



**STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK NAGARI  
(BUMNAG) DI NAGARI JAHO KECAMATAN X KOTO  
MENGUNAKAN ANALISIS SWOT**

**SKRIPSI**

*Ditulis Sebagai Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S-1)  
Jurusan Manajemen Bisnis Syariah*

**Oleh:**

**NURUL HAYATUN NUFUS**  
**NIM. 1730404063**

**JURUSAN MANAJEMEN BISNIS SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
BATUSANGKAR  
1442 H /2021 M**


## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing SKRIPSI atas nama **Nurul Hayatun Nufus** NIM. **1730404063**, dengan judul **“Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Di Nagari Jaho Kecamatan X Koto”** memandang bahwa SKRIPSI yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk dilanjutkan ke sidang Munaqasah.


Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Batusangkar, 14 Juni 2021

**Ketua Jurusan  
Manajemen Bisnis Syariah**

  
**Mirawati, SE., MA.Ek**  
NIP. 19860101201532004

**Pembimbing**

  
**Novia Nengsih, M.A.Ek**  
NIP. 199011042019032008




**Mengetahui**  
**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam**  
**Institut Agama Islam Negeri (IAIN)**  
**Batusangkar**

  
  
**Dr. H. Rizal., M. Ag.CRP®**  
NIP. 197310072002121001

## PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi atas nama **Nurul Hayatun Nufus, Nim 1730404063**, dengan judul **“Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Di Nagari Jaho Kecamatan X Koto Menggunakan Analisis SWOT”** telah diujikan dalam sidang Munaqasah Jurusan Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar pada hari Senin, 21 Juni 2021.

Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal Persetujuan
1.	<b>Novia Nengsih, M.A Ek 199011042019032008</b>	<b>Ketua Sidang</b>		11 Juli 2021
2.	<b>Drs. Syukri Iska, M.Ag 196310191992031004</b>	<b>Anggota</b>		8 Juli 2021
3.	<b>Drs. Rizal, M.Ag., CRP 197310072002121001</b>	<b>Anggota</b>		1 Juli 2021

**Mengetahui**

**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Institut Agama Islam Negeri (IAIN)  
Batusangkar**



**Dr. H. Rizal., M. Ag.CRP®**

**NIP. 197310072002121001**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nurul Hayatun Nufus  
Nim : 1730404063  
Tempat/Tanggal Lahir: Padang Panjang/01 Desember 1998  
Jurusan : Manajemen Bisnis Syariah  
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis Islam

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **"Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Di Nagari Jaho Kecamatan X Koto Menggunakan Analisis SWOT"** adalah hasil karya saya sendiri dan bukan plagiat, kecuali yang dicantumkan sumbernya.

Apabila dikemudian hari terbukti sebagai plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jaho, 3 Juli 2021



Nurul Hayatun Nufus  
NIM. 1730404063

## ABSTRAK

**NURUL HAYATUN NUFUS, NIM 1730404063, judul skripsi “Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Di Nagari Jaho Kecamatan X Koto Menggunakan Analisis SWOT”.** Jurusan Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.

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. Strategi untuk WO (*Weaknesses dan Opportunities*) memanfaatkan peluang pelatihan dari pemerintah untuk merekrut karyawan yang kompeten, perencanaan menyediakan sarana dan prasarana yang lengkap dengan bantuan dari pemerintah nagari dan meningkatkan kerjasama dengan pemerintah nagari atau pihak terkait untuk memberikan sosialisasi dan melibatkan BUMNag dalam setiap *event* agar masyarakat lebih mengenal BUMNag. Strategi untuk ST (*Strength dan Threats*) menjalin kerjasama dengan masyarakat untuk menanam sumber pekan hijau dilahan yang tidak tergarap atau disekitar kandang dan tersedianya SDM dalam jumlah yang memadai dapat membantu memberikan pendidikan atau *sharing* pengetahuan tentang bermuamalah secara syariah kepada

masyarakat. Strategi untuk WT (*Weaknesses* dan *Threats*) meningkatkan perawatan hewan ternak dengan mengoptimalkan pengelolaan usaha dan bekerjasama dengan pemerintah nagari untuk menghidupkan penyuluhan kepada peternak serta meningkatkan sarana penunjang usaha.

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

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b>	
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI</b>	
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN</b>	
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus Penelitian .....	5
C. Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan Penelitian.....	6
E. Manfaat Dan Luaran Penelitian.....	6
F. Defenisi Operasional .....	7
<b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>	<b>9</b>
A. Landasan Teori .....	9
1. Desa Atau Nagari.....	9
2. Badan Usaha Milik Desa atau Badan Usaha Milik Nagari.....	10
3. Strategi Pengembangan Usaha.....	15
4. Analisis SWOT .....	25
5. Prinsip-Prinsip Pengelolaan BUMNag Dalam Perspektif Ekonomi Islam.....	32
6. Akad Kerjasama Dalam Ekonomi Islam .....	39
B. Penelitian Yang Relevan .....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>49</b>
A. Jenis Penelitian .....	49
B. Latar Dan Waktu Penelitian .....	49
C. Instrumen Penelitian.....	50
D. Sumber Data .....	50

E. Teknik Pengumpulan Data .....	50
F. Teknik Analisis Data .....	52
G. Teknik Penjamin Keabsahan .....	52
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>54</b>
A. Gambaran Umum Nagari Jaho Kecamatan X Koto .....	54
B. Profil Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Talago Kumbang Nagari Jaho.....	58
C. Identifikasi SWOT BUMNag Jaho Talago Kumbang.....	61
D. Strategi Pengembangan Usaha Dengan Analisis SWOT Pada BUMNag Talago Kumbang .....	69
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>79</b>
A. Kesimpulan.....	79
B. Saran .....	81
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	



## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1. 1 Data Penjualan Sapi Pedaging BUMNag “Talago Kumbang” di Nagari Jaho Tahun 2018, 2019 dan 2020 .....	3
Tabel 2. 1 Matriks SWOT Strategi Pengembangan .....	30
Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian.....	49
Tabel 4. 1 Kondisi Geografis .....	54
Tabel 4. 2 Kondisi Sosial Budaya Nagari Jaho.....	56
Tabel 4. 3 Analisis Matrik SWOT Pada BUMNag Talago Kumbang .....	70

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2. 1 Skema Musyarakah .....	40
Gambar 2. 2 Skema Mudharabah.....	42
Gambar 2. 3 Skema Ijarah.....	44

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

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 sumber daya dan aset yang dimiliki desa untuk membangun desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Badan usaha ini sesungguhnya telah di amanatkan 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). Pentingnya pengembangan BUMDes lebih ditegaskan dalam Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa dan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi No. 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

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).

Nagari Jaho merupakan salah satu nagari yang termasuk kedalam wilayah Kabupaten Tanah Datar, Provinsi Sumatera Barat, dan termasuk daerah yang sudah memiliki Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) sendiri. BUM Nagari Jaho telah berdiri sejak tanggal 8 Mei tahun 2017 melalui Forum Musyawarah Nagari yang dihadiri oleh perwakilan masyarakat Nagari Jaho, Pemerintah Nagari, Badan Permusyawaratan dan Lembaga Kemasyarakatan lainnya. BUMNag Jaho ini diberi nama BUMNag “Talago Kumbang” dan telah dicatatkan dalam Peraturan Nagari Jaho No. 06 Tahun 2017 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Nagari. Dana awal yang diberikan pemerintah pusat adalah sebesar Rp. 200.000.000,00 (*dua ratus juta rupiah*), dan dana tersebut disetorkan ke rekening pengurus BUMNag (Deni, Survei awal, 24 November 2020).

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 di latarbelakangi 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 di pupuk. Melalui pengelolaan sumber daya alam yang baik akan menunjang peternakan sapi pedaging, sehingga dapat menghasilkan sapi yang gemuk dan berkualiatas 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 di dapat BUMNag
1.	2018	8 ekor sapi	Rp. 112.500.000,00	Rp.10.620.000,00
2.	2019	6 ekor sapi dan	Rp. 117.000.000,00	Rp.12.840.000,00

		1 ekor kerbau		
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 di atas 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.

Hasil wawancara penulis dengan Sonny Hustha yang dilakukan pada tanggal 26 November 2020, beliau mengatakan untuk peternakan ikan belum berjalan dengan baik karena bibit ikan yang dilepaskan pada tahun 2018 lalu tidak berkembang, bahkan banyak ikan yang mati dan hilang terbawa arus air ketika hujan lebat. Hal ini menyebabkan kerugian yang cukup besar, namun awal tahun 2020 pengurus menambahkan kembali sekitar 2500 bibit ikan nila ke dalam kolam ikan, sampai saat ini hanya ikan yang tersisa di kolam yang dikelola oleh pengurus dan belum pernah dilepas. Sedangkan untuk jasa sewa tenda dan sound system pengurus baru memulai usaha pada tahun 2020, dengan menyewakan kepada masyarakat sekitar yang melaksanakan acara hajatan, pernikahan dan lainnya. Sedangkan untuk ukuran tenda pengurus menyediakan lima buah tenda dengan ukuran yang berbeda-beda.

Pada akhir tahun 2019 beberapa orang dari pengurus BUMNag Talago Kumbang mengundurkan diri dan yang bertahan hanya bendahara saja. Pada awal tahun 2020 dibentuklah kepengurusan baru dimana Jimmi Human sebagai ketuanya. Jimmi mengatakan ada program baru yang akan di realisasikan yaitu ternak ayam dan kambing dengan tambahan modal

dari pemerintah Nagari Jaho, serta bantuan APBN, APBD Provinsi, APBD Kabupaten Tanah Datar dan hasil keuntungan penjualan sapi sebelumnya (Jimmy, Survei awal, 28 November 2020).

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, serta gejala-gejala yang penulis temukan dilapangan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Nagari Jaho Kecamatan X Koto Menggunakan Analisis SWOT”**.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini adalah strategi pengembangan usaha yang dilakukan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Nagari Jaho menggunakan analisis SWOT untuk strategi SO (*Strengths* dan *Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses* dan *Opportunities*), strategi ST (*Strengths* dan *Threats*) dan strategi WT (*Weaknesses* dan *Threats*).

## **C. 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 (*strenghts* dan *Threats*)?
4. Bagaimana strategi pengembangan usaha Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Jaho berdasarkan analisis strategi WT (*Weaknesses* dan *Threats*)?

