

## Strategi Peningkatan Performa Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Kebumen

### *Strategy for Increasing Village Owned Enterprises Performance in Kebumen Regency*

Nanang Annas Furkoni\*)

Lukman M. Baga

Lala M. Kolopaking

Manajemen Pembangunan Daerah, Sekolah Pascasarjana IPB Bogor, Jawa Barat,  
Indonesia

\*)Email: annasfurkoni@apps.ipb.ac.id

#### ABSTRACT

*Village Owned Enterprises (Badan Usaha Milik Desa/BUM Desa) is one of the tools to increase village independence and welfare. When BUM Desa performs well, it is hoped that the community and village will be affected. This study aims to formulate strategy that can be used by BUM Desa in Kebumen Regency to improve their performance. Strategy formulation is carried out by analyzing the internal and external factors of BUM Desa, then using the SWOT Matrix and described through the Architecture of Strategy. The results of this study describe alternative strategies that can be carried out by BUM Desa so that their performance can increase. These strategies include the addition of BUM Desa services and collaboration with other parties, the creation of integrated information system, capacity building and competence of BUM Desa employees, as well as policy for reserves the net profit.*

**Keywords:** *Architecture of Strategy, BUM Desa, SWOT Matrix, Performance, Village*

#### ABSTRAK

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) merupakan salah satu alat yang digunakan oleh desa untuk meningkatkan kemandirian dan kesejahteraan desa. Ketika BUM Desa berperforma baik diharapkan masyarakat dan desa terkena efeknya yaitu menjadi sejahtera dan mandiri. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi yang dapat digunakan oleh BUM Desa di Kabupaten Kebumen untuk meningkatkan performanya. Perumusan strategi dilakukan dengan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal BUM Desa, kemudian dengan menggunakan matriks SWOT dan digambarkan melalui arsitektur strategi. Hasil penelitian menggambarkan alternatif strategi yang dapat dilakukan BUM Desa agar performanya semakin meningkat misalnya penambahan layanan BUM Desa dan kerja sama dengan pihak lain, pembuatan sistem informasi terpadu, pengembangan kapasitas dan kompetensi pegawai BUM Desa, serta pencadangan sisa laba bersih.

**Kata Kunci:** *Arsitektur Strategi, BUM Desa, Matriks SWOT, performa, Desa*

## PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi pedesaan telah menjadi perhatian utama bagi pembuat kebijakan terutama di negara berkembang, termasuk Indonesia (Arifin *et al.* 2020). Pemerintah Indonesia melalui *nawacita* bersungguh-sungguh untuk membangun Indonesia dari pinggiran dan daerah pedesaan dengan aksesibilitas rendah, migrasi yang tidak seimbang maupun tingkat pendidikan yang rendah (Naldi *et al.* 2015).

Kebijakan membangun dari desa merupakan suatu kebijakan yang baik dalam membangun secara umum suatu wilayah (Artino *et al.* 2019) karena desa merupakan unit organisasi pemerintah yang berhadapan langsung dengan masyarakat (Ardhi 2016). Lebih lanjut lagi, Sidik (2015) mengatakan bahwa posisi desa sangatlah strategis dalam membangun sebuah negara karena desa dapat menjadi awalan pengidentifikasian masalah atau kebutuhan masyarakat di level paling dasar hingga perencanaan dan realisasi tujuan bernegara. Akan tetapi, meskipun pemerintah sudah melakukan berbagai program untuk mempercepat pembangunan pedesaan, peningkatan kesejahteraan masyarakat desa dirasa belum signifikan (Agunggunanto *et al.* 2016).

Untuk mewujudkan *nawacita* tersebut, salah satu kebijakan pembangunan Indonesia dari pinggiran adalah dengan pengembangan usaha ekonomi kolektif desa melalui Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). BUM Desa merupakan badan hukum yang dibentuk oleh desa atau bersama desa-desa dalam rangka pengelolaan dan pemanfaatan aset desa, pengembangan investasi dan produktivitas, penyediaan jasa pelayanan, ataupun penyediaan jenis usaha lain dengan tujuan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa (UU 2020).

