

Strategi Penerapan Model Lembaga Pemberdayaan Masyarakat untuk Menurunkan Jumlah Rumah Tangga Rentan Miskin di Pedesaan

Application Strategy of Community Empowerment Institution Models to Reduce the Number of Vulnerable Household in Rural Areas

✉ **Yudiyanto Tri Kurniawan**

Badang Penelitian dan Pengembangan Provinsi Jawa Timur, Indonesia

DOI: 10.32781/cakrawala.v14i1.325

ARTICLE INFO

Analisis SWOT,
BUMDes,
Lembaga Pemberdayaan
Masyarakat,
Rentan Miskin

Article History:

Received : 14 Januari 2020

Accepted : 5 Juni 2020

Publish : 12 Juni 2020

Abstrak:

Kita perlu merumuskan strategi khusus dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Suryonegoro menjadi lembaga pemberdayaan masyarakat untuk menurunkan jumlah rumah tangga rentan miskin di pedesaan. Metode penelitian campuran digunakan, yaitu penelitian kualitatif deskriptif untuk memetakan faktor-faktor yang mempengaruhi BUMDes dan kuantifikasi kualitatif untuk analisa SWOT dalam merumuskan strategi pengembangannya. Hasil analisa menunjukkan Strategi penerapan yang tepat yaitu mendorong BUMDes membentuk usaha berbasis potensi Sursak dan memanfaatkan media online untuk memasarkan produk-produknya.

Abstract:

We need to formulate special strategy to develops The Village-Owned Enterprises (BUMDes) Suryonegoro into a community empowerment institution to reduce the number of vulnerable households in rural areas. Mixed research methods are used, namely descriptive qualitative research to map the factors that influence BUMDes and qualitative quantification for SWOT analysis to formulate development strategies. The results of the analysis the right implementation strategy by encouraging BUMDes to form a Soursop-based potential business and utilize online media to market its products

Pendahuluan

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Provinsi Jawa Timur telah melaksanakan program untuk meningkatkan keberdayaan Rumah Tangga rentan miskin yaitu Jalan Lain menuju Mandiri dan Sejahtera Penanggulangan Kerentanan Kemiskinan (Jalinmatra PK2) yang digulirkan mulai tahun 2015 hingga 2018 (Gubernur Jatim, 2017) yang secara khusus membidik rumah tangga dengan

status kesejahteraan Desil 2 dan 3 (11-30% terendah pada Data PBDT 2015) atau Rumah Tangga Sasaran (RTS). Bantuannya berupa pinjaman murah untuk penguatan usaha yang dimiliki RTS atau untuk menginisiasi usaha baru bagi RTS. Program ini memanfaatkan BUMDes yang sudah ada di desa sasaran atau menginisiasi pembentukan BUMDes sebagai pelaksanaannya tersebut.

Desa Bringin Kecamatan Montong Kabupaten Tuban adalah salah satu Desa

✉ Corresponding author :

Address : Jl. Gayung Kb. Sari No.56, Gayungan, Kota SBY,
Jawa Timur 60235

Email : yudi.balitbang@gmail.com

Phone : 08883114435

Hal. 82-97

p-ISSN 1978-0354 | e-ISSN 2622-013X

Penerimanya. Pada data PBDT 2015 Desa Bringin (BPS, 2015) tercatat memiliki Rumah tangga desil 1 sebanyak 11,46 persen atau 81 (RTSM) dari jumlah total penduduk (BPS, 2016), desil 2 sebanyak 16,83 persen atau 119 rumah tangga dan desil 3 sebanyak 17,68 persen atau 125 Rumah tangga. Desa dengan prosentase Desil 1, 2 dan 3 terbanyak di wilayah Kecamatan Montong.

Kurniawan (2018a), pada tahun 2015 Desa Bringin memperoleh Program Jalinmatra PK2 sebanyak 90 juta rupiah, yang sebelumnya telah diinisiasi pembentukan BUMDesa Suryonegoro sebagai lembaga pengelolanya. Pendiriannya berdasarkan Peraturan Desa Bringin Nomor 2 tahun 2016 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang ditetapkan pada tanggal 01 mei 2016.

