

DEVELOPMENT STRATEGY OF VILLAGE OWNED ENTERPRISES (BUM Desa) USING FORCE FIELD ANALYSIS APPROACH

Amam^{1*}, Djoko Soejono², Dimas Bastara Zahrosa³, Ariq Dewi Maharani⁴

^{1,2,3,4}Fakultas Pertanian, Universitas Jember

E-mail : amam.faperta@unej.ac.id¹, soejono_djoko@unej.ac.id², dimaszahrosa.faperta@unej.ac.id³, ariqdewi.faperta@unej.ac.id⁴

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze a BUM Desa development strategy in Lumajang Regency. The research was conducted at BUM Desa Labruk Lor according to recommendations from the Lumajang Regency Government of East Java Province. The business units managed by BUM Desa Labruk Lor are fisheries, trade, agriculture, and culinary tourism businesses. Data were analyzed using the FFA (Force Field Analysis) approach by considering the driving factors for the development of BUM Desa (D) and the factors inhibiting the development of BUM Desa (H). The results show that the driving factor (key) is having formal legality (Village Regulations and AD/ART) and the formation of management is carried out democratically, while the inhibiting factor (key) is that business activities are still limited to the provision of production facilities and marketing services for fish-based processed products of catfish. The conclusion of this research is that the value of the strength field is smaller than the field of weakness, so it requires certain efforts to develop BUM Desa Labruk Lor. The recommendation for the BUM Desa development strategy is by expanding the network of cooperation with suppliers of fishery production facilities and the use of information technology as a medium for processed marketing.

Keywords : Force Field Analysis (FFA), BUM Desa, development strategy, Lumajang Regency

STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUM Desa) DENGAN PENDEKATAN FORCE FIELD ANALYSIS

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini ialah menganalisis strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kabupaten Lumajang. Penelitian dilakukan pada BUM Desa Labruk Lor sesuai rekomendasi dari Pemerintah Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur. Unit usaha yang dikelola BUM Desa Labruk Lor ialah usaha perikanan, perdagangan, pertanian, dan wisata kuliner. Data dianalisis menggunakan pendekatan FFA (*Force Field Analysis*) dengan mempertimbangkan faktor pendorong pengembangan BUM Desa dan faktor penghambat pengembangan BUM Desa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pendorong (kunci) ialah memiliki legalitas formal (Peraturan Desa dan AD/ART) dan pembentukan kepengurusan dilakukan secara demokratis, sedangkan faktor penghambat (kunci) ialah kegiatan usaha masih terbatas pada pengadaan sarana produksi dan jasa pemasaran produk olahan berbasis ikan lele. Kesimpulan penelitian didapatkan bahwa nilai medan kekuatan lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai medan kelemahan, sehingga membutuhkan upaya-upaya tertentu untuk pengembangan BUM Desa Labruk Lor. Rekomendasi strategi pengembangan BUM Desa dengan cara memperluas jaringan kerjasama dengan pemasok sarana produksi perikanan dan pemanfaatan teknologi informasi sebagai media pemasaran olahan.

Kata kunci: *Force Field Analysis* (FFA), BUM Desa, strategi pengembangan, Kabupaten Lumajang

PENDAHULUAN

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 mendefinisikan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) ialah 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.

Tujuan pendirian BUM Desa ialah meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, mengembangkan rencana kerjasama antar usaha desa dan/atau dengan pihak ketiga, menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga, membuka lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa, serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan Pendapatan Asli Desa (PAD). Upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat (pelaku usaha) juga bisa dilakukan dengan cara pembatasan/pengurangan impor (Amam dan Haryono, 2021).

Tujuan pendirian BUM Desa tersebut nampaknya bertolak belakang dengan kondisi yang terjadi saat ini ialah sulitnya melakukan pengembangan BUM Desa dengan berbagai keterbatasan sumber daya. Sumber daya berperan terhadap keberlangsungan suatu bisnis (David, 2009; Hunger and Wheelen, 2003; Pearce and Robinson, 2013). Amam *et al.* (2019^a) menyatakan bahwa sumber daya memiliki peranan penting terhadap pengembangan bisnis. Sumber daya tersebut diantaranya ialah sumber daya finansial, sumber daya teknologi, dan sumber daya fisik (Amam *et al.*, 2019^b; Amam *et al.*, 2019^c).

Rendahnya kualitas SDM masyarakat desa diperparah oleh terbatasnya sumber daya yang tersedia berdampak pada sulitnya pengembangan BUM Desa di Kabupaten

Lumajang Provinsi Jawa Timur. Amam *et al.* (2019^d) mengemukakan bahwa tinggi dan rendahnya akses terhadap sumber daya menentukan pengembangan bisnis. Sumber daya tersebut diantaranya sumber daya ekonomi, lingkungan, dan sosial (Amam *et al.*, 2019^e; Amam *et al.*, 2019^f).