#### **D. 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*).

#### **E. Manfaat Dan Luaran 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.

Adapun luaran yang diharapkan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Agar penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan oleh setiap pengurus pada sebuah organisasi atau perusahaan untuk pengembangan usaha yang dijalaninya.
2. Diharapkan penelitian ini juga dapat di terbitkan pada jurnal ilmiah.

## F. Defenisi Operasional

Untuk memudahkan pemahaman mengenai judul, maka penulis akan mengurai secara singkat maksud dan tujuan tersebut dalam bentuk defenisi istilah yaitu:

**Strategi pengembangan** adalah usaha atau tindakan menyeluruh, yang memerlukan dukungan dari pimpinan atas yang dirancang untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui penggunaan beberapa teknik *intervensi* dengan menerapkan pengetahuan yang berasal dari ilmu-ilmu perilaku (Wijaya, 1989:244).

**Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)** adalah lembaga usaha yang dikelola masyarakat desa atau pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan membangun kerekatan sosial masyarakat yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa, jadi BUMDes adalah suatu lembaga usaha yang artinya memiliki fungsi untuk melakukan usaha dalam rangka mendapatkan suatu hasil seperti keuntungan atau laba (Maryunani 2008:35).

**Analisis SWOT** menurut Rangkuti (1997:20) adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

## BAB II KAJIAN TEORI

### A. Landasan Teori

#### 1. Desa Atau Nagari

Secara historis desa merupakan cikal bakal terbentuknya masyarakat politik dan pemerintahan di Indonesia jauh sebelum negara ini terbentuk, struktur sosial sejenis desa, masyarakat, adat dan lain sebagainya telah menjadi institusi sosial yang mempunyai posisi yang sangat penting. Desa merupakan institusi yang otonom dengan tradisi, adat istiadat dan hukumnya sendiri serta relatif mandiri. Hal ini antara lain di tunjukkan dengan tingkat keragaman yang tinggi membuat desa mungkin merupakan wujud bangsa yang paling kongkret (Widjaja, 2003:4).

Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dalam System Pemerintahan Nasional dan berada di daerah Kabupaten. Desa juga dapat dikatakan sebagai suatu hasil perpaduan antara kegiatan sekelompok manusia dengan lingkungannya. Hasil dari perpaduan itu ialah suatu wujud atau kenampakan di muka bumi yang ditimbulkan oleh unsur-unsur *fisiografi*, sosial, ekonomi, politik dan *cultural* yang saling berinteraksi antar unsur tersebut dan juga dalam hubungannya dengan daerah-daerah lain.

Desa dalam arti umum juga dapat dikatakan sebagai permukiman manusia yang letaknya di luar kota dan penduduknya bermata pencaharian dengan bertani atau bercocok tanam (Daldjoeni,1987:44). Desa menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa Pasal 1 Ayat (1), mengartikan desa adalah desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan,

kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam Sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Ditinjau dari sudut pandang politik dan hukum, desa sering diidentikkan sebagai organisasi kekuasaan atau organisasi pemerintahan yang mempunyai wewenang tertentu dalam struktur pemerintahan negara.

Sedangkan pengertian nagari menurut Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat Nomor 2 Tahun 2007 Tentang Pokok-Pokok Pemerintahan Nagari, Pasal 1 angka (7) menyatakan bahwa nagari merupakan kesatuan masyarakat hukum adat yang memiliki batas-batas wilayah tertentu, dan berwenang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan filosofi adat Minangkabau (*Adat Basandi Syarak, Syarak Basandi Kitabullah*) dan atau berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam wilayah Provinsi Sumatera Barat.

Nagari adalah pembagian wilayah administratif sesudah Kecamatan di Provinsi Sumatera Barat, Indonesia. Istilah nagari menggantikan istilah desa, yang digunakan di Provinsi Sumatera Barat. Desa berbeda dengan nagari, nagari merupakan bentuk sistem kekerabatan dan pemerintahan yang terdapat dalam kehidupan adat masyarakat minangkabau yang kebanyakan bermukim di Provinsi Sumatera Barat.

## **2. Badan Usaha Milik Desa atau Badan Usaha Milik Nagari**

### **a. Pengertian BUMNag**

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) di definisikan sebagai kelembagaan bisnis yang dibentuk dalam upaya menguatkan ekonomi desa, serta pendiriannya di dasarkan pada kebutuhan masyarakat desa dan pemanfaat sumber daya yang dimiliki desa. Selanjutnya, BUMDes ialah suatu Badan Usaha Milik Desa yang di dirikan 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.

BUMNag suatu badan perekonomian berbadan hukum, serta kepemilikannya dimiliki pemerintahan nagari, dikelola dengan profesional, ekonomis, kemudian pada permodalan BUMNag seluruhnya atau sebagian besar berasal dari kekayaan nagari yang dipisahkan. BUMNag di dirikan untuk dapat memperoleh keuntungan, memberikan kontribusi pada peningkatan perekonomian masyarakat, perekonomian nagari, dan Pendapatan Asli Nagari (PANag).

Berdasarkan penjelasan di atas, 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).

**b. Tujuan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) atau Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag)**

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 di dirikan 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).

**c. Sumber Dana Desa Atau Nagari Dalam Meningkatkan Ekonomi Rakyat**

Berdasarkan Peraturan Bupati Tanah Datar No. 8 Tahun 2016 Tentang Tata Cara Pembagian Dan Penetapan Rincian Dana Nagari yang bersumber dari Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara (APBN) tahun anggaran 2016 untuk setiap nagari di Kabupaten Tanah Datar. Dana tersebut diperuntukkan bagi nagari yang di transfer melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten dan digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat.

Undang-Undang No. 6 Tahun 2016 pasal 2 dan 3 Tentang Tujuan Dan Prinsip Penggunaan Dana Desa 2016. Tujuan pengaturan prioritas penggunaan dana desa:

- 1) Menentukan program dan kegiatan bagi penyelenggaraan hak asal usul dan kewenangan lokal berskala desa yang di biayai dana desa;

- 2) Sebagai acuan bagi Pemerintah Kabupaten/Kota dalam menyusun pedoman teknis penggunaan dana desa; dan
- 3) Sebagai acuan bagi pemerintah dalam pemantauan dan evaluasi pelaksanaan penggunaan dana desa.

Sementara, pada pasal 3 disebutkan prinsip penggunaan dana desa:

- 1) Keadilan, dengan mengutamakan hak atau kepentingan seluruh warga desa tanpa membeda-bedakan;
- 2) Kebutuhan prioritas, dengan mendahulukan yang kepentingan desa yang lebih mendesak, lebih dibutuhkan dan berhubungan langsung dengan kepentingan sebagian besar masyarakat desa;
- 3) Tipologi desa, dengan mempertimbangkan keadaan dan kenyataan karakteristik *geografis, sosiologis, antropologis*, ekonomi, dan ekologi desa yang khas, serta perubahan atau perkembangan kemajuan desa.

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.



### 3. Strategi Pengembangan Usaha

#### a. Konsep Manajemen Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani *strategeos*, yang berarti pemimpin, oleh karena itu secara harfiah “Seni Para Jendral”, kata ini mengacu pada apa yang merupakan perhatian utama puncak organisasi, dalam kamus Belanda-Indonesia, strategis berasal dari kata majemuk, yang artinya “siasat perang”, istilah strategi tersebut digunakan dalam kemiliteran sebagai usaha untuk mencapai kemenangan, sehingga dalam hal ini diperlukan taktik serta siasat yang baik dan benar (Koesoemah, 1993:1388).

Sedangkan menurut istilah strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Peranan strategi menurut Grant (Wiley & Sons Ltd, 2010) adalah sebagai berikut :

- 1) Pendukung untuk pengambilan keputusan, dengan adanya strategi dapat menjadi pertimbangan seorang individu ataupun organisasi dalam menetapkan keputusan.
- 2) Sarana koordinasi dan komunikasi, strategi dapat menjadikan koordinasi menjadi lebih mudah untuk berkomunikasi. Sebagai target, penentuan strategi menjadi landasan dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.

Menurut Umar (2001:31) strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competition*). Sedangkan menurut Steiner dan Milner dalam buku Sunarto (2004:23) menyebutkan bahwa strategi adalah penetapan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan meningkatkan kekuatan eksternal dan internal,

perumusan kebijakan dan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai.

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).

#### **b. Jenis-Jenis Strategi**

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).

Keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan keuntungan atau laba, tergantung kepada manajemen strategi yang dijalankan oleh perusahaan itu sendiri. Manajemen strategi merupakan perencanaan strategi yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pemimpin tertinggi (keputusan

yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan oprasional untuk menghasilkan barang dan jasa secara pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategis) dan sebagai sasaran organisasi.

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) Imlementasi 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.

### c. Tipe-Tipe Strategi

Strategi dapat di kelompokkan 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 di sebut 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).

### d. Tingkatan Strategi

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 di sekitar 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).

## e. Strategi Pengembangan Usaha

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).

Menurut Nitisusantro (2010:271) pengembangan adalah upaya yang dilakukan oleh pemerintah, pemerintah daerah, masyarakat, dan *stakeholder* lainnya untuk memberdayakan suatu usaha melalui pemberian fasilitas, bimbingan pendampingan dan bantuan perkuatan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan dan daya saing sebuah usaha. Sedangkan pengembangan suatu usaha adalah tanggung jawab dari setiap pengusaha atau wirausaha yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas. Jika hal ini dapat dilakukan oleh setiap pengusaha, maka besarlah harapan untuk dapat menjadikan usaha yang semula kecil menjadi skala menengah bahkan menjadi sebuah usaha besar (Anoraga, 2011:66).

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, pengantisipasi, 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 aktifitas 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. 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 di perlukan bagi kelangsungan dan kenyamanan hidup manusia.

e) Kompetitif

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

Menurut Thompson, Strickland, dan Gamble (2005) dalam jurnal karangan David Tanu Santoso, terdapat tiga strategi pengembangan bisnis yaitu:

- 1) *Low-cost Provider Strategy*, dimana organisasi mendasarkan keunggulan kompetitifnya melalui harga yang lebih rendah dibandingkan kompetitor lain.

- 2) *Differentiation Strategy*, inti dari strategi diferensiasi ini adalah menjadi unik sehingga dapat memberikan nilai lebih bagi kustomer.
- 3) *Best-cost Provider Strategy*, strategi ini memiliki tujuan memberikan nilai lebih pada konsumen yaitu *more value for the money*, artinya konsumen mau membayar lebih karena menginginkan nilai lebih atau manfaat produk (Santoso, 2016:694).