Selain itu, BUM Desa juga berperan untuk meningkatkan kualitas hidup warga negara di pedesaan, dan salah satu bentuk kemandirian ekonomi desa dengan menggerakkan berbagai unit usaha strategis bagi usaha ekonomi kolektif desa (Winarsi *et al.* 2018). Adanya pandemi covid-19, tidak hanya berdampak bagi bisnis (Turner dan Akinremi 2020), tetapi juga bidang ekonomi sosial (Fernandes 2020), bahkan berdampak bagi masyarakat di pedesaan (Ferdinand 2020; Ph *et al.* 2020). Untuk mengurangi dampak di masyarakat pedesaan, pemerintah menetapkan bahwa BUM Desa sebagai salah satu *tools* utama dalam program Pemulihan Ekonomi Nasional (Permendes 2020). Artinya, BUM Desa berperan penting bagi masyarakat desa dan sekaligus menunjukkan bahwa penelitian tentang BUM Desa tidak usang untuk terus dilakukan.

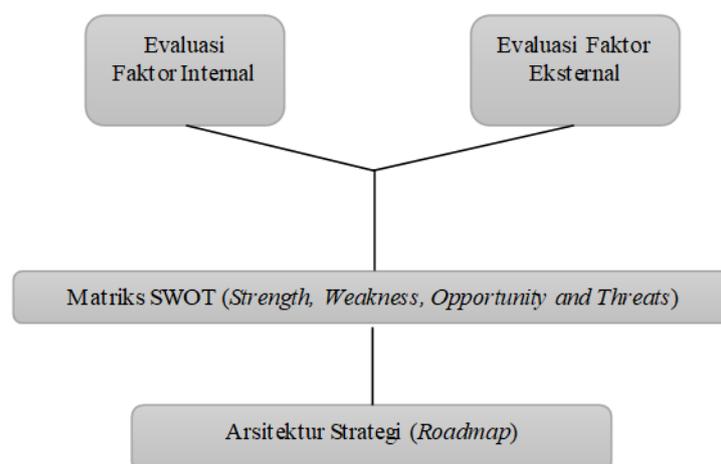
Kabupaten Kebumen terletak di sisi selatan di Jawa Tengah. Kabupaten ini terdiri dari 25 kecamatan yang di dalamnya terdapat 11 kelurahan dan 449 desa. Berdasarkan data dari Kemendes PDTT pada tahun 2021, status desa di Kebumen yaitu satu (1) desa mandiri, 123 desa maju, 319 desa berkembang, dan enam (6) desa tertinggal. Hal ini berarti perlunya usaha desa untuk meningkatkan kemandirian desa, dan salah satunya berupa peningkatan performa BUM Desa. Selain itu, mayoritas BUM Desa yang sudah berkembang di Kabupaten Kebumen unit usaha utamanya di bidang retail. Berdasarkan penjelasan tersebut, diperlukan strategi dalam mengembangkan bisnis retail pada BUM Desa agar BUM Desa dapat berperforma bagus sehingga mengangkat kemandirian dan kesejahteraan desa.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Kabupaten Kebumen Jawa Tengah dalam kurun waktu empat bulan dari Februari s.d. Mei 2022. Pengumpulan data menggunakan pendekatan *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling* kepada informan yang dianggap ahli atau berwenang di bidangnya. Informan penelitian ini terdiri dari empat pengurus inti BUM Desa yang usaha utamanya di bidang retail, satu ketua asosiasi BUM Desa dan satu pejabat fungsional di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa yang tugasnya terkait dengan kerja sama antar desa dan BUM Desa.

Penelitian ini menggunakan analisis SWOT dalam memformulasikan strategi peningkatan performa BUM Desa di bidang retail. Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Filosofi analisis ini adalah pada logika penggunaan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*) yang ada tetapi secara bersamaan berusaha menghilangkan atau mengurangi kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*) (Rangkuti 2015). Basis analisis SWOT ini adalah BUM Desa di kebumen sebagai internal organisasi, sedangkan di luar organisasi merupakan faktor eksternal. Kekuatan (*strength*) adalah kondisi internal organisasi yang dapat berupa kompetensi/ kapabilitas/sumber daya yang dapat digunakan sebagai alat untuk memaksimalkan peluang dan mengurangi ancaman. Kelemahan (*weakness*) adalah kondisi internal organisasi berupa kompetensi/kapabilitas/sumber daya organisasi sulit digunakan untuk menangani kesempatan maupun ancaman. Peluang (*opportunity*) adalah kondisi eksternal organisasi yang berpotensi positif bagi perusahaan. Ancaman (*threat*) adalah kondisi eksternal organisasi yang berpotensi negatif bagi perusahaan.

