tanpa sarana yang baik maka pengelola BUMNag tidak efektif. Berikut rencana pengadaan sarana prasarana seperti:

- 1) Kantor BUMNag Talago Kumbang
- 2) Komputer 2 set
- 3) Printer 2 pcs
- 4) Sambungan telpon dan fax
- 5) Sambungan internet dan TV kabel
- 6) Alat tulis kantor

Diharapkan dengan adanya sarana dan prasarana tersebut pengurus BUMNag Talago Kumbang dapat mengelola BUMNag dengan baik.

- c. Meningkatkan kerjasama dengan pemerintah nagari atau pihak terkait untuk memberikan sosialisasi dan melibatkan BUMNag dalam setiap *event* agar masyarakat lebih mengenal BUMNag

BUMNag adalah program baru dari pemerintah pusat dan di NagariJaho BUMNag Talago Kumbang ditetapkan pada tanggal 8 Mei 2017 tentu hal ini perlu disosialisasikan kepada masyarakat supaya masyarakat mengetahui apa itu BUMNag dan apa tujuannya. Tujuan kegiatan ini adalah memperkenalkan BUMNag kepada masyarakat serta mengajak bersama-sama mendukung program BUMNag demi kepentingan masyarakat secara keseluruhan, sehingga tujuan BUMNag dapat tercapai dengan dukungan seluruh masyarakat.

2. Strategi untuk ST (*Strength* dan *Threats*)

- a. Menjalin kerjasama dengan masyarakat untuk menanam sumber pakan hijauan dilahan yang tidak tergarap atau disekitar kandang
 Menanam sumber pakan hijauan disekitar area peternakan dapat mempermudah peternak mengambil pakan hijauan yang dibutuhkan ternak, dengan kata lain menjaga persediaan pakan ternak disaat terjadi musim hujan agar tidak terjadi pengurangan pemberian porsi makan hewan ternak. Selain itu peternak juga dapat memanfaatkan lahan masyarakat yang tidak tergarap untuk menanam sumber pakan hijauan.
 - b. Tersedianya SDM dalam jumlah yang memadai dapat membantu memberikan pendidikan atau *sharing* pengetahuan tentang bermuamalah secara syariah kepada masyarakat
 Masyarakat Nagari Jaho 100% beragama islam ini belum bisa menjamin semua masyarakat paham tentang bermuamalah secara syariah maka pengurus BUMNag sebaiknya memberikan pendidikan atau penyuluhan kepada masyarakat tentang keuntungan bermuamalah secara syariah sehingga masyarakat mendukung semua jenis usaha BUMNag Talago Kumbang. Seperti mengadakan kegiatan rutin atau tambahan materi tentang bermuamalah secara syariah dengan mendatangkan narasumber terdekat seperti ustadz/ustadzah yang tinggal di sekitar Nagari Jaho yang ahli di bidang ekonomi syariah di kegiatan pengajian ibuk-ibuk majelis taklim, apabila ini dilaksanakan secara bertahap maka *insya allah* masyarakat Nagari Jaho akan memahami bermuamalah secara syariah dan masyarakat akan terhindar dari transaksi haram yang merugikan masyarakat.
3. Strategi untuk WT (*Weaknesses* dan *Threats*)
- a. Meningkatkan perawatan hewan ternak dengan mengoptimalkan pengelolaan usaha
 Dengan meningkatkan perawatan terhadap ternak maka mutu dan kualitas hewan ternak akan menjadi lebih baik sehingga dapat menjaga penawaran dengan harga yang relatif tinggi. Selain itu pengurus BUMNag harus memantau hewan ternak secara berkala agar tidak terjadi hal yang tidak diinginkan, serta menyediakan obat-obatan jika sewaktu-waktu hewan ternak sakit.
 - b. Bekerjasama dengan pemerintah nagari untuk menghidupkan penyuluhan kepada peternak serta meningkatkan sarana penunjang usaha
 Tidak adanya penyuluhan pada peternak mengakibatkan peternak melakukan kesalahan dan peternak tidak mengetahui informasi tentang inovasi-inovasi dibidang peternakan, dengan adanya campur tangan pemerintah untuk mengaktifkan PPL (Penyuluh Peternak Lapangan) di Nagari Jaho maka peternak akan mendapatkan informasi, inovasi dalam peternakan dan menyediakan sarana yang penunjang kegiatan usaha, sehingga peternak bisa lebih terampil lagi dalam menjalankan usaha dan mendapatkan hasil yang maksimal, oleh karena itu dibutuhkan penyuluhan.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan terhadap Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Talago Kumbang Nagari Jaho dengan analisis SWOT, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Faktor internal BUMNag Talago Kumbang
 - a. *Strenght* (kekuatan) BUMNag Talago Kumbang
 - 1) Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai
 - 2) Tersedia modal yang cukup
 - 3) BUMNag Talago Kumbang menganut sistem bagi hasil
 - 4) Adanya kebebasan memilih dan mengelola usaha