Filya (2018) menyatakan bahwa sebenarnya pengelolaan BUM Desa sudah berjalan dengan baik namun belum optimal, kondisi tersebut disebabkan karena terdapat beberapa indikator yang belum terpenuhi, seperti tenaga kerja, modal, pangsa pasar, akuntabilitas, dan peningkatan laba (keuntungan). Anggraeni (2016) menambahkan bahwa keberadaan BUM Desa mampu membawa perubahan di bidang sosial dan ekonomi masyarakat, namun keberadaan BUM Desa tidak membawa manfaat signifikan bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa keberadaan BUM Desa memiliki peranan penting terhadap bidang sosial dan ekonomi masyarakat, namun peranan BUM Desa perlu ditingkatkan lagi sebagai upaya dalam mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat. Soejono *et al.* (2021) mengungkapkan bahwa BUM Desa merupakan salah satu lembaga yang bergerak di bidang sosial dan ekonomi, sebagai penyedia layanan bagi masyarakat desa. Hermiyati dan Zulhakim (2018) menambahkan bahwa sudah seharusnya BUM Desa dapat mewujudkan desa menjadi mandiri secara sosial, budaya, ekonomi, dan politik.

Tujuan penelitian ini ialah menyusun strategi pengembangan BUM Desa di Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur. Keterbaruan (*novelty*) penelitian ini yaitu merancang strategi pengembangan BUM Desa dengan menggunakan pendekatan *Force Field Analysis* (FFA). Manfaat kajian ini yaitu sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan melalui temuan dari hasil penelitian dan sebagai basis data untuk kebijakan publik mengingat kebijakan publik membutuhkan naskah akademik sebagai pondasinya.

Force Field Analysis (FFA) atau analisis medan gaya dalam Bahasa Indonesia, merupakan salah satu jenis analisis yang telah

banyak digunakan oleh organisasi praktisi pembangunan untuk merencanakan dan melaksanakan perubahan organisasi (Soejono *et al.*, 2021). Nonie *et al.* (2015) menambahkan bahwa pendekatan FFA berlandaskan pada kekuatan internal dan eksternal untuk memulai perubahan strategi, sehingga bermanfaat untuk perencanaan organisasi.

Malika *et al.* (2012) mengemukakan bahwa tahapan dalam melakukan analisis FFA ialah mengidentifikasi masalah berdasarkan fenomena yang terjadi, menganalisis masalah dengan melakukan identifikasi pada faktor pendorong dan penghambat, kemudian memberikan penilaian skala prioritas terhadap setiap faktor pendorong dan penghambat. Terunanegara *et al.* (2017) mengungkapkan bahwa besarnya medan kekuatan pendorong dan penghambat diperoleh melalui wawancara dengan informan kunci.

Pendekatan FFA bermanfaat untuk mengidentifikasi kekuatan pendorong dan penghambat (Capatina *et al.*, 2017; Mak and Chang, 2019; Roy *et al.*, 2020). Fatih (2010) menyatakan bahwa metode analisis FFA banyak digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan. Anggita *et al.* (2018) menambahkan bahwa strategi pengembangan dengan metode FFA dapat memaksimalkan faktor pendukung.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan pada Tahun 2019 di Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur. Lokasi penelitian ialah Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Labruk Lor sesuai dengan rekomendasi Pemerintah Kabupaten Lumajang dengan pertimbangan bahwa BUM Desa Labruk Lor menjadi salah satu BUM Desa percontohan. BUM Desa Labruk Lor terletak di Desa Labruk Lor Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang. Desain penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan korelasional.

Informan penelitian terdiri dari pengelola BUM Desa yaitu pengurus dan karyawan, pemangku jabatan yang bertanggung jawab pada pengembangan BUM Desa, dan konsumen (pelanggan) BUM Desa. Data penelitian merupakan data primer yang didapatkan langsung dari narasumber. Metode pengambilan

data menggunakan *Focus Group Discussion* (FGD), wawancara (*indepth interview*), dan pengisian angket (kuisisioner) berskala likert +1 hingga +5.

Data dianalisis dengan menggunakan metode *Force Field Analysis* (FFA). Nonie *et al.* (2015) menyatakan bahwa faktor kunci pada pendekatan analisis FFA ialah faktor pendorong dan faktor penghambat. Fatih menjelaskan bahwa tahapan analisis FFA meliputi: a) penentuan Nilai Urgensi (NU) dan bobot faktor (BF). NU diperoleh berdasarkan skor dari skala likert, sedangkan BF diperoleh melalui persamaan matematis di bawah ini:

$$BF = \frac{NU}{TNU} \times 100\%$$

BF merupakan Bobot Faktor, NU merupakan Nilai Urgensi, dan TNU merupakan Total Nilai Urgensi; b) penentuan Nilai Dukung (ND) dan Nilai Bobot Dukung (NBD). ND diperoleh berdasarkan skor dari skala likert, sedangkan NBD diperoleh melalui persamaan matematis di bawah ini:

$$NBD = ND \times BF$$

NBD merupakan Nilai Bobot Dukung, ND merupakan Nilai Dukung, dan BF merupakan Bobot Faktor; c) penentuan Nilai Kepentingan (NK), Nilai Rata-rata Keterkaitan (NRK), dan Nilai Bobot Keterkaitan (NBK). Nilai NK diperoleh berdasarkan skor dari skala likert, sedangkan nilai NRK diperoleh melalui persamaan matematis di bawah ini:

$$NRK = \frac{TNK}{\sum n - 1}$$

NRK merupakan Nilai Rata-rata Keterkaitan, TNK merupakan Total Nilai Keterkaitan suatu faktor, n merupakan jumlah faktor pendorong dan penghambat yang dinilai, dan 1 merupakan faktor yang tidak dapat dikaitkan dengan faktor yang sama, sedangkan NBK diperoleh melalui persamaan matematis di bawah ini:

$$NBK = NK + BF$$

NBK merupakan Nilai Bobot Keterkaitan, NK merupakan Nilai Keterkaitan, dan BF merupakan Bobot Faktor; d) penentuan Total Nilai Bobot (TNB), Faktor Kunci Keberhasilan (FKK). TNB diperoleh melalui persamaan matematis di bawah ini:

$$TNB = NBD + NBK$$

TNB merupakan Total Nilai Bobot, NBD merupakan Nilai Bobot Dukung, dan NBK merupakan Nilai Bobot Keterkaitan. FKK merupakan faktor-faktor strategis, sehingga FKK ditentukan dengan ketentuan sebagai berikut: 1) menentukan faktor pendukung dengan cara memilih 2 faktor kategori *strengths* dan 2 faktor kategori *opportunities*; 2) menentukan faktor penghambat dengan cara memiliki 2 faktor kategori *weaknesses* dan 2 faktor kategori *threats*; 3) jika nilai NTB sama, maka dipilih BF terbesar; 4) jika nilai BF sama, maka dipilih NBD terbesar; dan 5) jika NBD sama, maka dipilih berdasarkan pengalaman dan pertimbangan rasional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Labruk Lor Desa Labruk Lor Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur dibentuk pada tanggal 22 April 2018 melalui musyawarah desa. Musyawarah desa dimulai dengan penggalan potensi usaha yang ada di Desa Labruk Lor, kemudian pada akhirnya BUM Desa membentuk unit-unit usaha untuk menunjang pengembangan BUM Desa yang berkelanjutan. Setyawan dan Amam (2021) menyatakan bahwa berkelanjutan merupakan upaya perbaikan yang terus-menerus, termasuk diantaranya upaya perbaikan pada berbagai faktor-faktor risiko bisnis atau aspek kerentanan (Amam dan Harsita, 2019a).

Desa perlu adanya lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa (Amam dan Harsita, 2021). Soetriono *et al.* (2019) dan Zahrosa *et al.* (2020) menjelaskan bahwa potensi setiap wilayah berbeda, sehingga dibutuhkan pengembangan

potensi wilayah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan tentunya dengan dukungan SDM (Amam *et al.*, 2021^a; Amam *et al.*, 2021^b).

BUM Desa merupakan salah satu pilar kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial (*social institution*) dan lembaga komersial (*commercial institution*). Peranan BUM Desa sebagai lembaga sosial ialah berpihak pada kepentingan masyarakat melalui kontribusi dalam penyediaan pelayanan sosial, sedangkan peranan BUM Desa sebagai lembaga komersial bertujuan untuk mencari keuntungan melalui konsumen (pelanggan), sehingga kepuasan dan loyalitas konsumen penting untuk mendapatkan perhatian pelaku usaha (Amam *et al.*, 2016; Amam dan Harsita, 2017; Harsita dan Amam, 2019).

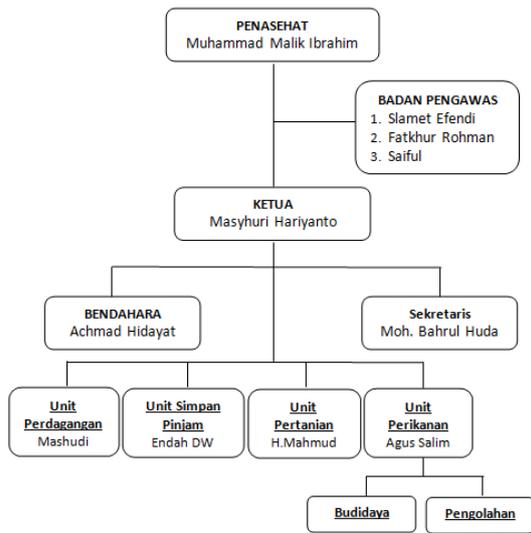
Tujuan dibentuknya BUM Desa Labruk Lor ialah meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD), mengembangkan potensi perekonomian, dan menciptakan lapangan pekerjaan. Visi BUM Desa Labruk Lor ialah mewujudkan masyarakat Desa Labruk Lor yang sejahtera, mandiri, dan berbudaya melalui pengembangan usaha ekonomi dan pelayanan sosial. Salah satu upaya penguatan ekonomi dan modal sosial ialah dengan melakukan kemitraan bisnis (*partnership system*) sebagai solusi dalam menghadapi terbatasnya sumber daya (Amam dan Soetriono, 2019; Harsita dan Amam, 2021).

Landasan kegiatan BUM Desa Labruk Lor ialah AD/ART yang disusun bersama semua pengurus dan anggota, beserta Pemerintah Desa. Penyusunan AD/ART kemudian ditingkatkan dengan legalitas melalui Peraturan Desa (PERDES) Labruk Lor Nomor 2 Tahun 2018 tentang Pembentukan dan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Labruk Lor. PERDES tersebut kemudian dilampiri AD/ART dan susunan pengurus. Susunan pengurus BUM Desa Labruk Lor ditunjukkan pada Gambar 1.