Hasil analisis SWOT tersebut akan menghasilkan alternatif strategi peningkatan performa BUM Desa. Keseluruhan alternatif strategi tersebut akan digunakan dalam perancangan strategis melalui pendekatan arsitektur strategi. Apabila digambarkan, perumusan strategi ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Perumusan strategi

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Strategis BUM Desa

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan dan melakukan identifikasi terhadap lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) BUM Desa, diperoleh faktor internal dan eksternal pada Tabel 1.

Tabel 1. Identifikasi faktor kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O), dan ancaman (T)

FAKTOR-FAKTOR INTERNAL	
Kekuatan ( <i>Strength</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
1. BUM Desa sudah berbadan hukum	1. Lemahnya Pencatatan dan Pelaporan Keuangan BUM Desa
2. Barang/jasa yang dijual merupakan kebutuhan masyarakat	2. Kurangnya Sarana dan Prasarana
3. Lokasi bumdes yang strategis	3. Rendahnya Kualitas Pegawai
4. Kemudahan mendapatkan karyawan	4. Kurangnya Pemasaran Produk BUM Desa
5. Akses Terhadap Modal Finansial Kuat	
FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL	
Peluang ( <i>Opportunity</i> )	Ancaman ( <i>Threat</i> )
1. Dukungan kebijakan pemerintah pusat dan daerah terhadap BUM Desa	1. Persepsi masyarakat tentang Pembangunan Desa dan BUM Desa
2. Dukungan pemerintah desa terhadap BUM Desa	2. Peraturan terkait Dana Desa dan Penyertaan Modal BUM Desa
3. Adanya asosiasi bumdes di Kebumen	3. Jenis usaha yang sama/sejenis
4. Kerjasama dengan lembaga dan atau perusahaan lain	
5. Teknologi digital dan internet	

### Analisis dan Matriks Faktor Internal (IFE – *Internal Factor Evaluation*)

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) merupakan hasil identifikasi faktor-faktor internal pada BUM Desa yang terdiri atas faktor kekuatan ( *S-Strength*) dan faktor kelemahan ( *W-Weakness*) yang berpengaruh terhadap performa BUM Desa di Kabupaten Kebumen. Berdasarkan evaluasi faktor internal dari informan diperoleh nilai bobot dan rating pada tiap-tiap faktor pada kekuatan (S) dan kelemahan (W) sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks hasil evaluasi faktor internal (IFE)

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>			
1. BUM Desa sudah berbadan hukum	0,11	3,33	0,366
2. Barang/jasa yang dijual merupakan kebutuhan masyarakat	0,09	3,33	0,300
3. Lokasi bumdes yang strategis	0,10	3,33	0,333
4. Kemudahan mendapatkan karyawan	0,08	4,00	0,320
5. Akses Terhadap Modal Finansial Kuat	0,11	3,00	0,330
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>			
1. Lemahnya Pencatatan dan Pelaporan Keuangan BUM Desa	0,14	2,67	0,374
2. Kurangnya Sarana dan Prasarana	0,12	4,00	0,480
3. Rendahnya Kualitas Pegawai	0,14	3,00	0,420
4. Kurangnya Pemasaran Produk BUM Desa	0,11	3,00	0,330
<b>Total Skor Faktor Internal</b>	<b>1,00</b>		<b>3,253</b>

### Analisis dan Matriks Faktor Eksternal (EFE – *External Factor Evaluation*)

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) merupakan hasil identifikasi faktor-faktor eksternal pada BUM Desa yang terdiri atas faktor peluang (*O-Opportunity*) dan faktor ancaman (*T-Threat*) yang berpengaruh terhadap performa BUM Desa di Kabupaten Kebumen. Berdasarkan evaluasi faktor eksternal dari informan diperoleh nilai bobot dan rating pada tiap-tiap faktor pada peluang (O) dan ancaman (T) sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.