#### **f. Perumusan Strategi Pengembangan**

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, mengidentifikasikan 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 di *interpretasi* dan di *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).

## 4. Analisis SWOT

### a. Pengertian

Analisa SWOT (*strenght, weakness, opportunity, threats*) merupakan salah satu metode dalam melakukan penyusunan strategi perusahaan dengan melihat kondisi lingkungan perusahaan baik itu lingkungan internal maupun eksternal. Analisa SWOT lebih menekankan kepada bagaimana kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menghadapi peluang dan ancaman yang ada. SWOT sendiri merupakan akronim dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities*

(Peluang) dan *Threats* (ancaman). Analisis SWOT digunakan dalam melakukan analisis strategis perusahaan. Hal ini disebabkan karena analisa SWOT menyediakan suatu informasi yang mendalam tentang kondisi internal perusahaan dan lingkungan eksternal yang dihadapi perusahaan, sehingga perusahaan akan mempunyai gambaran tentang keputusan strategis apa yang akan diambil.

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 factor 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 factor-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).

#### **b. Komponen Analisis SWOT**

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 merupakan 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*, *market share*, 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:

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

Analisa SWOT dibuat dalam bentuk matriks yang menggambarkan atau mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman serta kombinasi dimana kekuatan bertemu dengan peluang adalah keadaan yang paling positif, dan kombinasi kelemahan dan ancaman adalah keadaan yang paling negatif dan harus dihindari, yang dapat dimasukkan ke dalam matriks sebagai berikut (Siregar, 2012:194):

**Tabel 2. 1**  
**Matriks SWOT Strategi Pengembangan**

Faktor-Faktor Internal  Faktor-Faktor Eksternal	(S) <i>Strengths</i> (Kekuatan)	(W) <i>Weakness</i> (Kelemahan)
(O) <i>Opportunities</i> (Kesempatan)	Strategi SO:  Memfaatkan seluruh Kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya	Strategi WO:  Strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada
(T) <i>Threats</i> (Ancaman)	Strategi ST:  Strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi	Strategi WT:  Strategi yang ditetapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha



	ancaman	meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman
--	---------	--

Dalam buku Purwanto (2008) adapun langkah-langkah rinci dalam membuat SWOT matriks adalah sebagai berikut:

- 1) Buatlah daftar peluang signifikan eksternal perusahaan
- 2) Buat daftar ancaman signifikan eksternal perusahaan
- 3) Buat daftar kekuatan signifikan internal perusahaan
- 4) Buat daftar kelemahan signifikan internal perusahaan
- 5) Cocokkan kekuatan-keuatan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel SO strategi
- 6) Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel WO
- 7) Cocokkan kekuatan-keuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel ST strategi
- 8) Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel WT strategi.

**c. Faktor Eksternal dan Internal dalam Perspektif SWOT**

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, sumber daya 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).

## 5. 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*)

Manusia merupakan makhluk sosial yang membutuhkan manusia lainnya sehingga antar manusia tersebut saling melakukan kerjasama dalam menjalankan kegiatannya, kerjasama

tersebut dapat dilakukan dalam segala bidang, seperti dalam kegiatan ekonomi atau lainnya.

*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).

Kerjasama dalam islam merupakan suatu bentuk sikap tolong menolong terhadap sesama, selama itu dalam kebaikan atau tidak dalam bentuk perbuatan dosa maupun permusuhan. Sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah QS. Al-Maidah:2

.... وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ۗ

شَدِيدُ الْعِقَابِ

*“...dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya”.*

Selain dalam Al-Qur’an, sikap tolong menolong dalam kerjasama juga disebutkan dalam hadist berikut:

*“Dari Abu Hurairah ia menghubungkan hadits tersebut kepada Nabi, ia berkata: Sesungguhnya Allah berfirman: Aku (Allah) adalah pihak ketiga dari dua orang yang berserikat selama salah*

*seorang diantaranya tidak mengkhianati yang lain. Apabila salah satunya mengkhianati yang lainnya, maka aku keluar dari dua orang itu”. (HR. Abu Daud).*

Maksud dari hadits tersebut adalah bahwa Allah SWT akan menjaga dan menolong dua orang yang bersekutu, dan menurunkan berkah pada pandangan mereka. Apabila salah seorang yang bersekutu itu ada yang mengkhianati temannya, maka Allah SWT akan menghilangkan pertolongan dan keberkahan tersebut (Mardani, 2012:222).

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 usaha serta 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 jasmaniyah.
- 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*”.

Keikutsertaan atau kontribusi seseorang dalam menjalankan suatu kegiatan tidak akan lepas dari kewenangan dan tanggung jawab. Pemberian kewenangan ini mutlak dalam suatu sistem

manajemen untuk menjamin kelancaran pelaksanaan tugas atau kerja yang di bebaskan kepada seseorang. Tanpa adanya kewenangan, seseorang akan mengalami keraguan dalam melaksanakan tugasnya, yang pada akhirnya ia tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik (Musyaddad, 2014:8).

Kewenangan dan tanggung-jawab dalam manajemen islam ini dapat kita pahami berdasarkan Hadist Nabi, yaitu:

*“Telah menceritakan kepada kami Abu Al Yaman telah mengabarkan kepada kami Syu'aib dari Az Zuhriy berkata, telah menceritakan kepadaku Salim bin 'Abdullah dari 'Abdullah bin 'Umar radliallahu 'anhuma bahwa dia mendengar Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Setiap kalian adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya. Seorang imam (kepala Negara) adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban atas rakyatnya. Seorang suami dalam keluarganya adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban atas orang yang dipimpinnya. Seorang isteri di dalam rumah tangga suaminya adalah pemimpin dia akan diminta pertanggung jawaban atas siapa yang dipimpinnya. Seorang pembantu dalam urusan hartanya adalah pemimpin dan dia akan diminta pertanggung jawaban atasnya". Dia berkata; “Aku mendengar semuanya ini dari Nabi shallallahu 'alaihi wasallam dan aku menduga Nabi shallallahu 'alaihi wasallam juga bersabda: “Dan seseorang dalam urusan harta ayahnya adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban atasnya. Maka setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan diminta pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya”.*(HR Bukhari).

Maksud dari hadist tersebut adalah setiap kita adalah pemimpin pada wilayah kewenangan kita masing-masing. Makna pemimpin disini adalah adanya kekuasaan atau wewenang

bagi setiap individu pada posisinya dalam masyarakat, dalam suatu komunitas atau organisasi dan dalam suatu wilayah tugas kerja. Setiap pekerjaan harus dapat memberikan pertanggungjawaban yang sesuai dengan wewenang. Oleh karena itu, makin kecil wewenang makin kecil pula pertanggungjawabannya demikian pula sebaliknya. Islam menekankan pentingnya kesadaran akan wewenang ini dalam wilayah dan posisi kita pada suatu komunitas kehidupan.

c. Transparansi (*Shoddiq*)

Dalam pandangan islam, transparansi merupakan *shiddiq* (jujur). Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. An-Nahl:105

إِنَّمَا يَفْتَرِي الْكَذِبَ الَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ

وَأُولَئِكَ هُمُ الْكَذِبُونَ

“*Sesungguhnya yang mengada-adakan kebohongan, hanyalah orang-orang yang tidak beriman kepada ayat-ayat Allah, dan mereka itulah orang-orang pendusta*”.

Maksud dari ayat tersebut adalah hanya orang-orang yang tidak beriman yang melakukan kebohongan dan tidak mengungkapkan informasi secara jelas, akurat dan relevan. Prinsip kejujuran dan keterbukaan ini berlaku terhadap siapa saja terutama mitra kerja. Seorang yang diberi amanat untuk mengerjakan sesuatu harus memberikan hasil kerjanya dan tidak menyembunyikannya. Transparansi baik dalam laporan keuangan, maupun laporan lain yang relevan (Norvadewi, 2015:38).

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. sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Al-isra':36 yang berbunyi:

كُلُّ وَالْفُؤَادِ وَالْبَصَرَ السَّمْعَ إِنَّ عِلْمَهُ بِهِ لَكَ لَيْسَ مَا تَقْفُوا لَا

مَسْئُولًا عَنْهُ كَانَ أَوْلِيَّكَ

“dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban”.

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. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS.At-Taubah:71

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ

بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ

وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ

سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٧١﴾

“dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. mereka itu



*akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana”.*

Maksud dari ayat tersebut adalah bahwa manusia tidak akan lepas dengan manusia lainnya untuk mempertanggungjawabkan setiap apa yang dilakukannya, sehingga dengan hal itu dapat membangkitkan rasa persaudaraan, kesatuan, dan saling mengasihi yang menjadikan mereka saling menguatkan satu sama lain (Purnamawati, 2019:50).

## **6. Akad Kerjasama Dalam Ekonomi Islam**

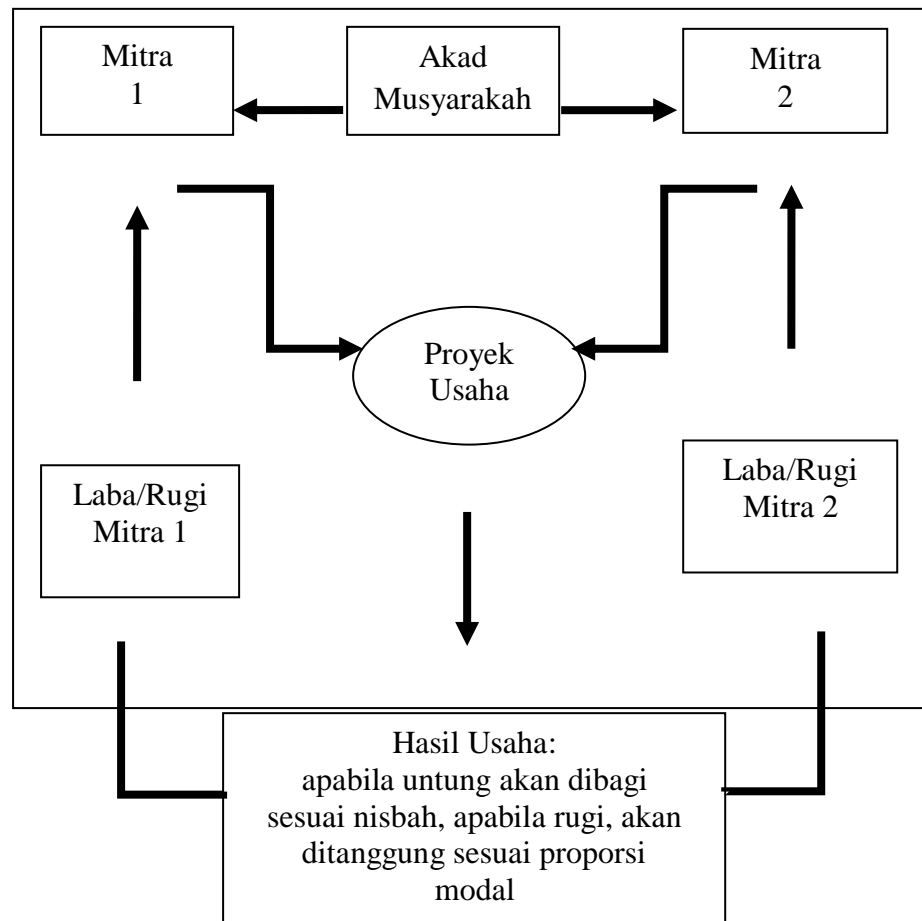
Kegiatan ekonomi dalam islam harus sesuai dengan aspek-aspek syariah, dalam ekonomi islam kegiatan transaksi yang melibatkan dua orang atau lebih harus ada jalinan ikatan (akad) yang jelas diantara mereka. Akad adalah sebuah perjanjian, perikatan atau kesepakatan antara pihak-pihak yang membuat perjanjian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