Permodalan BUM Desa Labruk Lor diatur dalam PERDES Nomor 3 Tahun 2018. Modal BUM Desa pada tahun 2018 sebesar Rp 36.000.000, sedangkan pada tahun 2019 mencapai 250.000.000. Unit bisnis yang dikelola BUM Desa ialah unit budidaya dan unit pengolahan ikan lele. BUM Desa memenuhi kebutuhan kelompok peternak lele dalam unit

budidaya, diantaranya penyediaan bibit, pakan, kolam ikan dan peralatan, dan kegiatan pasca panen (pembelian lele). Budidaya ikan lele berpedoman pada 3 (tiga) pilar usaha ternak (Amam dan Harsita, 2019b).

Gambar 1. Struktur Kepengurusan BUM Desa Labruk Lor



Sumber: BUM Desa Labruk Lor, 2019

Unit pengolahan ikan lele pada produksi makanan olahan diantaranya ialah produksi *stick* lele, kerupuk lele, bakso pentol lele, dan pastel abon lele. Soetriono *et al.* (2019) menyatakan bahwa diversifikasi produk dapat meningkatkan daya saing dan nilai tambah. Kondisi demikian dilakukan BUM Desa Labruk Lor semata-mata untuk bisa berkembang dan mampu bersaing di pasar meskipun dengan keterbatasan sumber daya. Rendahnya akses terhadap sumber daya berdampak pada kecilnya upaya pengembangan usaha (Amam dan Soetriono, 2020; Amam *et al.*, 2020^a; Amam *et al.*, 2020^b; Amam *et al.*, 2020^c).

Soetriono dan Amam (2020) menyatakan bahwa sumber daya berpengaruh terhadap pengembangan bisnis. Semakin tinggi akses terhadap sumber daya maka potensi pengembangan bisnis menjadi semakin besar peluangnya (Amam dan Solikin, 2020). Keterbatasan sumber daya berdampak pada sulitnya pengembangan BUM Desa Labruk Lor, sehingga dibutuhkan suatu pendekatan melalui analisis FFA yang terdiri dari faktor pendorong (D) dan faktor penghambat (H). Identifikasi faktor pendorong dan faktor penghambat BUM Desa Labruk Lor ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Faktor Pendorong dan Faktor Penghambat Pengembangan BUM Desa

No.	Faktor Pendorong	No.	Faktor Penghambat
D1	Memiliki legalitas formal (PERDES dan AD/ART) dan Pembentukan kepengurusan dilakukan secara demokratis	H1	Fasilitas perkantoran dan unit usaha belum optimal
D2	SDM dari aspek pendidikan formal memiliki kompetensi dalam mengelola BUM Desa	H2	Manajemen keuangan belum terstandarisasi
D3	Dukungan kuat dari Kepala Desa Labruk Lor dan penyertaan modal yang cukup besar	H3	Unit usaha belum memiliki SOP (Standart Operasional Prosedur)
D4	Mampu mengembangkan jaringan usaha perikanan dengan kelompok petambak ikan lele, baik dari aspek budidaya dan pengolahan	H4	Kegiatan usaha masih terbatas pada pengadaan sarana produksi dan jasa pemasaran produk olahan berbasis ikan lele
D5	Unit usaha pengolahan ikan sudah memiliki legalitas formal sehingga peluang meraih pasar lebih kompetitif	H5	Jejaring usaha BUM Desa masih terbatas pada lingkup desa
D6	Budidaya ikan lele sudah sesuai dengan anjuran Dinas Perikanan, sehingga	H6	Dukungan pemerintah daerah terhadap pengembangan BUM Desa

No.	Faktor Pendorong	No.	Faktor Penghambat
	menghasilkan produk berkualitas		masih terbatas

Sumber: data penelitian, diolah (2020)

Faktor pendorong pengembangan BUM Desa terdiri dari kondisi kekuatan dan peluang, sedangkan faktor penghambat pengembangan BUM Desa terdiri dari kondisi kelemahan dan ancaman. Identifikasi kondisi tersebut diperoleh dari informan kunci. Hasil identifikasi tersebut kemudian dilakukan penilaian (*scoring*) dengan skala likert melalui metode analisis FFA, yaitu dengan cara

mengkuantitatifkan data kualitatif. Hasil evaluasi dapat menentukan Total Nilai Bobot (TNB) untuk faktor pendorong dan faktor penghambat. Nilai TNB juga menentukan Faktor Kunci Keberhasilan (FKK) pengembangan BUM Desa Labruk Lor. Hasil evaluasi faktor pendorong dan penghambat pengembangan BUM Desa Labruk Lor ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Evaluasi Faktor Pendorong dan Penghambat Pengembangan BUM Desa