### Matriks Internal Eksternal

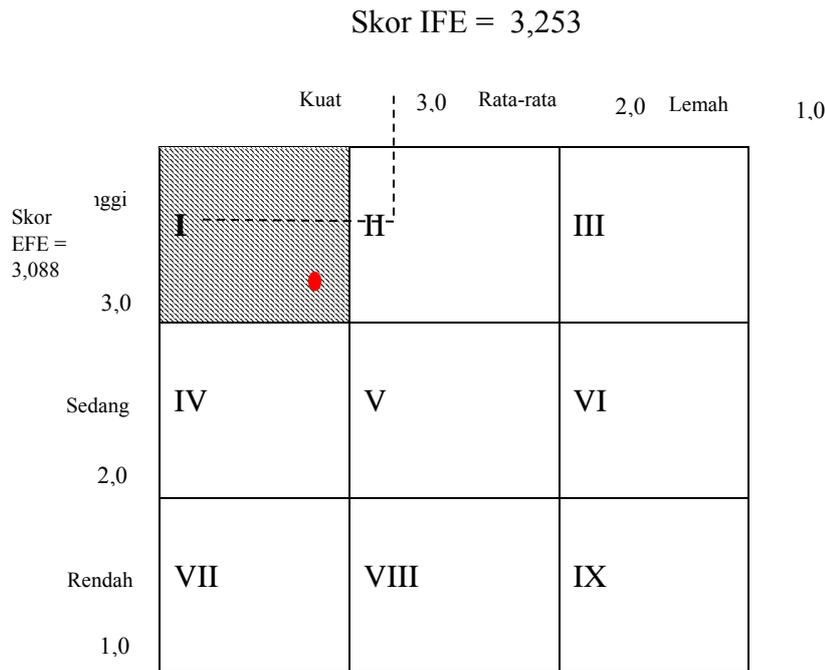
Matriks Internal Eksternal didapatkan dari total skor matriks IFE (sumbu x) dan matriks EFE (sumbu y). Total skor yang dihasilkan dari matriks IFE sebesar 3,253 dan matriks EFE sebesar 3,088. Selanjutnya melakukan plot skor IFE dan EFE ke dalam matriks IE. Hasilnya menunjukkan bahwa BUM Desa berada di kuadran I sebagaimana pada Gambar 2. Oleh karena itu, strategi yang tepat untuk dijalankan BUM Desa adalah tumbuh dan kembangkan. Strategi ini bisa melalui pengembangan produk dan pasar serta bisa juga dengan integrasi vertikal (fungsi pemasok dan atau fungsi distributor) (Rangkuti 2015).

Tabel 3. Matriks hasil evaluasi faktor eksternal (EFE)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>			
Dukungan kebijakan pemerintah pusat dan daerah terhadap BUM Desa	0,15	3,33	0,500
Dukungan pemerintah desa terhadap BUM Desa	0,13	3,33	0,433
Adanya asosiasi bumdes di Kebumen	0,11	3,00	0,330
Kerjasama dengan lembaga dan atau perusahaan lain	0,13	3,33	0,433
Teknologi digital dan internet	0,13	3,33	0,433
<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>			
Persepsi masyarakat tentang Pembangunan Desa dan BUM Desa	0,12	3,33	0,400
Peraturan terkait Dana Desa dan Penyertaan Modal BUM Desa	0,10	3,00	0,300
Jenis usaha yang sama/sejenis	0,13	2,00	0,260
<b>Total Skor Faktor Eksternal</b>	<b>1,00</b>		<b>3,088</b>

**Matriks Internal Eksternal**

Matriks Internal Eksternal didapatkan dari total skor matriks IFE (sumbu x) dan matriks EFE (sumbu y). Total skor yang dihasilkan dari matriks IFE sebesar 3,253 dan matriks EFE sebesar 3,088. Selanjutnya melakukan plot skor IFE dan EFE ke dalam matriks IE. Hasilnya menunjukkan bahwa BUM Desa berada di kuadran I sebagaimana pada Gambar 2. Oleh karena itu, strategi yang tepat untuk dijalankan BUM Desa adalah tumbuh dan kembangkan. Strategi ini bisa melalui pengembangan produk dan pasar serta bisa juga dengan integrasi vertikal (fungsi pemasok dan atau fungsi distributor) (Rangkuti 2015).



Gambar 2 Matriks internal eksternal

**Perumusan Alternatif Strategi Menggunakan Matriks SWOT**

Dalam penentuan alternatif strategi perlu dilakukan penggabungan (*matching stage*) antara faktor internal dan eksternal dengan cara menggabungkan matriks IFE dan matriks EFE menjadi matriks SWOT sebagaimana Tabel 4. Hasilnya yaitu ada sembilan strategi peningkatan performa BUM Desa di Kabupaten Kebumen.