### a. *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 fiqh:

- 1) *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. Contoh lain, berupa kepemilikan suatu jenis barang (misalnya, rumah) yang dibeli bersama.

**Gambar 2. 1**  
**Skema Musyarakah**



*Sumber: Buku Nurhayati-Wasilah (2016:150)*

Keterangan:

- (1) Mitra 1 dan Mitra 2 menyepakati akad musyarakah.
  - (2) Proyek Usaha sesuai akad musyawarah dikelola bersama.
  - (3) Proyek usaha menghasilkan laba atau rugi.
  - (4) Jika untung, dibagi sesuai nisbah. Jika rugi, dibagi sesuai proporsi modal.
- 2) *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 kerja sama 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:

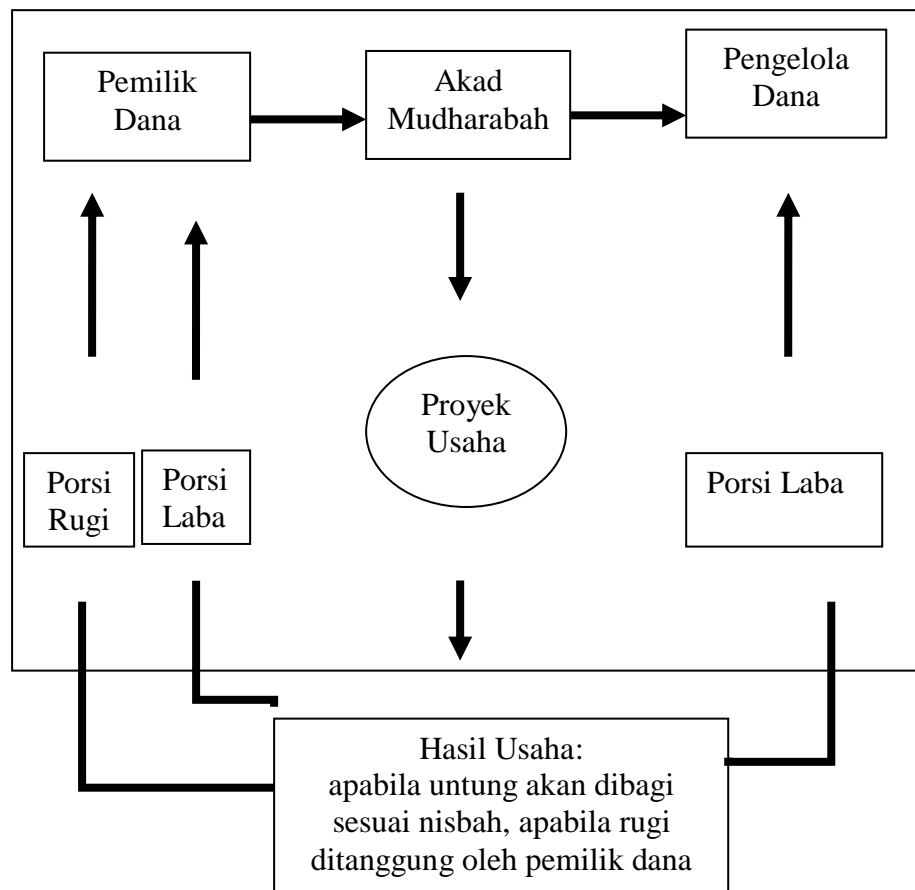
- a) *Syirkah Abdan*, (syirkah fisik) disebut juga *syirkah a'mal* (syirkah kerja) atau *syirkah shanaa'i* (syirkah para tukang) atau *syirkah taqabbul* (syirkah penerimaan). Syirkah *abdan* adalah bentuk kerjasama antara dua pihak atau lebih dari kalangan pekerja/ profesional dimana mereka sepakat untuk 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 workthiness*, 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).

b. *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 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.

**Gambar 2. 2**  
**Skema Mudharabah**



Sumber: Buku Nurhayati-Wasilah (2016:130)

Keterangan :

- (1) Pemilik dana dan pengelola dana menyepakati akad mudharabah.
- (2) Proyek usaha sesuai akad mudharabah dikelola pengelola dana.
- (3) Proyek usaha menghasilkan laba atau rugi.
- (4) Jika untung, dibagi sesuai nisbah.
- (5) Jika rugi, ditanggung pemilik dana.

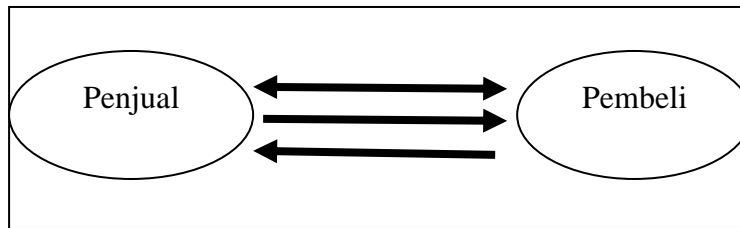
c. *Al-Ijarah*

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. Mudahnya 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 Muttahiya Bin Tamlik* adalah ijarah dengan *wa'ad* perpindahan kepemilikan aset yang di ijarahkan pada saat tertentu.

**Gambar 2. 3**  
**Skema Ijarah**



*Sumber: Buku Nurhayati-Wasilah (2016:234)*

Keterangan :

- (1) Penyewa dan pemberi sewa melakukan kesepakatan ijarah.
- (2) Pemberi sewa menyerahkan objek sewa pada penyewa.
- (3) Penyewa melakukan pembayaran.

## **B. Penelitian Yang Relevan**

Berdasarkan penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu yang mengkaji beberapa aspek yang berkaitan dengan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) atau Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) berbeda dengan yang penulis lakukan, adapun perbedaannya antara lain:

*Pertama*, Penelitian dari Diatul Fajri 2018, dengan judul “Rencana Strategis Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Berbasis Syariah Studi Kasus Pada Nagari Sungayang”. Penelitian ini menunjukkan rencana strategi yang akan digunakan BUMNag Rangkaian Maimbau Nagari Sungayang berbasis syariah dengan menggunakan analisis SWOT. Dimana Strategi untuk SO (*Strengths* dan *Opportunities*) BUMNag Rangkaian Maimbau Nagari Sungayang berbasis Syariah yaitu membuat program yang dapat membuat masyarakat bertransaksi sesuai dengan syariat islam dan dikelola secara efektif dan efisien oleh anak nagari dengan memanfaatkan aset nagari sesuai prinsip syariah. Untuk strategi untuk WO (*Weaknesses* dan *Opportunities*) BUMNag Rangkaian Maimbau Nagari Sungayang berbasis Syariah yaitu mengadakan sosialisasi tentang

bermuamalah secara syariat islam, menghimpun dana dari masyarakat, menambah sarana dan prasarana serta transparansi dalam penegelolaan usaha. Strategi untuk ST (*Strengths* dan *Threats*) BUMNag Rangkiang Maimbau Nagari Sungayang berbasis Syariah yaitu: memberikan pelayanan yang optimal dalam usaha, pendidikan atau penyuluhan dan sosialisasi kepada masyarakat BUMNag Rangkiang Maimbau kepada masyarakat. Strategi untuk WT (*Weaknesses* dan *Threats*) yaitu: merekrutan karyawan yang kompeten dalam usahanya, dan pemakaian teknologi dan informasi dalam menjalankan usaha.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Diatul Fajri, terdapat perbedaan dengan yang penulis lakukan yaitu penelitian Diatul Fajri untuk menganalisis rencana Strategis BadanUsaha Milik Nagari berbasis Syariah di Nagari Sungayang dengan menggunakan analisis SWOT. Sedangkan tujuan penelitian penulis adalah untuk menganalisis bagaimana strategi yang dilakukan dalam pengembangan usaha pada Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) “Talago Kumbang” di Nagari Jaho Kecamatan X Koto menggunakan analisis SWOT.

*Kedua*, Penelitian Yudiardi yang dilakukan pada tahun 2015, dalam penelitiannya yang berjudul “Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Pedesaan Kabupaten Garut”. Hasil penelitiannya adalah sistem dan mekanisme kelembagaan ekonomi di pedesaan tidak berjalan efektif sehingga berimplikasi pada predikat daerah tertinggal. Strategi penguatan ekonomi desa melalui BUMDes, merupakan salah satu solusi untuk melepaskan ketergantungan masyarakat desa terhadap bantuan pemerintah. BUMDes, merupakan lembaga usaha yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa serta tidak lagi di dirikan atas instruksi pemerintah, tidak dikuasai oleh kelompok tertentu serta dalam menjalankan usahanya untuk kepentingan hajat hidup orang banyak yang strategis di desa. Selain itu lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa, Badan Usaha

Milik Desa selanjutnya disingkat dengan BUMDes diproyeksikan muncul sebagai kekuatan ekonomi baru di wilayah perdesaan.

Penelitian dilakukan Yudiardi berbeda dengan yang penulis lakukan yaitu penelitian yang penulis lakukan tujuannya adalah untuk menganalisis bagaimana strategi yang dilakukan dalam pengembangan usaha pada Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) “Talago Kumbang” di Nagari Jaho Kecamatan X Koto menggunakan analisis SWOT.