- b. *Weaknesses* (kelemahan) BUMNag Talago Kumbang
 - 1) Kurang optimalnya pengurus pengelola dalam menjalankan tugas
 - 2) Sarana dan prasarana belum menunjang kegiatan BUMNag Talago Kumbang
 - 3) Kurangnya pemahaman masyarakat tentang pendirian BUMNag
 - 4) Pengurus pengelola BUMNag belum berani mengelola keuangan secara keseluruhan
 2. Faktor eksternal BUMNag Talago Kumbang
 - a. *Opportunities* (peluang) BUMNag Talago Kumbang
 - 1) Tersedia Sumber Daya Alam (SDA) yang berlimpah
 - 2) Sebagian besar masyarakat berprofesi sebagai petani dan peternak
 - 3) Masyarakat NagariJaho 100% beragama islam
 - 4) Tidak adanya pihak sekitar yang membuka usaha sejenis
 - 5) Adanya dukungan dari pemerintah nagari
 - 6) Adanya pelatihan/ penyuluhan dari pemerintah tentang BUMNag/ BUMDes
 - b. *Threats*(ancaman) BUMNag Talago Kumbang
 - 1) Musim hujan
 - 2) Tidak adanya penyuluhan
 - 3) Kurangnya pemahaman masyarakat tentang bermuamalah secara syariah
 3. Strategi pengembangan BUMNag Talago Kumbang dengan matrik SWOT
 - a. Strategi SO (*Strength* dan *Opportunities*)
 - 1) Mengelola Sumber Daya Alam (SDA) yang berlimpah dengan memberdayakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai
 - 2) Pengelolaan dana secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan profesi masyarakat yang sebagian besar adalah petani dan peternak
 - 3) Pengurus BUMNag mengelola usaha sesuai prinsip syariah dilatarbelakangi dengan masyarakat nagari yang 100% muslim
 - 4) BUMNag membuat program usaha yang tidak dijalankan pihak lain/ minim persaingan dan sesuai dengan potensi desa
 - b. Strategi untuk WO (*Weaknesses* dan *Opportunities*)
 - 1) Memanfaatkan peluang pelatihan dari pemerintah untuk merekrut karyawan yang kompeten
 - 2) Perencanaan menyediakan sarana dan prasarana yang lengkap dengan bantuan dari pemerintah nagari
 - 3) Meningkatkan kerjasama dengan pemerintah nagari atau pihak terkait untuk memberikan sosialisasi dan melibatkan BUMNag dalam setiap *event* agar masyarakat lebih mengenal BUMNag
 - c. Strategi untuk ST (*Strength* dan *Threats*)
 - 1) Menjalin kerjasama dengan masyarakat untuk menanam sumber pekan hijauan dilahan yang tidak tergarap atau disekitar kandang
 - 2) Tersedianya SDM dalam jumlah yang memadai dapat membantu memberikan pendidikan atau *sharing* pengetahuan tentang bermuamalah secara syariah kepada masyarakat
 - d. Strategi untuk WT (*Weaknesses* dan *Threats*)
 - 1) Meningkatkan perawatan hewan ternak dengan mengoptimalkan pengelolaan usaha
 - 2) Bekerjasama dengan pemerintah nagari untuk menghidupkan penyuluhan kepada peternak serta meningkatkan sarana penunjang usaha