**Arsitektur Strategi Peningkatan Performa BUM Desa di Kabupaten Kebumen**

Rancangan arsitektur strategi merupakan peta strategik untuk mencapai sasaran peningkatan performa BUM Desa di Kebumen. Sasaran sebagai indikator keberhasilan BUM Desa yang memiliki performa yang baik di antaranya adalah meningkatkan pertumbuhan ekonomi pedesaan, menambah kesempatan kerja bagi masyarakat, naiknya pendapatan masyarakat dan pendapatan asli desa, meningkatkan partisipasi masyarakat, serta peningkatan kerja sama dengan berbagai pihak dalam pengembangan unit usaha BUM Desa (Dhewanto *et al.* 2020).

Namun demikian perlu dipertimbangkan berbagai tantangan dalam mencapai sasaran tersebut. Beberapa tantangannya adalah perubahan kondisi politik di desa dan daerah, perkembangan teknologi dan media sosial, serta arus urbanisasi ke luar daerah.

Berdasarkan strategi yang telah diformulasikan dari hasil analisis SWOT pada Tabel 5, disusunlah program dan kegiatan peningkatan performa BUM Desa. Adapun rincian program dan kegiatan tersaji pada Tabel 5.

### Tahapan Arsitektur Strategik

Rancangan arsitektur strategi peningkatan performa BUM Desa merupakan rekomendasi yang diberikan untuk menjawab tantangan yang dihadapi oleh BUM Desa. Rancangan ini merupakan peta strategi untuk mencapai sasaran yaitu BUM Desa yang berperforma bagus. Di dalam rancangan tersebut terdapat beberapa langkah yang akan ditempuh untuk mencapai sasaran. Gambar arsitektur strategi peningkatan performa BUM Desa dapat dilihat pada Gambar 3.

Tabel 4. Matriks SWOT dan Alternatif Strategi Peningkatan Performa BUM Desa

<b>Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. BUM Desa sudah berbadan hukum</li> <li>2. Barang/jasa yang dijual merupakan kebutuhan masyarakat</li> <li>3. Lokasi bumdes yang strategis</li> <li>4. Kemudahan mendapatkan karyawan</li> <li>5. Akses Terhadap Modal Finansial Kuat</li> </ol>	<b>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lemahnya Pencatatan dan Pelaporan Keuangan BUM Desa</li> <li>2. Kurangnya Sarana dan Prasarana</li> <li>3. Rendahnya Kualitas Pegawai</li> <li>4. Kurangnya Pemasaran Produk BUM Desa</li> </ol>	
<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dukungan kebijakan pemerintah pusat dan daerah terhadap BUM Desa</li> <li>2. Dukungan pemerintah desa terhadap BUM Desa</li> <li>3. Adanya asosiasi bumdes di Kebumen</li> <li>4. Kerjasama dengan lembaga dan atau perusahaan lain</li> <li>5. Teknologi digital dan internet</li> </ol>	<b>Strategi S-O</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penambahan layanan BUM Desa dan kerja sama dengan pihak lain (S1,S2,S3,S5,O1,O2,O3,O4,O5)</li> <li>2. Pembuatan sistem informasi terpadu (S5,O3,O4,O5)</li> </ol>	<b>Strategi W-O</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan sarana prasarana (W2,O1,O2,O4)</li> <li>2. Pengembangan kapasitas dan kompetensi pegawai BUM Desa (W1,W3,O1,O2,O3,O4,O5)</li> <li>3. Promosi menggunakan internet dan media sosial (W4,O2,O5)</li> </ol>
<b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persepsi masyarakat terhadap Pembangunan Desa dan BUM Desa</li> <li>2. Peraturan terkait Dana Desa dan Penyertaan Modal BUM Desa</li> <li>3. Jenis usaha yang sama/sejenis</li> </ol>	<b>Strategi S-T</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sosialisasi Program BUM Desa (S1,S5,T1)</li> <li>2. Pencadangan Sisa Laba Bersih (S1,S5,T2)</li> <li>3. Variasi dan Promosi Layanan (S2,S5,W3)</li> </ol>	<b>Strategi W-T</b> <p>Penyampaian Laporan Pertanggungjawaban tepat waktu (W1,T1)</p>	

Sumbu X (horizontal) menggambarkan rentang waktu. Sumbu Y (vertikal) berupa kegiatan yang harus ditempuh untuk mencapai sasaran.