*Ketiga*, Penelitian dari Dantika Ovi Era Tama 2013, dengan judul “Dampak Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Bagi Kesejahteraan Masyarakat di Desa Karangrejek Kecamatan Wonosari Kabupaten Gunung Kidul”. Penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDes Karangrejek telah berhasil memberi dampak yang positif bagi peningkatan perekonomian desa dan kesejahteraan masyarakat meskipun unit-unit dari BUMDes belum berjalan secara keseluruhan. BUMDes Karangrejek juga berdampak terhadap kesehatan masyarakat desa yang lebih terjamin. Pembangunan desa pun semakin lancar dengan adanya dana yang dihasilkan dari BUMDes. Selain itu partisipasi masyarakat yang begitu tinggi membuat BUMDes Karangrejek semakin maju.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dantika Ovi Era Tama, terdapat perbedaan dengan yang penulis lakukan yaitu pada tujuan penelitian, dimana tujuan dari penelitian Dantika Ovi Era Tama adalah untuk mengetahui dampak Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) bagi kesejahteraan masyarakat di Desa Karangrejek, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Gunung Kidul khususnya di bidang ekonomi, kesehatan dan pembangunan sedangkan tujuan penelitian penulis adalah untuk menganalisis bagaimana strategi yang dilakukan dalam pengembangan usaha pada Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) “Talago Kumbang” di Nagari Jaho Kecamatan X Koto menggunakan analisis SWOT.

*Keempat*, Penelitian yang dilakukan oleh Adawiyah yang dilakukan pada tahun 2018 dengan judul “Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Aspek Modal Sosial (Studi pada



BUMDes Surya Sejahtera, Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo)". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berbasis aspek modal sosial telah melaksanakan pengembangan organisasi dengan sangat baik dengan didukung adanya aspek modal sosial. Modal sosial menjadi aspek yang sangat penting dalam kegiatan pengembangan organisasi karena memiliki hubungan yang erat kaitannya dengan masyarakat. Terutama diberbagai kegiatan yang ada di BUMDes Surya Sejahtera. Tanpa adanya modal sosial yang ditanamkan maka tidak akan terjalin hubungan yang baik antara pengurus dengan masyarakat desa.

Penelitian dilakukan Adawiyah ini berbeda dengan yang penulis lakukan yaitu penelitian yang penulis lakukan tujuannya adalah untuk menganalisis bagaimana strategi yang dilakukan dalam pengembangan usaha pada Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) "Talago Kumbang" di Nagari Jaho Kecamatan X Koto menggunakan analisis SWOT.

*Kelima*, Penelitian yang dilakukan oleh Rizka Hayyuna, Ratih Nur Pratiwi, Lely Indah Mindarti tahun 2013 dengan judul "Strategi Manajemen Aset Bumdes Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Desa (Studi Pada Bumdes di Desa Sekapuk, Kecamatan Ujung Pangkah, Kabupaten Gresik)". Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen aset yang diterapkan oleh BUMDes di Desa Sekapuk dalam rangka meningkatkan pendapatan desa adalah strategi pengembangan produk, penetapan harga dan strategi keuangan. Strategi dalam mengembangkan produk yaitu BUMDes meningkatkan kualitas layanan seperti melakukan penambahan pipa saluran air PAM yang berguna untuk mendistribusikan air agar lebih cepat dan mensosialisasikan kepada warga mengenai produk-produk yang ada di BUMDes Sekapuk. Untuk strategi penetapan harga yaitu ditentukan dengan melihat kemampuan dari masyarakat melalui rapat warga dan melalui kesepakatan bersama, namun tetap harus memperhatikan biaya produksi. Sedangkan strategi keuangan dilakukan dengan cara meminimalkan biaya produksi dan biaya

operasional sehingga BUMDes memiliki laba yang maksimal agar nantinya dapat berkontribusi terhadap pendapatan desa.

Penelitian tersebut memiliki perbedaan pembahasan dengan penelitian yang penulis lakukan, yaitu Penelitian tersebut lebih fokus pada strategi pengelolaan BUMDes, Sedangkan penelitian yang penulis lakukan tujuannya adalah untuk menganalisis bagaimana strategi yang dilakukan dalam pengembangan usaha pada Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) “Talago Kumbang” di Nagari Jaho Kecamatan X Koto menggunakan analisis SWOT.

*Keenam*, Penelitian dari M. Imam Rico Ferliansyah 2019, dengan judul “Analisa Peran Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Perdesaan Prespektif Ekonomi Islam (Studi di Desa Way Galih Kabupaten Lampung Selatan)”. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan dan pengembangan usaha ternak kambing pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Way Galih Kabupaten Lampung Selatan sudah berkembang berjalan dengan baik, dibuktikan dengan data hasil penjualan dan pendapatan dari penjualan kambing pada hari Raya Idul Adha. Program ini berjalan dengan bantuan pemerintah dan masyarakat setempat yang juga mendukung program tersebut dengan tujuan agar terciptanya keadaan ekonomi masyarakat yang sejahtera.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan M. Imam Rico Ferliansyah terdapat perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu tujuan penelitian yang dilakukan M. Imam Rico Ferliansyah adalah untuk menjelaskan bagaimana peran program badan usaha milik desa (BUMDes) dalam meningkatkan ekonomi masyarakat di Desa Way Galih dan untuk menjelaskan prinsip ekonomi islam dalam BUMDes. Sedangkan penelitian yang penulis lakukan tujuannya adalah untuk menganalisis bagaimana strategi yang dilakukan dalam pengembangan usaha pada Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) “Talago Kumbang” di Nagari Jaho Kecamatan X Koto menggunakan analisis SWOT.

### BAB III 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. Latar Dan Waktu Penelitian

##### 1. Lokasi Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Talago Kumbang Nagari Jaho Kecamatan X Koto, Kabupaten Tanah Datar, Provinsi Sumatera Barat, Indonesia.

##### 2. Waktu Pelaksanaan Penelitian

Adapun waktu penelitian yang peneliti lakukan dimulai pada bulan November 2020 sampai dengan bulan Juni 2021 yang peneliti jabarkan dalam tabel berikut:

**Tabel 3. 1  
Jadwal Penelitian**

Kegiatan	Tahun 2020-2021							
	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun
Survei awal								
Penyusunan Proposal Skripsi								
Bimbingan Proposal								
Seminar Proposal								

Perbaikan Pasca Seminar Proposal								
Penelitian								
Pengolahan data penelitian								
Munaaqasah								

### C. 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.

### D. 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.

#### 2. 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.

### E. 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 dilokasi penelitian, serta mencatat secara sistematis mengenai gejala-gejala yang diteliti (Mardawani, 2020:51).

Observasi yang penulis lakukan diawal 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.

#### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan cara mengambil atau membuat dokumen atau catatan yang dianggap perlu. Dokumentasi juga merupakan data yang digunakan dalam bentuk tulisan, buku, arsip, gambar maupun dokumen lembaga atau dokumen resmi yang berkaitan dengan penelitian.

Dokumentasi dalam penelitian ini berupa data profil Nagari Jaho, data geografis dan kondisi sosial budaya Nagari Jaho, struktur kepengurusan BUMNag Talago Kumbang, laporan keuangan BUMNag dan data lain yang dirasa perlu.

#### **F. 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.

#### **G. Teknik Penjamin Keabsahan**

Guna menjamin validitas data, peneliti menggunakan teknik triangulasi, dimana triangulasi ini terbagi tiga yaitu triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik triangulasi sumber yaitu teknik pengumpulan data untuk menyiapkan data dari sumber yang berbeda dengan teknik yang sama (Sugiyono, 2014:241). Dalam penelitian untuk menguji kredibilitas atau kepercayaan data kepada sumber yang sama dengan teknik yang sama.

Peneliti melakukan pengambilan data dengan teknik wawancara, maka data yang didapat dari wawancara berupa kata-kata maka mustahil kata yang disampaikan dari satu orang (subjek) sama dengan lainnya, ada

kemungkinan terjadi kekeliruan dari orang (subjek) tersebut dalam menyampaikannya, maka peneliti mengadakan *cross check* (pengecekan ulang) melalui observasi ataupun dokumentasi sehingga hasil penelitian akan lebih objektif.

**BAB IV**  
**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**A. Gambaran Umum Nagari Jaho Kecamatan X Koto**

**1. Monografi Nagari Jaho**

Nagari Jaho merupakan salah satu nagari yang berada di wilayah kerja Kecamatan X Koto Kabupaten Tanah Datar, Provinsi Sumatera Barat. Menurut sejarah berdasarkan informasi para tokoh masyarakat, pemuka adat di Nagari Jaho dijelaskan bahwa kata Jaho berasal dari kata “Jahe” yang artinya sama dengan “*biduak*” yaitu suatu alat yang terbuat dari papan/kayu yang berfungsi untuk mengangkat tanah atau pada umumnya masyarakat menggunakannya untuk membawa atau menyebarkan benih disawah dengan cara menariknya.