No	Faktor Pendorong	BF	ND	NRK	NBD	NBK	TNB	FKK
D1	Memiliki legalitas formal (PERDES dan AD/ART) dan pembentukan kepengurusan dilakukan secara demokratis	0,19	4	3,89	0,75	0,73	1,48	*1
D2	SDM dari aspek pendidikan formal memiliki kompetensi dalam mengelola BUM Desa	0,19	4	3,56	0,75	0,67	1,42	
D3	Dukungan kuat dari Kepala Desa Labruk Lor dan penyertaan modal yang cukup besar	0,19	3	2,89	0,56	0,54	1,10	
D4	Mampu mengembangkan jaringan usaha perikanan dengan kelompok petambak ikan lele, baik dari aspek budidaya dan pengolahan	0,13	3	3,44	0,38	0,43	0,81	
D5	Unit usaha pengolahan ikan sudah memiliki legalitas formal sehingga peluang meraih pasar lebih kompetitif	0,13	3	3,11	0,38	0,39	0,76	
D6	Budidaya ikan lele sudah sesuai dengan anjuran Dinas Perikanan, sehingga menghasilkan produk berkualitas	0,19	3	3,33	0,56	0,63	1,19	
No	Faktor Penghambat	BF	ND	NRK	NBD	NBK	TNB	FKK
H1	Fasilitas perkantoran dan unit usaha belum optimal	0,13	4	3,44	0,50	0,43	0,93	
H2	Manajemen keuangan belum terstandarisasi	0,13	4	3,67	0,50	0,46	0,96	
H3	Unit usaha belum memiliki SOP (Standart Operasional Prosedur)	0,19	3	3,22	0,56	0,60	1,17	
H4	Kegiatan usaha masih terbatas	0,19	4	4,11	0,75	0,77	1,52	*1

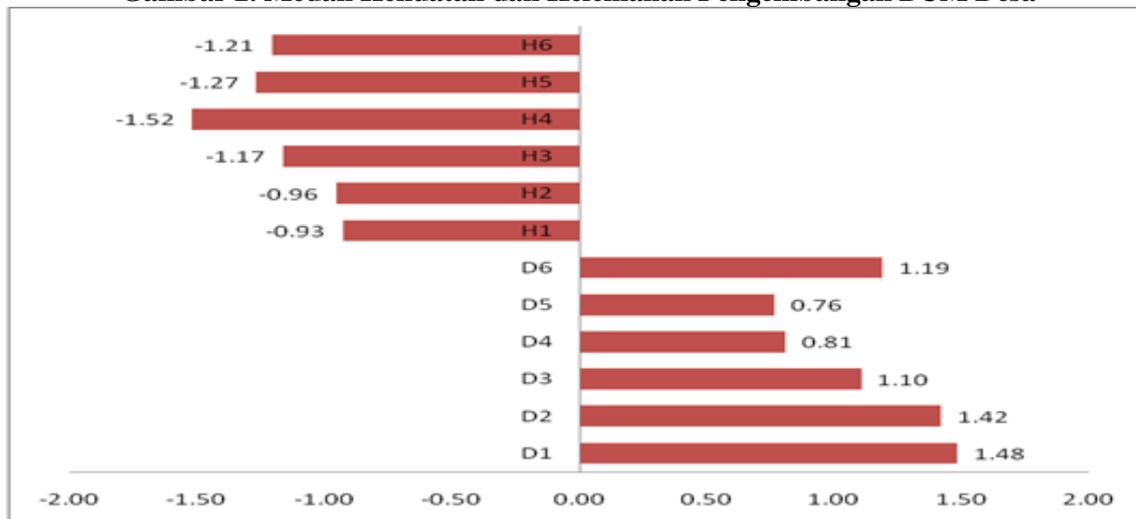
No	Faktor Pendorong	BF	ND	NRK	NBD	NBK	TNB	FKK
	pada pengadaan sarana produksi dan jasa pemasaran produk olahan berbasis ikan lele							
H5	Jejaring usaha BUM Desa masih terbatas pada lingkup desa	0,19	3	3,78	0,56	0,71	1,27	
H6	Dukungan pemerintah daerah terhadap pengembangan BUM Desa masih terbatas	0.19	3	3,44	0,56	0,65	1,21	
*)		:	merupakan prioritas FKK					
keterangan		:	BF (Bobot faktor); ND (Nilai Dukungan); NRK (Nilai Rata-rata Keterkaitan); NBD (Nilai Bobot Dukungan); NBK (Nilai Bobot Keterkaitan); TNB (Total Nilai Bobot); dan FKK (Faktor Kunci Keberhasilan).					

Sumber: data penelitian, diolah (2020)

Hasil pada Tabel 2 didapatkan faktor kunci pendorong keberhasilan pengembangan BUM Desa Labruk Lor adalah faktor D1 yaitu BUM Desa memiliki legalitas formal (PERDES dan AD/ART) dan pembentukan kepengurusan dilakukan secara demokratis dengan nilai urgensi faktor sebesar 1,00, sedangkan faktor kunci penghambat keberhasilan pengembangan BUM Desa Labruk Lor yaitu faktor H4 yaitu

kegiatan usaha masih terbatas pada pengadaan sarana produksi dan jasa pemasaran produk olahan berbasis ikan lele dengan nilai urgensi faktor sebesar 1,00. Berdasarkan hasil evaluasi faktor pendorong (D) dan faktor penghambat (H) pengembangan BUM Desa (Tabel 2), maka didapatkan medan kekuatan dan medan kelemahan BUM Desa yang ditunjukkan pada Gambar 2.