BUMDesa disini hanya memiliki satu unit kegiatan, yaitu simpan pinjam Jalinmatra PK2 tersebut yang diperuntukkan bagi Rura rentan miskin atau selanjutnya disebut Rumah Tangga Sasaran (RTS). Dana tersebut dipinjamkan ke RTS dengan sistem tanggung renteng melalui 9 Pokmas yang masing-masing terdiri dari 6-10 Rumah tangga rentan miskin yang memiliki usaha.

Program tersebut mulai tersendat pada saat mulai waktunya RTS menyicil. Kondisi masyarakat yang sebagian besar petani menyebabkan mereka sebagian besar tidak dapat menyicil tepat waktu. Mereka harus menunggu waktu panen untuk dapat membayarnya, sedangkan rata-rata untuk panen membutuhkan waktu sekitar 3-4 bulan. Belum lagi saat musim kemarau para RTS tidak dapat bercocok tanam. Sehingga semakin mempersulit para pengurus BUMDesa dalam menagihnya.

Tinjauan Pustaka

Pada penelitian di Desa Ngroto Kurniawan (2018b), yang hasilnya menunjukkan peningkatan pendapatan RTS Penerima

bantuan pinjaman JMPK2 paling banyak memperoleh antara 500 ribu hingga 1 juta rupiah sebanyak 40 persen, yang kurang dari 500 ribu rupiah sebanyak 36,7 persen, dan yang lebih dari 2 juta rupiah sebanyak 3,3 persen. Strategi yang digunakan BUMDes untuk memfasilitasi pengembangan usaha RTS yaitu dengan mengembangkan Unit Pengembangan Usaha dan Unit Pemasaran.

Pada penelitian yang dilakukan di Desa Sentul Kurniawan (2019a), menunjukkan pengembangan BUMDes sebagai lembaga pemberdayaan rumah tangga rentan miskin menemui kendala pada ketersediaan SDM dan Pemasaran. Sehingga strategi pengembangannya adalah dengan mengoptimalkan pemanfaatan media online oleh Karang taruna untuk memasarkan produk-produk desa.

Pada tahun 2018 telah dilaksanakan penelitian untuk Pengembangan Model Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Untuk Menurunkan Jumlah Rumah Tangga Rentan Miskin di Pedesaan di Desa Bringin (Kurniawan, 2018a). Tim peneliti telah mengevaluasi perkembangan BUMDesa sebagai pelaksana program Jalinmatra PK2 di desa ini, dampak program pada RTS dan kebutuhan pengembangan usaha RTS. Dan hasilnya menunjukkan jika program tersebut di desa Bringin baru berhasil meningkatkan pendapatan kurang dari 500 ribu rupiah pada 86,67 persen RTS.

Kurniawan (2018a), menyatakan bahwa cara mengoptimalkan Program Jalinmatra PK2 di Desa Bringin dengan memberikan bantuan penguatan sisi permodalan, teknologi baik untuk produksi maupun komunikasi, pemasaran dan tenaga kerja yang kompeten. Namun kesimpulan tersebut baru berupa model konseptual yang belum terbukti efektifitasnya. Pada penerapan model ini akan kami ujicobakan langsung model tersebut dan selanjutnya kami rancang model implementatifnya.

Dari hasil evaluasi tersebut menunjukkan jika ingin meningkatkan

dampak dari bantuan untuk rumah tangga rentan miskin harus dilakukan penguatan dulu pada BUMDesnya sebagai pelaksana program.

Pada penelitian kebijakan Pemerintah Kota Bandung dalam implemtasi jejaring industri dan perdagangan pada pengembangan pusat industri di tujuh wilayahnya (Muhyi & Chan, 2017). Pada penelitian tersebut menemukan perlu adanya integrasi dari 5 komponen antara lain : Akademis, Bisnis, Komunitas, Pemerintah dan Media. Yang selanjutnya disebut Pentahelix.

Sehingga pada pengembangan BUMDes Suryonegoro Desa Bringin perlu adanya integrasi dari beberapa stakeholder terkait. Setiap stakeholder mengambil peran masing-masing sesuai kapasitas dan kapabilitasnya, sehingga tujuan penguatan BUMDesa dapat terwujud.

Pada penelitian di Desa Bringin oleh Kurniawan (2019b), model pengembangannya berdasarkan konsep Pentahelix, sehingga didapatkan 4 model parsial, yaitu: (1) Penguatan SDM (Konsultasi, bimbingan, pelatihan dan pendampingan), (2) Penguatan permodalan, (3) Teknologi dan (4) Pemasaran. Masing-masing bagian memiliki model konseptual seperti dibawah ini (Gambar 1-4).