Nagari Jaho berjarak dari Kota Padang Panjang 5 KM dan dari Batusangkar 23 KM dengan derajat ketinggian 650-850 M dari permukaan laut. Wilayah Nagari Jaho memiliki luas  $\pm$  12.040 Ha yang terdiri dari 2 jorong yaitu jorong hilia dan jorong mudiak. Secara umum gambaran kondisi geografis Nagari Jaho dapat dilihat pada table berikut ini:

**Tabel 4. 1**  
**Kondisi Geografis**

No.	Uraian	Keterangan
1.	Luas Wilayah : 12.040, Ha	
2.	Jumlah Jorong : 2 ( dua) a. Jorong hilia b. Jorong mudiak	



3.	<p>Batas Wilayah</p> <p>a. Utara : Padang Panjang</p> <p>b. Selatan : Nagari Tambangan</p> <p>c. Barat : Kabupaten Padang Pariaman</p> <p>d. Timur : Kecamatan Batipuh</p>	
4.	<p>Topografi</p> <p>a. Luas kemiringan lahan (rata-rata) datar 1.163 Ha</p> <p>b. Ketinggian di atas permukaan laut (rata-rata) 640 – 900 m</p>	
5.	<p>Hidrologi :</p> <p>Irigasi berpengairan teknis</p>	
6.	<p>Klimatologi :</p> <p>a. Suhu 24 – 30 °C</p> <p>b. Curah Hujan 2000/3000 mm</p> <p>c. Kelembaban udara</p> <p>d. Kecepatan angin</p>	
7.	<p>Luas lahan pertanian</p> <p>a. Sawah teririgasi : 366 Ha</p> <p>b. Sawah tadah hujan : - Ha</p>	
8	<p>Luas lahan pemukiman : 11.000 Ha</p>	
9.	<p>Kawasan rawan bencana :</p> <p>a. Banjir : 150 Ha</p>	

*Sumber: Profil Nagari Jaho Kecamatan X Koto Kabupaten Tanah Datar (Data 2020).*

**Tabel 4. 2**  
**Kondisi Sosial Budaya Nagari Jaho**

No.	Uraian	Jumlah	Keterangan
1	Kependudukan A. Jumlah penduduk (jiwa) B. Jumlah KK C. Jumlah laki-laki D. Jumlah perempuan	 1.103 327 563 540	
2	Kesejahteraan Sosial A. Jumlah KK prasejahtera B. Jumlah KK sejahtera C. Jumlah KK kaya D. Jumlah KK sedang E. Jumlah KK miskin	 57 31 18 107 94	
3	Tingkat Pendidikan A. Tidak tamat SD B. SD C. SLTP D. SLTA E. Diploma/Sarjana	 172 232 178 235 91	
4	Mata Pencaharian A. Buruh Tani B. Petani C. Peternak D. Pedagang E. Tukang Kayu F. Tukang Batu G. Penjahit H. PNS I. Pensiunan J. TNI/Polri	 27 82 15 48 5 18 12 45 15 -	

	K. Perangkat Desa	11	Pembuatan krupuk
	L. Pengrajin	-	
	M. Industri kecil	9	
	N. Buruh Industri	4	
	O. Ojek	16	
	P. Lain-lain	110	
5	Agama		
	A. Islam	1.103	
	B. Kristen	-	
	C. Protestan	-	
	D. Katolik	-	
	E. Hindu	-	
	F. Budha	-	

Sumber: *Profil Nagari Jaho Kecamatan X Koto Kabupaten Tanah Datar (Data 2020).*

## 2. Visi Dan Misi Nagari Jaho

### a. Visi

Mewujudkan Nagari Jaho yang sejahtera bermatabat berlandaskan filsafah “*Adat Basandi Sara’ Sara’ Basandi Kitabullah*”.

### b. Misi

Untuk terwujudnya Visi Nagari Jaho harus didukung oleh beberapa Misi sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan kegiatan keagamaan, adat, sosial dan budaya ditengah masyarakat dengan mempedomani “*Adat Basandi Sara’, Sara’ Basandi Kitabullah*”, dengan mengaktifkan kegiatan keagamaan dengan menghidupkan kembali remaja mesjid, lomba MTQ dan cerdas cermat yang semuanya berbau keagamaan.

- 2) Mengaktifkan kembali kesenian lama antara lain, randai, pidato adat dan silat.
- 3) Pembinaan bakat anak-anak remaja seperti bola kaki, voli, takraw dan lain-lain.
- 4) Meningkatkan pertumbuhan pembangunan dan pemerataan ekonomi berbasis nagari.
- 5) Meningkatkan kegiatan dibidang kesehatan dengan lebih memfungsikan kader posyandu dan KB.
- 6) Meningkatkan peran aktif lembaga-lembaga yang ada di nagari sehingga akan tercipta partisipatif dan tranparansi.

## **B. Profil Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Talago Kumbang Nagari Jaho**

### **1. Latar Belakang Pendirian BUMNag Jaho Talago Kumbang**

Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) merupakan badan usaha yang modalnya sebagian besar berasal dari nagari itu sendiri dan usaha yang dimilikinya dikelola secara bersama-sama oleh pemerintah nagari dan masyarakat yang ditunjuk dan dipercaya untuk menggali potensi nagari dan memajukan perekonomian nagari, yang nantinya akan memperoleh keuntungan bersama sebagai salah satu sumber pendapatan asli desa. Tujuan pendirian Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) adalah untuk meningkatkan perekonomian nagari, meningkatkan pendapatan asli nagari, meningkatkan pengelolaan potensi nagari sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan.

BUMNag “Talago Kumbang” merupakan lembaga usaha ekonomi desa milik pemerintah Nagari Jaho, Kecamatan X Koto, Kabupaten Tanah Datar, di dirikan untuk menggali potensi yang ada di dalam Nagari Jaho dengan dukungan dari wali nagari sebagai pelindung. Kegiatan usaha-usaha yang dipilih memiliki prospek yang bagus, baik ditinjau dari segi sosial maupun dari segi bisnis, dengan

adanya kegiatan usaha tersebut dapat membantu ekonomi masyarakat nagari dalam meningkatkan penghasilan keluarga masing-masing dan juga berdampak pada peningkatan pendapatan nagari.

## **2. Dasar Hukum BUMNag Jaho Talago Kumbang**

- a. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia No. 39 Tahun 2010 Tentang Tata Cara Pembentukan Badan Usaha Milik Desa.
- b. Peraturan Bupati Tanah Datar No. 5 Tahun 2016 Tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Nagari
- c. Peraturan Menteri Nagari, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigran No. 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Nagari.
- d. Peraturan Nagari Jaho No. 06 Tahun 2017 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Nagari Talago Kumbang

## **3. Visi dan Misi BUMNag Talago Kumbang**

- a. Visi BUMNag:

Visi BUM Nagari Talago Kumbang adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui kebersamaan.

- b. Misi BUMNag:

- 1) Menciptakan lapangan pekerjaan
- 2) Memberikan pelayanan yang maksimal
- 3) Menggali potensi nagari untuk di dayagunakan
- 4) Membuka pola wirausaha masyarakat
- 5) Kewirausahaan syariah.

## **4. Unit Usaha BUMNag Talago Kumbang**

- a. Usaha peternakan pengemukan sapi pedaging dan kerbau

Masyarakat Nagari Jaho pada umumnya memiliki pekerjaan dibidang pertanian dan peternakan, timbul peluang dari BUMNag Talago Kumbang untuk mendirikan usaha pengemukan sapi pedaging dan kerbau karena tidak bisa

dipungkiri bahwa setiap tahunnya Nagari Jaho sulit mendapatkan hewan kurban dalam rangka menjalankan syariat islam pada hari Raya Idul Adha yang mengakibatkan naiknya harga sapi dan tidak sesuai dengan kualitas serta ukuran sapi yang dibeli. Usaha pengemukan sapi pedaging yang dijalankan dapat memenuhi kuota sapi kurban dengan kualitas sapi yang baik dan harga yang sesuai dengan standar hewan kurban pada umumnya. Semenjak usaha ini berjalan BUMNag sudah mendapatkan keuntungan dan sudah menjalin kerjasama dengan pihak pemasok dari Batusangkar. Usaha peternakan pengemukan sapi pedaging dan kerbau ini sudah berjalan selama tiga tahun terakhir.

b. Usaha peternakan ikan

Budidaya ikan adalah salah satu jenis usaha yang banyak diminati oleh banyak orang. Usaha peternakan ikan dikelola oleh pengurus BUMNag Talago Kumbang dengan memanfaatkan kolam masyarakat yang sudah tidak tergarap. Alasannya karena kebutuhan masyarakat akan ikan seakan tidak pernah ada habisnya. Pengurus BUMNag memilih kolam terpal karena mudah dibuat, bisa menampung banyak ikan, dan mudah untuk dibersihkan. Selain itu, kolam terpal juga membuat ikan yang dirawat memiliki kualitas yang lebih bagus.

Pada tahun 2018 lalu sekitar 3000 bibit ikan nila sudah dilepaskan pada dua buah kolam terpal, dan tahun 2020 pengurus menambahkan bibit ikan nila jenis GIP sebanyak 2500 ekor kekolam terpal.

c. Pelayanan jasa sewa sound system dan tenda

Usaha sewa sound system dan tenda memiliki peluang yang besar, usaha ini memiliki potensi berkembang yang tinggi, sebab pangsa pasarnya sangat luas. Ada banyak acara di desa mulai dari acara khitanan, pernikahan, pengajian rutin,

peringatan hari besar, atau lainnya. Selain itu usaha sewa sound system dan tenda ini membutuhkan modal yang besar, sehingga tidak banyak orang yang membuka usaha ini, artinya persaingan bisnis ini sangat kecil.

Pengurus pengelola BUMNag membeli satu pesatu peralatan sound system dan tenda, karena jika membeli sekaligus maka membutuhkan modal yang sangat besar. Saat ini BUMNag Talago Kumbang sudah memiliki 2 (dua) buah speaker aktif, 2 (dua) buah mix, 1 (satu) buah stand mix, tenda ukuran 4x4 satu buah, tenda 3x6 dua buah, tenda 4x6 dua buah, dan kain penutup tenda lengkap.

#### **5. Pengurus BUMNag Talago Kumbang**

- a. Pelindung : Edi. Dt. Marajo
- b. Penasehat : Drs. Hasnedi  
Silvi Yusi, S.Pd
- c. Ketua : Jimmy Human
- d. Sekretaris : Yurizal
- e. Bendahara : Sonny Hustha, SE
- f. Kepala unit : Syafrizal

#### **C. Identifikasi SWOT BUMNag Jaho Talago Kumbang**

Identifikasi faktor internal dan faktor eksternal BUMNag Talago Kumbang dari hasil wawancara penulis pada hari Minggu 14 Maret 2021 dengan sekretaris dan staf administratif Nagari Jaho, ketua dan bendahara BUMNag Talago Kumbang adalah sebagai berikut:

1. Faktor internal yang menjadi kekuatan dalam pengembangan usaha BUMNag Talago Kumbang
  - a. *Strenght* (Kekuatan) BUMNag Talago Kumbang
    - 1) Tersedianya Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai  
Tersedianya jumlah sumber daya manusia untuk mengelola usaha, baik secara kualitas maupun kuantitas di

Nagari Jaho sendiri, sehingga usaha yang dijalankan BUMNag dapat berjalan dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Sonny Hustha bahwa hasil musyawarah dan kesepakatan bersama pengurus pengelola BUMNag ada 7 orang yang terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara, kepala unit, penasehat 2 orang dan wali nagari sebagai pelindung dengan tingkat pendidikan 4 orang tamatan SLTA dan 3 orang tamatan S1. Pengurus pengelola BUMNag ini telah memiliki berbagai pengalaman baik dalam berorganisasi maupun dalam berwirausaha.