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang penulis paparkan di atas maka penulis memberikan saran kepada BUMNag Talag Kumbang Nagari Jaho sebagai berikut:

1. Melalui penulisan skripsi ini penulis menyarankan agar BUMNag Talago Kumbang dapat mengidentifikasi kebutuhan masyarakat untuk selanjutnya disesuaikan dengan

- program-program yang akan dibuat, mensosialisasikan kepada masyarakat tentang BUMNag agar dapat meningkatkan kesadaran sehingga mau bekerjasama dalam menjalankan program, mengadakan promosi, mengadakan pelatihan-pelatihan pada sektor usaha, bekerjasama dengan mitra dari luar serta meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di BUMNag Talago Kumbang.
2. Melalui penulisan skripsi ini penulis menyarankan agar BUMNag Talago Kumbang dapat menerapkan strategi-strategi yang telah dibuat untuk dapat mengatasi segala permasalahan yang ada sehingga BUMNag dapat berkembang. Selain itu, perlu juga melakukan studi banding dengan BUMNag yang telah berkembang agar dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang akan diterapkan kedepannya agar menjadi lebih baik kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkadafi, M. 2016. *Penguatan Ekonomi Masyarakat Melalui Pengelolaan Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Menuju Asean Economic Community 2015*. Riau: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Atmojo, S.T. 2015. *Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa*. Universitas Jember.
- Fahmi, I. 2013. *Manajemen Strategis Teori Dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Griffin, R.W. 2004. *Manajemen Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Hasan, A. 2009. *Manajemen Bisnis Syariah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Mardani. 2012. *Fiqh Ekonomi Syariah: Fiqh Muamalah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Mardawani. 2020. *Praktik Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Marimin. 2004. *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Bogor: Grasindo.
- Nurhayati, S. (2015). *Akuntansi Syariah di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rachmat. 2014. *Manajemen Strategik*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Rangkuti, F. 2002. *Creating Effective Marketing Plan: Teknik Membuat Marketing Plan Berdasarkan Customer Values dan Analisis Kasus*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Reza F., and Santoso, Budi and Devi, Eka. (2020). Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis SWOT Pada Mini Market Di Muatiara Mart Rowotengah Jember. *Jurnal International Journal Of Sosial Science And Business* 4(2):301-307.
- Robinson, P. 2000. *Manajemen Strategi Formulasi, Implementasi dan Pengendalian Jilid 1*. Jakarta: Binrupa Aksara.
- Robbins, S. P. dan Mary. 2011. *Manajemen Edisi Ke10*. Jakarta: Erlangga.
- Sukiman. 2012. *Pengembangan Media Pembelajaran*. Yogyakarta: Pedagogia.
- Sulistiani, D. 2006. *Analisis Swot Sebagai Strategi Perusahaan Dalam Memenangkan Persaingan Bisnis*. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Triuwono, I. 2006. *Prespektif, Metodologi, Dan Teori Akuntansi Syariah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widodo, J. 2001. *Good Governance (Telaah Dan Dimensi Akuntabilitas Dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi Dan Otonomi Daerah)*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Yunita, K., I. G. Mustika, S. Rusmita, D. Prihartini, dan U. Mustakim. 2019. Konsep Pendirian Dan Pengembangan Bumdes. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura, Indonesia*. ISBN: 978-602-53460-3-3:172.