Model-model parsial tersebut dapat disusun menjadi model konseptual untuk pengembangan BUMDes sebagai model lembaga pemberdayaan masyarakat untuk menurunkan jumlah rumah tangga rentan miskin di pedesaan seperti Gambar 5.

Konseptual model tersebut bersifat generik atau umum. Sedangkan setiap desa mempunya karekteristik spesifik Kita memerlukan suatu strategi khusus untuk mengimplementasikan



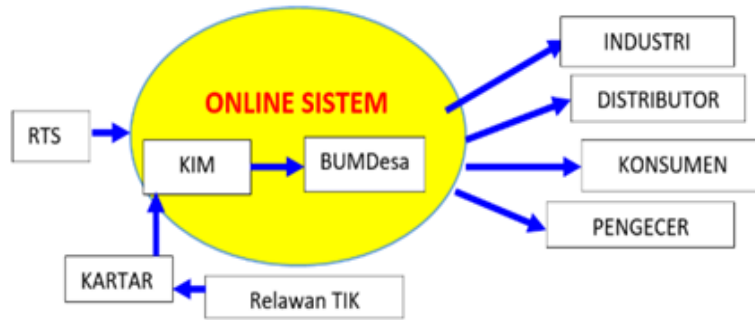
Sumber: Kurniawan (2019b)

Gambar 1. Model Parsial Fasilitas Konsultasi, Bimbingan, Pelatihan dan Pendampingan RTS di Desa



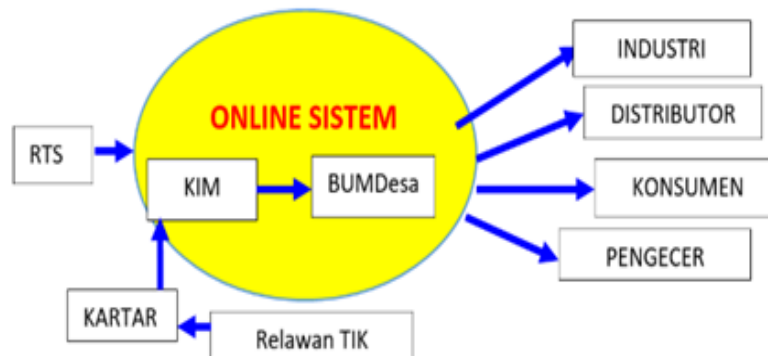
Sumber: Kurniawan (2019b)

Gambar 2. Model Parsial Fasilitas Penguatan Permodalan RTS di Desa



Sumber: (Kurniawan, 2019b)

Gambar 3. Model Parsial Fasilitasi Teknologi Tepat Guna untuk RTS di Desa



Sumber: (Kurniawan, 2019b)

Gambar 4. Model Parsial Fasilitasi Pemasaran Produk RTS di desa

di wilayah Desa Bringin Kecamatan Montong kabupaten Tuban yang akan mempengaruhi implementasi model lembaga pemberdayaan masyarakat untuk menurunkan jumlah rumah tangga rentan miskin di pedesaan.

Kita perlu suatu strategi khusus untuk mengoptimalkan usaha yang telah dikembangkan oleh BUMDes Suryonegoro. Wheelen & Hunger (2012:2), menyatakan, “How does a company become successful and stay successful? Certainly not by playing it safe and following the traditional ways of doing business...” (Bagaimana suatu perusahaan mencapai sukses dan bertahan dalam kesuksesannya? Tentunya tidak dengan bermain aman dan dengan mengikuti cara-cara berbisnis secara tradisional...), kita memerlukan suatu manajemen strategi, Wheelen dan Hunger (2012:5) menyatakan.

“Strategic management is a set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation. It includes environmental scanning (both external and internal), strategy formulation (strategic or long-range planning), strategy implementation, and evaluation and control. The study of strategic management, therefore, emphasizes the monitoring and evaluating of external opportunities and threats in light of a corporation’s strengths and weaknesses. Originally called business policy, strategic management incorporates such topics as strategic planning, environmental scanning, and industry analysis”.

(Manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka



Sumber: Kurniawan diolah (2019b)

Gambar 5. Konseptual Model BUMDes untuk Meningkatkan Usaha RTS

panjang suatu perusahaan. Ini mencakup pemindaian lingkungan (baik eksternal maupun internal), formulasi strategi (perencanaan strategis atau jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol. Analisa dari manajemen strategis yang menekankan pemantauan dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal serta mengingat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Awalnya disebut kebijakan bisnis, manajemen strategis memasukkan topik-topik seperti perencanaan strategi, pemindaian lingkungan, dan analisis industri).

Metode Penelitian

Lokasi dan waktu penelitian

Penelitian ini dilakukan di Desa Bringin Kecamatan Montong Kabupaten Tuban, pada kurun waktu antara bulan Januari hingga Desember 2019.

Pendekatan penelitian

Pendekatan penelitian ini dilakukan dengan pendekatan campuran, yaitu penelitian kualitatif deskriptif untuk memetakan faktor-faktor yang mempengaruhi BUMDes dan kuantifikasi kualitatif untuk analisa SWOT dalam merumuskan strategi pengembangannya.

Penelitian ini diawali dengan Penelitian dasar dengan menggunakan Penelitian

kualitatif deskriptif untuk memotret realitas yang ada secara utuh. Fakta-fakta yang ditemukan dikondensasikan dan dikonstruksikan dalam bentuk kata-kata yang menggambarkan realitas di lapangan (Sugiyono, 2011). Obyeknya adalah BUMDes Suryonegor Desa Bringin Kecamatan Montong Kabupaten Tuban. Kita memetakan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan BUMDes tersebut, baik internal maupun eksternal.

Metode kuantifikasi kualitatif digunakan untuk menentukan bobot dan ratingnya. Selanjutnya dianalisa dan dirumuskan strategi yang tepat dengan menggunakan analisa SWOT untuk mengembangkan BUMDes tersebut.

Metode Pengumpulan Data

Informasi dikumpulkan dengan menggunakan *Teknik Triangulasi* dalam pemilihan informan, yaitu :

1. *Teknik Purposive* : yaitu ditentukan secara langsung informannya, yaitu para stakeholder pengambil kebijakan yang telah ditentukan sebelumnya.
2. *Teknik Snow Ball* : yaitu informan yang didapatkan berdasar informasi dari yang sebelumnya telah diwawancarai.
3. *Teknik Aksidensil* : yaitu mencari informasi sebanyak mungkin dari setiap

orang yang ditemui dilokasi penelitian.

Data yang dibutuhkan terbagi menjadi data primer dan data sekunder. Data Primer diambil menggunakan wawancara mendalam (*Indipty Interview*), diskusi grup terfokus (*Foccus Group Discussion*) dan *Partisipatory Rural Appraisal* (PRA) dengan 5 orang Pejabat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Tuban, 3 orang Pejabat Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa dan Keluarga Berencana (DPMD&KB) Kabupaten Tuban, 2 orang Pejabat kantor Camat Montong, 5 orang Aparatur Desa Bringin, 2 orang Pengurus BUMDes Suryonegoro, 4 orang komunitas Relawan TIK, 10 orang anggota PKK desa, 10 orang anggota Fatayat NU Desa, 10 orang anggota Karang Taruna desa dan 10 orang anggota IPNU/IPPNU Desa Bringin, serta observasi lapangan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari Kantor Desa, BUMDes, Badan Pusat Statistik (BPS), Tim Koordinasi Pengentasan Kemiskinan (TKPK) Provinsi Jawa Timur dan data-data lain di internet.

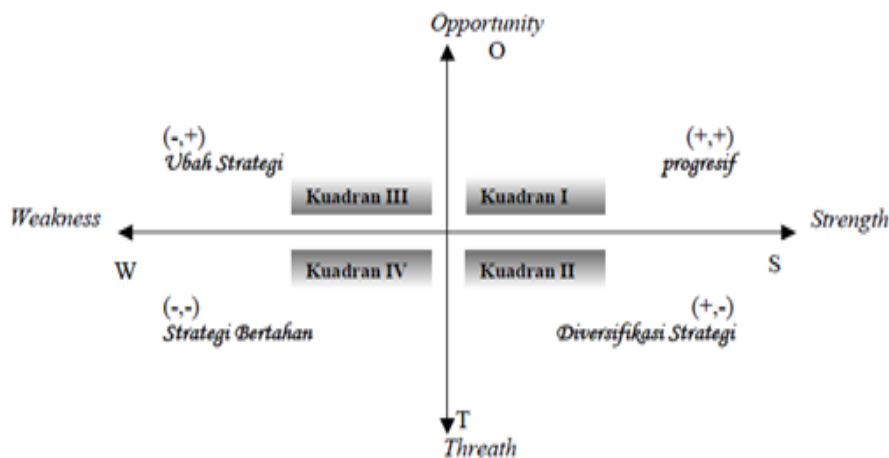
Analisis Data

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah Analisa SWOT. Rangkuti (2002), menyatakan bahwa Proses penyusunan strategi diawali dengan