Gambar 2. Medan Kekuatan dan Kelemahan Pengembangan BUM Desa



Sumber: data penelitian, diolah (2020)

Gambar 2 menunjukkan bahwa arah dan nilai masing-masing faktor pendorong (D) dan faktor penghambat (H) pengembangan BUM

Desa Labruk Lor. Panjang histogram menunjukkan besarnya nilai TNB dari masing-masing faktor, sedangkan arah anak panah

(berlawanan) merupakan tarik-menarik antara faktor pendorong dengan faktor penghambat. Jumlah keseluruhan nilai TNB faktor pendorong sebesar 6,76 sedangkan nilai TNB faktor penghambat sebesar 7,06. Kondisi demikian menunjukkan bahwa kekuatan faktor pendorong lebih kecil jika dibandingkan dengan kekuatan faktor penghambat, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan BUM Desa Labruk Lor mempunyai banyak hambatan sehingga dibutuhkan solusi.

Solusi merupakan hasil penyusunan strategi yang direkomendasikan sesuai hasil FKK. Strategi tersebut merupakan cara yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rekomendasi strategi berdasarkan hasil FKK yang paling efektif ialah dengan menghilangkan atau meminimalkan hambatan kunci dan optimalisasi faktor pendorong kunci ke arah tujuan yang akan dicapai. Pendekatan yang demikian ini merupakan pendekatan strategi fokus.

Strategi fokus pada hasil analisa FFA pengembangan BUM Desa Labruk Lor yaitu BUM Desa harus mampu memperluas jaringan kerjasama (*network*) dengan pemasok sarana produksi perikanan (bibit, pakan, dan peralatan produksi) serta pemanfaatan teknologi informasi sebagai media pemasaran olahan untuk meningkatkan pangsa pasar. Anggraini *et al.* (2020) menyatakan pemasaran digital (*digital marketing*) dapat digunakan sebagai salah satu alternatif dalam menyampaikan informasi produk, sehingga keterbatasan dalam melakukan transaksi penjualan dapat teratasi, serta dapat menciptakan penjualan yang lebih efektif dan efisien. Temuan utama hasil penelitian ini (*novelty*) ialah legalitas formal BUM Desa dengan disertai PERDES dan AD/ART serta pembentukan kepengurusan secara demokratis merupakan faktor pendorong kunci pengembangan BUM Desa Labruk Lor.

SIMPULAN

Hasil identifikasi didapatkan 6 (enam) faktor pendorong dan 6 (enam) faktor penghambat. Faktor pendorong kunci pada pengembangan BUM Desa ialah memiliki legalitas formal (PERDES dan AD/ART) dan pembentukan kepengurusan dilakukan secara

demokratis, sedangkan faktor penghambat kunci pengembangan BUM Desa ialah kegiatan usaha masih terbatas pada pengadaan sarana produksi dan jasa pemasaran produk olahan berbasis ikan lele. Kesimpulan penelitian didapatkan bahwa nilai medan kekuatan lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai medan kelemahan, sehingga membutuhkan upaya-upaya tertentu untuk pengembangan BUM Desa Labruk Lor.

Rekomendasi strategi berdasarkan pendekatan strategi fokus, yang disarankan ialah BUM Desa Labruk Lor harus mampu memperluas jaringan kerjasama (*network*) dengan pemasok sarana produksi perikanan (bibit, pakan, dan peralatan produksi) serta pemanfaatan teknologi informasi sebagai media pemasaran olahan untuk meningkatkan pangsa pasar. Secara garis besar, rekomendasi tersebut berupa integrasi ke belakang (*backward integration*) berupa kerjasama penyediaan faktor produksi (*input*) dan integrasi ke depan (*forward integration*) berupa kerjasama pemasaran hasil produksi (*output*).

DAFTAR PUSTAKA

- Amam & Harsita, P. A. (2017). Mengkaji kepuasan dan loyalitas konsumen susu bubuk tinggi kalsium dengan pendekatan multi-atribut. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 10(3), 16-22. <https://doi.org/10.19184/jsep.v10i3.5680>.
- Amam & Harsita, P. A. (2019a). Aspek kerentanan usaha ternak sapi perah di Kabupaten Malang. *Agrimor: Jurnal Agribisnis Lahan Kering*, 4(2): 26-28. <https://doi.org/10.32938/ag.v4i2.663>.
- Amam & Harsita, P. A. (2019b). Tiga pilar usaha tenak sapi perah : breeding, feeding, and management. *Jurnal Sain Peternakan Indonesia*, 14(4): 431-439. <https://doi.org/10.31186/jspi.id.14.4.431-439>.
- Amam & Harsita, P. A. (2021). Profil usaha peternakan sapi potong rakyat di Kabupaten Jember Provinsi Jawa Timur. *Jami: Jurnal Ahli Muda Indonesia*, 2(1): 1-12. <https://doi.org/10.46510/jami.v2i1.53>.
- Amam & Haryono. (2021). Pertambahan bobot