Berdasarkan program yang telah disusun di bagian sebelumnya, pelaksanaan program tersebut dibagi menjadi beberapa periode. Setiap periode terdapat beberapa program/kegiatan yang harus diselesaikan. Jika semua program pada periode I telah diselesaikan, program-program berikutnya pada periode II dapat dilaksanakan, begitu juga periode berikutnya. Dalam penentuan rentang waktu, tidak digunakan patokan bulan/semester/tahun tetapi menggunakan periodisasi. Hal ini bertujuan agar program/kegiatan tersebut tidak terpaksa pada rentang waktu tertentu. Oleh karena itu, saat program pada periode I selesai dilaksanakan, program pada periode II dapat segera dilakukan tanpa harus menunggu patokan waktu tertentu. Adapun program/kegiatan yang dilaksanakan secara periodik terdiri dari.

- a) Periode I, program ini berupa kerja sama dengan pihak lain berupa pengembangan sistem informasi terpadu, inisiasi kerja sama dengan bank, pemerintah daerah dan pemasok, dan pembuatan branding logo BUM Desa.
- b) Periode II, program yang dilaksanakan yaitu Penambahan jenis dan volume layanan (kasir, pembayaran pajak, layanan perbankan, rak *display*), peningkatan sarana dan prasarana, dan peninjauan kembali penggunaan laba bersih BUM Desa.
- c) Periode III, BUM Desa dapat mengembangkan unit usaha baru dan diharapkan performa BUM Desa semakin bagus.

Tabel 5. Program Peningkatan Performa BUM Desa di Kabupaten Kebumen

No	Strategi	Program	Kegiatan
1.	Penambahan layanan BUM Desa dan kerja sama dengan pihak lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan Layanan BUM Desa</li> <li>• Kerja sama dengan perbankan, pemerintah daerah, pihak lain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penambahan jenis dan volume layanan (kasir, pembayaran pajak, layanan perbankan, <i>rak display</i>)</li> <li>• Penambahan unit usaha BUM Desa</li> </ul>
2.	Pembuatan sistem informasi terpadu	Pengembangan sistem informasi terpadu	Kerja sama dengan asosiasi dan atau penyedia jasa tentang pengembangan sistem informasi persediaan dan pelaporan keuangan, serta data member
3.	Peningkatan sarana prasarana	Peningkatan Sarana dan Prasarana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekonsiliasi dengan pemerintah desa tentang sarana dan prasarana BUM Desa.</li> <li>• Pengajuan proposal penerimaan hibah ke pemerintah pusat/ daerah</li> </ul>
4.	Pengembangan kapasitas dan kompetensi pegawai BUM Desa	Pelatihan Pelaporan Keuangan dan Digital Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan pencatatan dan pelaporan keuangan dan perpajakan (luring atau daring)</li> <li>• Pelatihan software gratis untuk kampanye <i>digital marketing</i> (canva, inkscape, pixellab)</li> </ul>