Tahap Pengumpulan Data, yang diawali dengan membagi faktor-faktor menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal. Selanjutnya masing-masing kelompok data dianalisa dengan jalan Analisa Faktor Strategi Eksternal (EFAS) dan Faktor Strategi Internal (IFAS).

Bobot untuk faktor internal diukur dengan menggunakan skala linkert (4 skala: Tidak Penting, Sedang, Penting dan Sangat Penting) berdasarkan derajat kepentingan faktor tersebut, sedangkan bobot untuk faktor eksternal berdasarkan letaknya pada kuadran pada pola hubungan antar faktor (Kurniawan dkk., 2015). Dan skala tiap indikator untuk mengukur kondisi tiap faktor menggunakan skala linkert (4 skala : tidak baik, sedang, baik dan sangat baik), tetapi nilai negatif (-) untuk kelemahan dan hambatan, nilai positif (+) untuk kekuatan dan peluang, Freddy rangkuti (2002). Selanjutnya kita rumuskan strategi yang tepat dengan menggunakan analisa SWOT untuk mengembangkan BUMDes tersebut.

Selanjutnya kita tentukan ratingnya ditentukan berdasarkan berdasarkan kondisi faktor tersebut dan dampaknya pada BUMDes. Hitung rating (dalam kolom 5) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor)



Sumber: Muyasarah (2010)

Gambar 6. Sistem Kuadran Analisa SWOT

Tabel 1. Matrix Strategi SWOT

	IFAS	STRENGTHS	WEAKNESSES
EFAS		(S)	(W)
OPPORTUNIES (O)		STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
THRETHS (T)		STRATEGI S-T	STRATEGI W-T

Sumber : Rangkuti (2002)

berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap pengembangan BUMDes.

Kemudian bobot pada kolom 4 dikalikan dengan rating pada kolom 5, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 6. hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor. Dan jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 6) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi strategi pengembangan BUMDes. Selanjutnya setelah diketahui nilai total masing-masing Faktor Eksternal dan Internal maka kita tentukan posisi kuadran pengembangan BUMDes sebagai instrumen pemberdayaan masyarakat sistem dengan perhitungan analisis SWOT yang dikembangkan (Muyasarah, 2010). Dengan melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W dan faktor O dengan T.

Dan secara sederhana SWOT dapat digambarkan Tabel 1. Berikut contoh implementasi strategi dari matrix tersebut :

- Strategi S - O : mengejar peluang yang dianggap cocok dengan kekuatan yang dimiliki.
- Strategi W – O : mengatasi kelemahan yang dimiliki untuk mengejar peluang.
- Strategi T – S : mengurangi dampak ancaman (threat) dengan kekuatan yang ada.
- Strategi T – W : membuat perencanaan yang mencegah kelemahan yang ada menjadi ancaman yang lebih serius terhadap kendala eksternal.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil pengumpulan data Prime dari informan, data sekunder dan observasi lapangan di lokasi penelitian,

kita dapat memetakan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan BUMDes sebagai lembaga pemberdayaan masyarakat. untuk menurunkan jumlah rumah tangga rentan miskin di pedesaan bila diurutkan berdasarkan kondisinya, antara lain :

• Faktor Internal BUMDes :

1. Tempat Usaha BUMDes

Dari faktor-faktor internal yang dimiliki BUMDes Suryonegoro yang kondisinya terbaik adalah kepemilikan tempat usaha. Kantor BUMDes terletak di lantai dasar kantor kepala desa. Lokasi ini memiliki *space* yang cukup luas untuk pengembangan usaha BUMDes. Selain itu Desa Bringin juga memiliki tanah kas desa yang cukup luas apabila dibutuhkan untuk pengembangan usaha BUMDes. Namun lokasinya cukup jauh dari kantor kepala desa.