- badan sapi impor Brahman Cross jenis heifers dan steers pada bobot kedatangan yang berbeda. *Jurnal Ilmu Peternakan Terapan*, 4(2), 104-109. <https://doi.org/10.25047/jipt.v4i2.2357>.
- Amam & Soetriono. (2019). Evaluasi performa kelembagaan peternak sapi perah berdasarkan aspek risiko bisnis dan pengembangan usaha. *Jurnal Ilmu dan Teknologi Peternakan Tropis*. 5(3): 8-13. <http://dx.doi.org/10.33772/jitro.v6i1.5391>.
- Amam & Soetriono. (2020). Peranan sumber daya dan pengaruhnya terhadap SDM peternak dan pengembangan usaha ternak di Kawasan Peternakan Sapi Perah Nasional (KPSPN). *Jurnal Peternakan Indonesia*, 22(1), 1-10. <https://doi.org/10.25077/jpi.22.1.1-10.2020>.
- Amam & Solikin, N. (2020). The effect of resources on institutional performance and vulnerability aspects of dairy cattle business. *EBGC*. 1-9. <https://doi.org/10.4108/eai.3-10-2019.2291919>.
- Amam, Fanani, Z., & Nugroho, B. A. (2016). Analisis sikap konsumen terhadap susu bubuk berkalsium tinggi dengan menggunakan multiatribut model dan dan norma subyektif model. *Wacana*, 19(2), 12-21. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.wacana.2016.019.01.2>.
- Amam, Fanani, Z., Hartono, B., & Nugroho, B. A. (2019a). Broiler livestock business based on partnership cooperation in Indonesia: The assessment of opportunities and business development. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(4), 1-10.
- Amam, Fanani, Z., Hartono, B., & Nugroho, B. A. (2019b). Identification of resources in the system of broiler farming business. *Indonesian Journal of Animal and Veterinary Science*, 24(3), 135-142. <http://dx.doi.org/10.14334/jitv.v24.3.1927>.
- Amam, Fanani, Z., Hartono, B., & Nugroho, B. A. (2019c). Identifikasi sumber daya finansial, teknologi, fisik, ekonomi, lingkungan, dan sosial pada usaha ternak ayam pedaging. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Peternakan dan Veteriner*, 738-746. <http://dx.doi.org/10.14334/Pros.Semnas.TPV-2019-p.738-746>.
- Amam, Fanani, Z., Hartono, B., & Nugroho, B. A. (2019d). Pengembangan usaha ternak ayam pedaging sistem kemitraan bagi hasil berdasarkan aksesibilitas peternak terhadap sumber daya. *Jurnal Ilmu dan Teknologi Peternakan Tropis*, 6(2), 146-153. <http://dx.doi.org/10.33772/jitro.v6i2.5578>.
- Amam, Fanani, Z., Hartono, B., & Nugroho, B. A. (2019e). The power of resources in independent livestock farming business in Malang District, Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 372, 1-10. <http://doi.org/10.1088/1755-1315/372/1/012055>.
- Amam, Fanani, Z., Hartono, B., & Nugroho, B. A. (2019f). Usaha ternak ayam pedaging sistem kemitraan pola dagang umum: Pemetaan sumber daya dan model pengembangan. *Sains Peternakan: Jurnal Penelitian Ilmu Peternakan*, 17(2), 5-11. <https://doi.org/10.20961/sainspet.v17i2.26892>.
- Amam, Jadmiko, M. W., & Harsita, P. A. (2020a). Institutional performance of dairy farmers and the impact on resources. *Agraris: Journal of Agribusiness and Rural Development Research*, 6(1), 63-73. <https://doi.org/10.18196/agr.6191>.
- Amam, Jadmiko, M. W., Harsita, P. A., Yulianto, R., Widodo, N., Soetriono, & Poerwoko, M. S. (2020b). Usaha ternak sapi perah di Kelompok Usaha Bersama (KUB) Tirtasari Kresna Gemilang: Identifikasi sumber daya dan kajian aspek kerentanan. *Jurnal Ilmu Peternakan dan Veteriner Tropis*, 10(1), 77-86. <https://doi.org/10.30862/jipvet.v10i1>.
- Amam, Jadmiko, M. W., Harsita, P. A. &