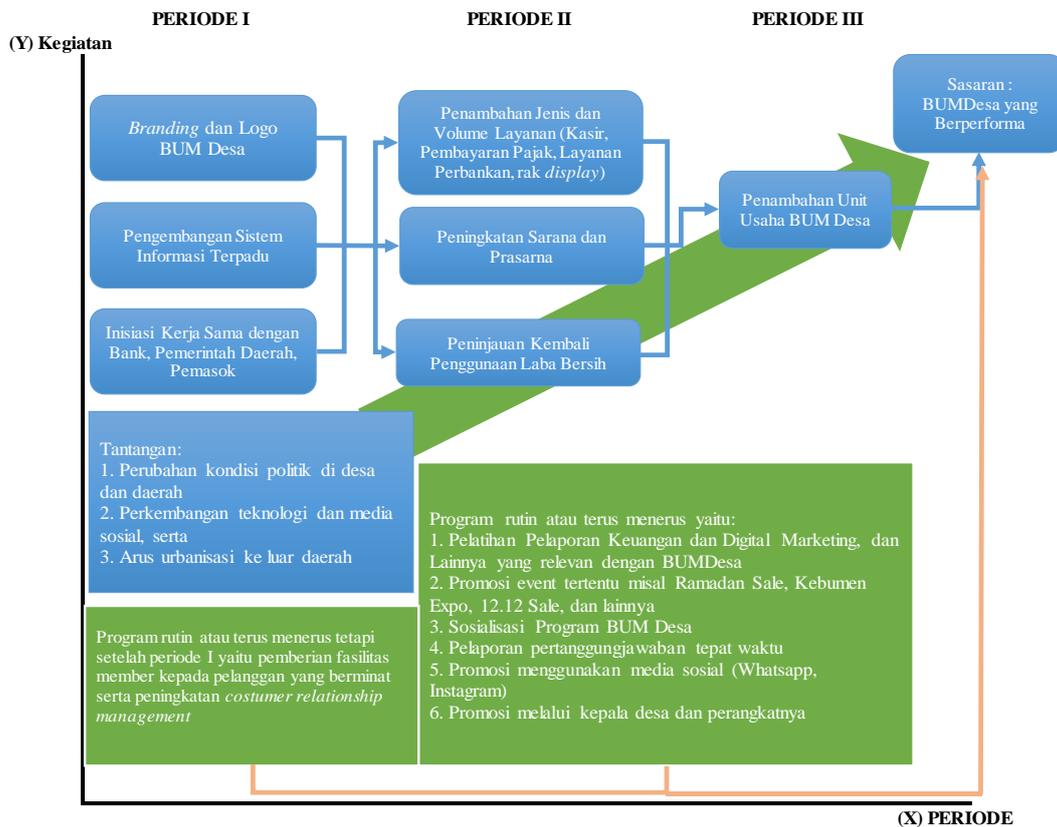
No	Strategi	Program	Kegiatan
5.	Promosi menggunakan internet dan media sosial	Internet dan Digital Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan pemanfaatan sosial media untuk <i>marketing</i></li> <li>• Pelatihan lainnya yang relevan dengan BUM Desa</li> <li>• Promosi menggunakan media sosial (Whatsapp, Instagram)</li> <li>• Promosi melalui kepala desa dan perangkatnya</li> </ul>
6.	Sosialisasi Program BUM Desa	Sosialisasi Program BUM Desa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sewa <i>freelancer</i> untuk membuat logo BUM Desa</li> <li>• <i>Branding</i> logo di setiap kegiatan yang membawa nama BUM Desa</li> <li>• Koordinasi dengan desa terkait dana CSR BUM Desa</li> <li>• Pelaporan kegiatan BUM Desa meliputi seluruh aspek (penjualan, karyawan, pajak, laba)</li> </ul>
7.	Pencadangan Sisa Laba Bersih	Peninjauan kembali penggunaan laba bersih	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembahasan pajak penghasilan dan pengukuhan sebagai pengusaha kena pajak (PKP) BUM Desa</li> <li>• Rekonsiliasi persentase penggunaan laba bersih dengan desa</li> </ul>
8.	Variasi dan Promosi Layanan	Promosi Event Diskon Pembelian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promosi <i>event</i> tertentu misal Ramadan Sale, Kebumen Expo, 12.12 Sale, dan lainnya</li> <li>• Pemberian fasilitas member kepada pelanggan yang berminat</li> <li>• Penerapan CRM (Customer Relationship Management)</li> </ul>
9.	Penyampaian Laporan Pertanggungjawaban tepat waktu	Pelaporan tepat waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reminder</i> di setiap kuartal/semester untuk pelaporan</li> <li>• Penyusunan laporan penjualan dan belanja per kuartal/semester</li> </ul>

Selain program yang dilaksanakan secara periodisasi, terdapat pula program yang dilaksanakan secara terus menerus. Rincian program dan atau kegiatan yang dilaksanakan adalah sebagai berikut.

a) Program rutin atau terus menerus yaitu:

- Pelatihan Pelaporan Keuangan dan Digital Marketing, dan Lainnya yang relevan dengan BUMDesa
- Promosi event tertentu misal Ramadan *Sale*, Kebumen Expo, 12.12 *Sale*, dan lainnya
- Sosialisasi Program BUM Desa
- Pelaporan pertanggungjawaban tepat waktu
- Promosi menggunakan media sosial (Whatsapp, Instagram)
- Promosi melalui kepala desa dan perangkatnya

Program rutin atau terus menerus tetapi setelah periode I yaitu pemberian fasilitas member kepada pelanggan yang berminat serta peningkatan *costumer relationship management*.