2) Tersedianya modal dengan jumlah yang cukup

Modal merupakan variabel yang sangat penting dalam menjalankan suatu kegiatan usaha, sebagaimana pemerintah Nagari Jaho telah merealisasikan modal sebesar Rp.200.000.000,00 (*dua ratus juta rupiah*) untuk kegiatan usaha yang dijalankan BUMNag Talago Kumbang yaitu pengemukan sapi pedaging dan kerbau, peternakan ikan dan pelayanan jasa sewa sound system dan tenda. Berdasarkan Peraturan Nagari No. 7 Tahun 2020 Tentang Penyertaan Modal BUMNag Talago Kumbang tanggal 4 November 2020 telah disetorkan dana sebesar Rp.150.000.000,00 (*seratus lima puluh juta rupiah*) ke rekening BUMNag atas pengajuan proposal pengadaan ternak ayam petelur (laporan keuangan BUMNag Talago Kumbang Tahun 2020).

3) BUMNag Talago Kumbang menganut sistem bagi hasil

Sistem bagi hasil dimana adanya perjanjian antara pemodal (pengurus BUMNag) dengan masyarakat pekerja dalam menjalankan usaha. Jika usaha memperoleh keuntungan atau pendapatan dari pengelolaan tersebut, maka pendapatan atau keuntungan tersebut dibagi berdasarkan *nishbah* (bagian) yang telah disepakati diawal akad. Akan



tetapi, bila terjadi kerugian yang bukan akibat dari kelalaian pihak pekerja, maka pemilik modal sebagai pihak yang menanggung. Seandainya kerugian disebabkan oleh pihak pekerja maka pihak tersebut yang harus bertanggungjawab atas kerugian. Hasil wawancara penulis dengan ketua BUMNag sistem bagi hasil pada BUMNag Talago Kumbang adalah 60% untuk pekerja, 20% untuk tambahan modal usaha BUMNag, 20% untuk pelaksana operasional dan desa.

4) Adanya kebebasan memilih dan mengelola usaha

Berdasarkan Peraturan Bupati Tanah Datar No. 5 Tahun 2016 Tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Nagari bahwa dalam pengelolaan dan pengurusan BUMNag dikelola oleh nagari dan pengurus BUMNag berdasarkan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga sesuai kesepakatan bersama. Tentunya hal ini menjadi kekuatan bagi BUMNag dalam memilih dan mengelola usaha sesuai potensi desa, kesepakatan bersama dan sesuai dengan syariah.

b. *Weaknesses* (Kelemahan) BUMNag Talago Kumbang

1) Kurang optimalnya pengurus pengelola dalam menjalankan tugas

Masa bhakti jabatan pengurus pengelola BUMNag Talago Kumbang dihitung selama 4 (empat) tahun dan hanya dapat diangkat lagi untuk 1 (satu) kali masa jabatan berikutnya, namun pada akhir tahun 2019 beberapa orang dari pengurus dan pengawas mengundurkan diri dengan alasan tidak bisa optimal dalam menjalankan tugas serta tanggungjawab yang diberikan dan pengurus hanya tinggal bendahara saja. Pada tanggal 3 Januari 2020 dibentuklah kepengurusan baru dari hasil rapat musyawarah Nagari Jaho tentang BUMNag yang ditetapkan dengan keputusan wali

Nagari Jaho. Beberapa bulan setelah ditetapkannya pengurus baru sekretaris BUMNag juga mengundurkan diri dengan alasan yang sama.

- 2) Sarana dan prasarana yang belum menunjang kegiatan BUMNag Talago Kumbang

Berdasarkan wawancara penulis dengan Sonny, BUMNag Talago Kumbang belum memiliki kantor sendiri, selain itu dalam kegiatan operasional pengurus pengelola hanya memanfaatkan barang milik pribadi, sehingga hal ini menjadi penghambat dalam kegiatan operasional pengelolaan dan pelayanan kegiatan belum bisa dirasakan secara maksimal oleh masyarakat. Hal ini menjadi permasalahan pokok dalam memberikan pelayanan supaya terciptanya kenyamanan dan keamanan dalam menjalankan usaha.

- 3) Kurangnya sosialisasi tentang pendirian BUMNag kepada masyarakat

Pemerintah Nagari Jaho telah menjalankan kegiatan usaha BUMNag selama  $\pm$  3 tahun, namun masyarakat Nagari Jaho masih kurang memahami tujuan dari pendirian BUMNag, hal ini disebabkan karena kurangnya sosialisasi dari pemerintah nagari kepada masyarakat tentang tujuan dari pendirian BUMNag itu sendiri, sehingga kepercayaan untuk bekerjasama dan pemahaman dari masyarakat masih jauh dari harapan.

- 4) Pengurus pengelola BUMNag belum berani mengelola keuangan secara keseluruhan

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan bendahara BUMNag beliau mengatakan bahwa dari keuntungan yang di dapatkan dari tahun sebelumnya BUMNag mendapatkan apresiasi dari masyarakat dan dapat menambah modal untuk menambah jumlah sapi atau kerbau, serta dapat membuat

usaha lainnya, namun pengurus pengelola belum berani mengelola keuangan secara keseluruhan, karena untuk safety dan hal tak terduga lainnya.

## 2. Faktor eksternal BUMNag Talago Kumbang

### a. *Opportunities* (Peluang) BUMNag Talago Kumbang

#### 1) Tersedianya Sumber Daya Alam (SDA) yang berlimpah

Nagari Jaho merupakan daerah yang memiliki sumber daya alam berupa sawah dan perkebunan yang sangat luas, sehingga tanaman rumput diarea pematangan dan rawa memiliki kualitas yang baik tumbuh secara organic karena lahan yang sangat subur dan curah hujan yang tinggi. sebagaimana firman Allah dalam QS.Al-Baqarah:168

يَأْتِيهَا النَّاسُ كُلُّوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا

تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ

*“Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena Sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu”.*


Berdasarkan dari firman Allah SWT tersebut bahwa Allah memerintahkan untuk manusia memakan semua yang ada dimuka bumi yang baik dan halal, jika sumber daya alam yang tersedia dikelola dengan baik, maka akan menunjang peternakan pengemukan sapi/kerbau yang berkualitas dan gemuk dalam waktu yang singkat.

- 2) Sebagian besar masyarakat berprofesi sebagai petani dan peternak

Masyarakat Nagari Jaho pada umumnya berprofesi sebagai petani dan peternak, ini berpeluang bagi BUMNag dalam menjalankan usahanya karena masyarakat sudah mengerti mengenai kualitas rumput yang bagus, jenis rumput yang dimakan sapi/kerbau serta cara menjaga hewan ternak dengan baik dan benar.

- 3) Masyarakat Nagari Jaho 100% beragama islam

100% masyarakat Jaho memeluk agama islam menjadi peluang BUMNag menjalankan usaha peternakan pengemukan sapi pedaging. Sebagaimna firman allah tentang perintah melaksanakan kurban dalam QS.Al-Kautsar: 2

وَأَنْحَرْ لِرَبِّكَ فَصَلِّ 

*“Maka dirikanlah shalat karena Tuhanmu; dan berkorbanlah (sebagai ibadah untuk mendekatkan diri kepada allah)”*.

Yang dimaksud berkorban di sini ialah menyembelih hewan Qurban dan mensyukuri nikmat Allah. Tentunya usaha pengemukan sapi pedaging yang dijalankan BUMNag Talago Kumbang tidak lepas dari kebutuhan masyarakat Nagari Jaho akan kuota hewan kurban pada Hari Raya Idhul Adha, dimana setiap umat muslim mengadakan kurban dan sapi adalah hewan yang pertama dicari. Hal ini sangat menguntungkan karena sangat sulit mendapatkan hewan kurban dengan adanya peternakan sapi ini masyarakat akan terbantu dalam pemenuhan kuota sapi kurban dengan harga dan kualitas yang baik sesuai standar hewan kurban pada umumnya.

4) Tidak adanya pihak sekitar yang membuka usaha sejenis

Disekitar Nagari Jaho tidak ada pihak lain yang membuka usaha peternakan sapi/kerbau, hal ini menjadi peluang besar bagi BUMNag untuk mengembangkan usahanya karena tidak ada persaingan.

5) Adanya dukungan dari pemerintah nagari

Pemerintah nagari mendukung usaha yang dijalankan BUMNag Talago Kumbang, karena setiap usaha yang dijalankan tidak lepas dari permintaan serta usulan dari masyarakat yang kemudian di musyawarahkan melalui forum musyawarah nagari yang di hadiri perwakilan masyarakat, pemerintah desa, badan pengawas desa dan lembaga kemasyarakatan lainnya.

6) Adanya pelatihan/penyuluhan dari pemerintah tentang BUMNag/BUMDes

Pengurus pengelola BUMNag selalu mengikuti pelatihan/penyuluhan yang diadakan pemerintah mengenai hal yang berhubungan dengan tugas pokok pengelola maupun kegiatan usaha BUMNag, dengan adanya pelatihan/penyuluhan tersebut maka bertambah pengetahuan pengurus pengelola akan hal-hal yang berkaitan dengan BUMNag, dengan begitu akan memberikan dampak yang baik untuk perkembangan BUMNag Talago Kumbang kedepannya.

b. *Threats* (Ancaman) BUMNag Talago Kumbang

1) Pergantian musim

Sapi merupakan hewan mamabiak yang setiap hari membutuhkan 10% makanan dari berat tubuhnya. Ketika musim hujan terjadi dapat menghambat peternak untuk mengambil pakan hijauan yang sangat dibutuhkan oleh sapi, yang mengakibatkan porsi pemberian pakan terhadap ternak sapi berkurang sampai 40% dari kebutuhan normal 20 kg

pakan setiap harinya. Selain itu saat musim hujan sapi juga mudah terserang penyakit. Hal ini merupakan ancaman bagi peternak, karena dapat menghambat pertumbuhan sapi dan menurunkan kualitas hasil ternak. Begitu juga dengan peternakan ikan, jika curah hujan tinggi dapat mengakibatkan air kolam melimpah dan menyebabkan ikan keluar dari kolam dibawa arus air.

2) Tidak adanya penyuluhan kepada peternak

Nagari Jaho tidak melakukan penyuluhan karena masing-masing peternak hanya mengandalkan ilmu ternak yang sudah diajarkan dari keluarganya secara turun-temurun. Tidak adanya penyuluhan pada peternak mengakibatkan peternak melakukan kesalahan dan peternak tidak mengetahui informasi tentang inovasi-inovasi dibidang peternakan.