- Romadhona, S. (2021a). Aksesibilitas sumber daya pada usaha peternakan sapi potong rakyat. *Jurnal Peternakan*, 18(1), 31-40. <http://dx.doi.org/10.24014/jupet.v18i1:10923>.
- Amam, Setyawan, H. B., Jadmiko, M. W., Harsita, P. A., Rusdiana, S., & Luthfi, M. (2021b). Pengaruh SDM terhadap aksesibilitas sumber daya usaha ternak sapi potong rakyat. *Jurnal Ilmu dan Teknologi Peternakan Tropis*, 8(1), 57-65. <http://dx.doi.org/10.33772/jitro.v8i1.14118>.
- Amam, Yulianto, R., Widodo, N., & Romadhona, S. (2020c). Pengaruh aspek kerentanan terhadap aksesibilitas sumber daya usaha ternak sapi potong. *Livestock and Animal Research*, 18 (2), 97-107. <https://doi.org/10.20961/lar.v18i2.42955>.
- Anggita, D., Soetriono, & Kusmiati, A. (2018). Analisis faktor produksi dan strategi pengembangan usaha tani kopi rakyat di Desa Gombengsari Kecamatan Kalipuro Kabupaten Banyuwangi. *Agrika: Jurnal Ilmu Ilmu Pertanian*, 12(2), 118-132. <https://doi.org/10.31328/ja.v12i2.763>.
- Anggraeni, M. R. R. S. (2016). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan: Studi pada BUMDes di Gunung Kidul, Yogyakarta. *Jurnal Modus*, 28(2), 155-167. <https://doi.org/10.24002/modus.v28i2.848>.
- Angraeni. N., Sutarni, Fatih, C., Zaini, M., Analianasari, & Humaidi, E. (2020). Digital marketing produk pertanian di Desa Sukawaringin Kecamatan Bangunrejo Kabupaten Lampung Tengah. *Jurnal Pengabdian Nasional*, 1 (1), 36-45. <https://jurnal.polinela.ac.id/index.php/JPN/index>.
- Capatina, A., Bleoju, G., Matos, F., & Vairinhos, V. (2017). Leveraging Intellectual Capital Through Lewin's Force Field Analysis: The Case of Software Development Companies. *Journal of Innovation and Knowledge*, 2(3), 125-133. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.001>
- David, F. R. (2009). Strategic Management (Book 1 Edition 12th). Published by: Pearson Education.
- Fatih, C. (2010). Strategi pengembangan agroindustri perikanan laut di Kabupaten Tuban. *JSEP: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 4(3), 77-88. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/JSEP/article/view/398>.
- Filya, A. R. (2018). Optimalisasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan PADES di Kecamatan Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro Provinsi Jawa Timur (Studi Kasus di Desa Sukorejo Kecamatan Bojonegoro). *JE & KP*, 5(1), 19-39.
- Harmiyati & Zuhakim, A. A. (2018). Eksistensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam mengembangkan usaha dan ekonomi masyarakat desa yang berdaya saing di era masyarakat ekonomi ASEAN. 1-13. <http://setnas-asean.id/site/uploads/document/journals/file/59b0f03a8a119-14-cluster-ekonomi-unihaz.pdf>.
- Harsita, P. A. & Amam. (2019). Analisis sikap konsumen terhadap produk olahan singkong. *Agrisociomics: Jurnal Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian*, 3(1), 19-27. <https://doi.org/10.14710/agrisociomics.v3i1.2469>.
- Harsita, P. A. & Amam. (2021). Gaduhan: Sistem kemitraan usaha peternakan sapi potong rakyat di Pulau Jawa. *Jurnal Peternakan Sriwijaya*, 10(1): 16-28. <http://dx.doi.org/10.33230/JPS.10.1.2021.13030>.
- Hunger, J. D. & Wheelen T. L. (2003). Strategic Management. Published by: Addison – Wesley Publishing Company, Inc.
- Mak, A. H. N. & Chang, R. C. Y. (2019). The Driving and Restraining Forces on Environmental Strategy Adoption in

- The Hotel Industry: A Force Field Analysis Approach. *Journal of Tourism Management*, 73, 48-60. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.012>.
- Malika, U. E., Tejasari, & Hani, E. S. (2012). Perumusan strategi peningkatan mutu teknik produksi ikan guramii (*Osporonemus gouramy*) berdasarkan metode Force Field Analysis (FFA). *JSEP: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 6(1), 12-19. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/JSEP/article/view/799>.
- Nonie, Y., Suwandari, A., Soejono, D. 2015. Analisis pendapatan dan strategi pengembangan penangkaran bibit Jeruk Siam di Kabupaten Jember. *Agritop: Jurnal Ilmu Ilmu Pertanian*, 13(2), 154-165. <https://doi.org/10.32528/agr.v13i2.86>.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. McGraw-Hill Education.
- Ramadana, C. B., Ribawanto, H., & Suwondo. (2006). Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai Penguatan Ekonomi Desa. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(6), 1068-1076.
- Roy, V., Schoenherr, T., & Charan, P. (2020). Toward and Organizational Understanding of the Transformation needed for Sustainable Supply Chain Management: The Concept of Force-Field and Differential Efforts. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(3), <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100612>.
- Setyawan, H. B. & Amam (2021). Pembangunan peternakan berkelanjutan dalam perspektif standar kompetensi lulusan program studi sarjana peternakan di Indonesia. *Jami: Jurnal Ahli Muda Indonesia*. 2(1): 21-36. <https://doi.org/10.46510/jami.v2i1.56>.
- Soejono, D., Zahrosa, D. B., Maharani, A. D., & Amam. 2021. Performa Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kabupaten Lumajang. *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*, 5(3): 935-949. <https://doi.org/10.21776/ub.jepa.2021.05.03.29>.
- Soetrisno & Amam. (2020). The performance of institutional of dairy cattle farmers and their effect on financial, technological, and physical resources. *Jurnal Ilmu Ilmu Peternakan*, 30(2), 128-137. <https://doi.org/10.21776/ub.jiip.2020.030.02.05>.
- Soetrisno, Soejono, D., Zahrosa, D. B., Maharani, A. D., & Amam (2019). Strategi pengembangan dan diversifikasi sapi potong di Jawa Timur. *Jurnal Ilmu dan Teknologi Peternakan Tropis*, 6(2), 138-145. <http://dx.doi.org/10.33772/jitro.v6i2.5571>.
- Terunanegara, I. P., Agusdin, & Suparman, L. (2017). Analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia setelah penerapan SMM ISO 9001: 2008 di Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Mataram. *JMM: Jurnal Magister Manajemen*, 6(4), 1-14. <http://dx.doi.org/10.29303/jmm.v6i4.202>.
- Zahrosa, D. B., Soetrisno, Soedjono, D., Maharani, A. D., & Amam. 2020. Region and forecasting of banana commodity in Seroja Agropolitan Area Lumajang. *Journal of Physic*. 1465:1-9. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1465/1/012001>.