Gambar 3 Arsitektur strategi peningkatan performa BUM Desa di Kebumen

## SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan pada bagian sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut.

1. Terdapat sembilan alternatif strategi dalam rangka meningkatkan performa BUM Desa di Kabupaten Kebumen, yaitu (1) penambahan layanan BUM Desa dan kerja sama dengan pihak lain, (2) pembuatan sistem informasi terpadu, (3) peningkatan sarana prasarana, (4) pengembangan kapasitas dan kompetensi pegawai BUM Desa, (5) promosi menggunakan internet dan media sosial, (6) sosialisasi Program BUM Desa, (7) pencadangan sisa laba bersih, (8) variasi dan promosi layanan, (9) penyampaian laporan pertanggungjawaban tepat waktu.
2. Strategi peningkatan performa BUM Desa dilaksanakan dengan pendekatan arsitektur strategi. Strategi didesain dengan mengintegrasikan seluruh rangkaian kegiatan. Terdapat kegiatan yang dilakukan secara terus menerus dan tahap demi tahap secara berurutan agar mencapai sasaran berupa BUM Desa yang berperforma bagus.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Agunggunanto EY, Arianti F, Kushartono EW, Darwanto D. 2016. Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*. 13(1).doi:10.34001/jdeb.v13i1.395. [diunduh 2021 Jun 22]. Tersedia pada: <https://ejournal.unisnu.ac.id/JDEB/article/view/395>
- Ardhi I. 2016. Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Keterlambatan Penyaluran Dana Desa Studi Kasus pada Kabupaten Pacitan. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*. 1(3):35–48.doi:10.33105/itrev.v1i3.46.
- Arifin B, Wicaksono E, Tenrini RH, Wardhana IW, Setiawan H, Damayanty SA, Solikin A, Suhendra M, Saputra AH, Ariutama GA, *et al.* 2020. Village fund, village-owned-enterprises, and employment: Evidence from Indonesia. *Journal of Rural Studies*. 79:382–394.doi:10.1016/j.jrurstud.2020.08.052.
- Artino A, Juanda B, Mulatsih S. 2019. Keterkaitan Dana Desa Terhadap Kemiskinan di Kabupaten Lombok Utara. *The Relationship of Village Funds to Poverty*.:381–389.
- Dhewanto W, Ratnaningtyas S, Permatasari A, Anggadwita G, Prasetio EA. 2020. Rural entrepreneurship: towards collaborative participative models for economic sustainability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 8(1):705–724.doi:10.9770/jesi.2020.8.1(48).
- Ferdi F. 2020. Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Aktivitas Ekonomi Masyarakat Di Desa Salumpaga, Kecamatan Tolitoli Utara. *Geosee*. 1(2). [diunduh 2021 Sep 17]. Tersedia pada: <http://jurnal.unsil.ac.id/index.php/geosee/article/view/2497>
- Fernandes N. 2020. Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy. Rochester, NY: Social Science Research Network. Report No.: ID 3557504. [diunduh 2021 Sep 17]. Tersedia pada: <https://papers.ssrn.com/abstract=3557504>
- Naldi L, Nilsson P, Westlund H, Wixe S. 2015. What is smart rural development? *Journal of Rural Studies*. 40:90–101.doi:10.1016/j.jrurstud.2015.06.006.
- Ph L, Suwoso RH, Febrianto T, Kushindarto D, Aziz F. 2020. Dampak Pandemi Covid-19 bagi Perekonomian Masyarakat Desa. *Indonesian Journal of Nursing and Health Sciences*. 1(1):37–48.
- [PRI] Pemerintah Republik Indonesia. 2020. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Jakarta : Sekretariat Negara.
- Rangkuti F. 2015. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Sidik F. 2015. Menggali Potensi Lokal Mewujudkan Kemandirian Desa. *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)*. 19(2):115–131.doi:10.22146/jkap.7962.
- Turner J, Akinremi T. 2020. The business effects of pandemics—A rapid literature review. *Enterprise Research Centre*.
- Winarsi S, Widyantoro A, Moechthar O. 2018. The Law Principles for Village-Owned Enterprises (BUMDes) Managementin Indonesia to Improve the Village's Economy. *Sociological Jurisprudence Journal*. 1(2):130–136.doi:10.22225/scj.1.2.735.130-136.