3) Kurangnya pemahaman masyarakat tentang bermuamalah secara syariah

Latar belakang pendidikan masyarakat yang berbeda-beda mempengaruhi pemahaman masyarakat tentang bermuamalah sesuai syariah, jimmy mengatakan bahwa 100% masyarakat beragama islam tidak menjamin semua masyarakat paham bagaimana bermuamalah secara syariah, padahal islam tidak hanya mengatur tentang beribadah saja tetapi secara kaffah atau menyeluruh termasuk dalam hal bermuamalah secara syariah, sesuai dengan firman Allah SWT dalam Q.S Al-Baqarah:208

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَافَّةً وَلَا

تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿٢٠٨﴾

*“Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu”.*

Berdasarkan dari firman Allah SWT tersebut bahwa Allah memerintahkan untuk memeluk dan mengamalkan islam secara kaffah atau menyeluruh, dengan seluruh aspeknya, seluruh isinya yang terkait urusan iman, akhlak, ibadah, muamalah, urusan pribadi, rumah tangga, masyarakat, negara dan yang lainnya yang sudah diatur dalam islam.

#### **D. Strategi Pengembangan Usaha Dengan Analisis SWOT Pada BUMNag Talago Kumbang**

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 mewisadahi 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:

**Tabel 4.3**  
**Analisis Matrik SWOT**  
**Pada BUMNag Talago Kumbang**

Faktor Internal	<p><b>KEKUATAN (S)</b></p> <p><b>S1</b> Tersedianya Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai</p> <p><b>S2</b> Tersedianya modal yang cukup</p> <p><b>S3</b> BUMNag Talago Kumbang menganut sistem bagi hasil</p> <p><b>S4</b> Adanya kebebasan memilih dan mengelola usaha</p>	<p><b>KELEMAHAN (W)</b></p> <p><b>W1</b> Kurang optimalnya pengurus pengelola dalam menjalankan tugas</p> <p><b>W2</b> Sarana dan prasarana belum menunjang kegiatan BUMNag Talago Kumbang</p> <p><b>W3</b> Kurangnya sosialisasi tentang pendirian BUMNag kepada masyarakat</p> <p><b>W4</b> Pengurus pengelola BUMNag belum berani mengelola keuangan secara keseluruhan</p>
Faktor Eksternal		
<b>PELUANG (O)</b>	<b>STRATEGI (S-O)</b>	<b>STRATEGI (W-O)</b>
<p><b>Ob1</b> Tersedia Sumber Daya Alam (SDA) yang berlimpah</p>	<p><b>SO1</b> Mengelola Sumber Daya Alam (SDA) yang berlimpah dengan</p>	<p><b>WO1</b> Memanfaatkan peluang pelatihan dari pemerintah untuk merekrut</p>



<p><b>O2</b> Sebagian besar masyarakat berprofesi sebagai petani dan peternak</p>	<p>memberdayakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai</p>	<p>karyawan yang kompeten</p>
<p><b>O3</b> Masyarakat Nagari Jaho 100% beragama islam</p>	<p><b>SO2</b> Pengelolaan dana secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan</p>	<p><b>WO2</b> Perencanaan menyediakan sarana dan prasarana yang lengkap dengan bantuan dari pemerintah nagari</p>
<p><b>O4</b> Tidak adanya pihak sekitar yang membuka usaha sejenis</p>	<p>profesi masyarakat yang sebagian besar adalah petani dan peternak</p>	<p><b>WO3</b> Meningkatkan kerjasama dengan pemerintah nagari atau pihak terkait</p>
<p><b>O5</b> Adanya dukungan dari pemerintah nagari</p>	<p><b>SO3</b> Pengurus BUMNag mengelola usaha sesuai prinsip syariah</p>	<p>untuk memberikan sosialisasi dan melibatkan</p>
<p><b>O6</b> Adanya pelatihan/ penyuluhan dari pemerintah tentang BUMNag/ BUMDes</p>	<p>dilatarbelakangi dengan masyarakat nagari yang 100% muslim</p>	<p>BUMNag dalam setiap <i>event</i> agar masyarakat lebih mengenal BUMNag</p>
	<p><b>SO4</b> BUMNag membuat program usaha yang tidak dijalankan pihak lain/ minim persaingan dan sesuai dengan potensi desa</p>	

ANCAMAN (T)	STRATEGI (S-T)	STRATEGI (W-T)
<b>T1</b> Musim hujan	<b>ST1</b> Menjalin kerjasama dengan masyarakat untuk menanam sumber pekan hijauan dilahan yang tidak tergarap atau disekitar kandang	<b>WT1</b> Meningkatkan perawatan hewan ternak dengan mengoptimalkan pengelolaan usaha
<b>T2</b> Tidak adanya penyuluhan kepada peternak	<b>ST2</b> Tersedianya SDM dalam jumlah yang memadai dapat membantu memberikan pendidikan atau <i>sharing</i> pengetahuan tentang bermuamalah secara syariah kepada masyarakat	<b>WT2</b> Bekerjasama dengan pemerintah nagari untuk menghidupkan penyuluhan kepada peternak serta meningkatkan sarana penunjang usaha
<b>T3</b> Kurangnya pemahaman masyarakat tentang bermuamalah secara syariah		

Dari gambaran diatas, dapat dijelaskan bahwa:

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 february 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 di Nagari 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.

## 2. 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 Nagari Jaho 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.

3. Strategi untuk ST (*Strength* dan *Threats*)
- a. Menjalin kerjasama dengan masyarakat untuk menanam sumber pekan hijau 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.

#### 4. 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 di inginkan, 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.



## **BAB V**

### **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. *Opportinities* (peluang) BUMNag Talago Kumbang
    - 1) Tersedia Sumber Daya Alam (SDA) yang berlimpah
    - 2) Sebagian besar masyarakat berprofesi sebagai petani dan peternak
    - 3) Masyarakat Nagari Jaho 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.
- Anisa, S. dan Jumiati. 2020. Efektivitas Badan Usaha Milik Nagari Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Nagari Di Nagari Kataping Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal Mahasiswa Ilmu Administrasi Publik (JMIAP) 2: 2 ISSN : 2684-818X (Online)*.
- Anoraga, P. 2011. *Pengantar Bisnis: Pengelolaan Bisnis Dalam Era Globalisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atmojo, S. T. 2015. *Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa*. Universitas Jember.
- Daldjoeni, N. 1987. *Interaksi Desa-Kota*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dewi, Y. A. dan Izmuddin, I. 2018. Analisa Penerapan Prinsip Ekonomi Syariah Pada Unit Usaha Bumrag Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Nagari. *Journal of Economic Studies e-ISSN:2614-8110 2(2):131-134*.
- Fahmi, I. 2013. *Manajemen Strategis Teori Dan Aplikasi*. Bandung:Alfabeta.
- Furqan, A. M. Salahuddin. dan Rizqi, A. F. 2018. Peluang Pengembangan Ekonomi Islam Melalui Badan Usaha Milik Desa (Bumdes). *Working Paper Keuangan Publik Islam, No. 6 Seri 1:4*.
- 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.
- Musyaddad, K. 2014. Prinsip Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam. *Jurnal E-Journal IAIN Jambi*.
- Nitisusantro, M. 2010. *Kewirausahaan Dan Manajemen Usaha Kecil*, Bandung: Alfabeta.
- Norvadewi. 2015. Bisnis Dalam Perspektif Islam (Telaah Konsep, Prinsip Dan Landasan Normatif). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam IAIN Samarinda* 01(1):38.
- Nurfaqih, M. I. dan Rizqi, A. F. 2018. Social Entrepreneurship (Kewirausahaan Sosial) Dalam Perspektif Ekonomi Islam. *Working Paper Keuangan Publik Islam, No. 8 Seri 1:7*.
- Nurhayati, S. (2015). *Akuntansi Syariah di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Peraturan Bupati Tanah Datar No. 5 tahun 2016 tentang Pedoman, Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag).

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.

Prasetio, J. E. 2017. Tazkiyatun Nafs: Kajian Teoritis Konsep Akuntabilitas. *Jurnal Analisa Akuntansi Dan Perpajakan 1(1):20.*

Purnamawati, D. 2019. *Prinsip-Prinsip Pengelolaan badan Usaha Milik Desa Dalam Prespektif Ekonomi Islam Studi Kasus Di Desa Pangkahwetan Kecamatan Ujung Pangkah Kabupaten Gresik.* Skripsi Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

Rachmat. 2014. *Manajemen Strategik.* Bandung: CV Pustaka Setia.

Rangkuti, F. 1997. *Analisis SWOT.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Rangkuti, F. 2002. *Creating Effective Marketing Plan: Teknik Membuat Marketing Plan Berdasarkan Customer Values dan Analisis Kasus.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Rangkuti, F. 2014. *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis.* 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, Imlementasi dan Pengendalian Jilid 1.* Jakarta: Binrupa Aksara.

Robbins, S. P. dan Mary. 2011. *Manajemen Edisi Ke 10.* Jakarta: Erlangga.

- Santoso, D. T. 2016. Strategi Pengembangan Bisnis Pada PT Timur Jaya Panel.  
*Jurnal Agora* 4(1):694
- Siregar, G. 2012. Analisis Kelayakan Dan Strategi Pengembangan Usaha Ternak Sapi Potong. *Jurnal Agrium Fakultas Pertanian Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara* 17(3):192-201.
- Sugiyono. 2014. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sukiman. 2012. *Pengembangan Media Pembelajaran*. Yogyakarta: Pedagogia.
- Sulistiani, D. 2006. *Analisis Swot Sebagai Strategi Perusahaan Dalam Memenangkan Persaingan Bisnis*. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Sunarto. 2004. *MSDM Strategik*. Yogyakarta: Amus.
- Triyuwono, I. 2006. *Prespektif, Metodologi, Dan Teori Akuntansi Syariah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa.
- Umar, H. 2001. *Strategic Management In Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Widjaja, H. 2003. *Otonomi Desa Merupakan Otonomi Yang Asli, Bulat Dan Utuh*. 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.



Wiley, J. & Sons Ltd. 2010. *Seventh Edition Cotemporary Strategy Analysis Robert M Grant* (Seventh Ed). India: Thomson Digital.

Wijaya, I. 1989. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.

Winardi, K.N. 1997. *Manajemen Strategik*. Bandung: Mandar Maju.

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.