2. SDM Administrasi BUMDesa

Pada saat wawancara pengurus BUMDes dan Aparat Desa Bringin terkait ketersediaan SDM khusus yang mampu menangani tugas ini belum ada, untuk sementara waktu ditangani sendiri oleh Ketua BUMDes. Namun pada saat dilakukan pengembangan BUMDes akan membutuhkan lebih banyak SDM administrasi guna mendukung kelancaran unit-unit usaha baru yang nantinya akan dikembangkan.

3. Modal BUMDes

Modal awal yang dimiliki BUMDes Suryonegoro adalah dari bantuan modal pinjaman murah dari program Jalinmatra PK2 dari Dinas pemberdayaan masyarakat dan desa Provinsi Jawa Timur. Namun BUMDes mengalami masalah pada kelancaran perputaran modal. Sebab banyak RTS peminjam yang mengalami kesulitan keuangan sehingga menyebabkannya mengganggu kelancaran pembayaran cicilan. Meskipun pengurus sudah melakukan strategi kunjungan untuk menurunkan angka kredit macet tersebut, tetapi hal tersebut berdampak pada penurunan motivasi kerja pengurus BUMDes. Belum ada modal dari pihak lain, termasuk belum penyertaan modal dari dana kas desa. Dana Desa dari pemerintah pusat masih difokuskan untuk membangun infrastruktur desa yang masih relatif buruk.

4. Usaha BUMDes

Pada saat ini BUMDes Suryonegoro hanya memiliki unit Simpan-pinjam. Unit usaha yang memang diwajibkan untuk mengelola dana dari program Jalinmatra PK2. Dikarenakan berbagai masalah yang dihadapi pengurus BUMDes maka unit usaha ini sangat sulit berkembang, bahkan hampir *gulung tikar*. Di sisi internal unit usaha ini SDM yang dimiliki sangat minimalis. Di sisi eksternal usaha ini menghadapi masyarakat desa yang memiliki keterbatasan ekonomi, yang sudah tertanam sikap *“nerimo ing pandum”* (pasrah pada keadaan) dan banyak yang berfikir jika semua program pemerintah adalah hibah

yang tidak wajib dikembalikan. Menurut mereka *“Pemerintah wes sugeh, ra perlu dibalekake”*, (pemerintah sudah kaya, tidak perlu dikembalikan. Diperparah oleh tokoh-tokoh politik yang menanamkan pola pikir tersebut pada masyarakat untuk kepentingan politiknya.

5. SDM Operasional BUMDes

SDM operasional BUMDes Suryonegoro pada pra rekonstruksi hanya 2 orang yang juga merangkap SDM administrasi, yaitu ketua dan sekretaris saja. Dan pada saat itu motivasi kerja keduanya sudah mengalami penurunan akibat tantangan dan hambatan dalam pelaksanaan tugasnya. Sedangkan jika BUMDes dikembangkan sesuai desain pengembangan seperti pada Kurniawan (2018) akan dibutuhkan lebih banyak SDM operasionalnya.

6. Regulasi BUMDes

BUMDes Suryonegoro telah memiliki regulasi terkait Pendirian dan Pengelolaan BUMDes berupa Peraturan Desa (Perdes) No 2 tahun 2016, serta telah memiliki Anggaran dasar / Anggaran Rumah Tangga (AD/ART). Namun jika kita cermati pasal-pasal di Perdes tersebut belum mengatur secara benar kerjasama dengan pihak ke tiga, khususnya pola kerjasama yang diijinkan dan pola pembagian keuntungannya. Sedangkan hal tersebut akan sangat dibutuhkan pada pengembangan BUMDes. BUMDes ini juga belum memiliki badan hukum sehingga akan menemui hambatan jika ingin mengajukan bekerjasama atau investasi dari pihak ke tiga.

7. Peralatan BUMDes

Pada saat ini BUMDes belum memiliki peralatan yang berarti, hanya seperangkat komputer, printer dan buku pencatatan unit usaha simpan pinjam. Sedangkan untuk pengembangan BUMDes yang memiliki unit pengembangan usaha berbasis potensi SDA akan dibutuhkan lebih banyak peralatan. Mulai peralatan pengolahan, pengemasan, pelabelan dan penjualan yang sama sekali belum dimiliki BUMDes ini. Termasuk Teknologi Tepat Guna (TTG) yang dibutuhkan untuk mengolah sirsat.

8. Perlengkapan BUMDes

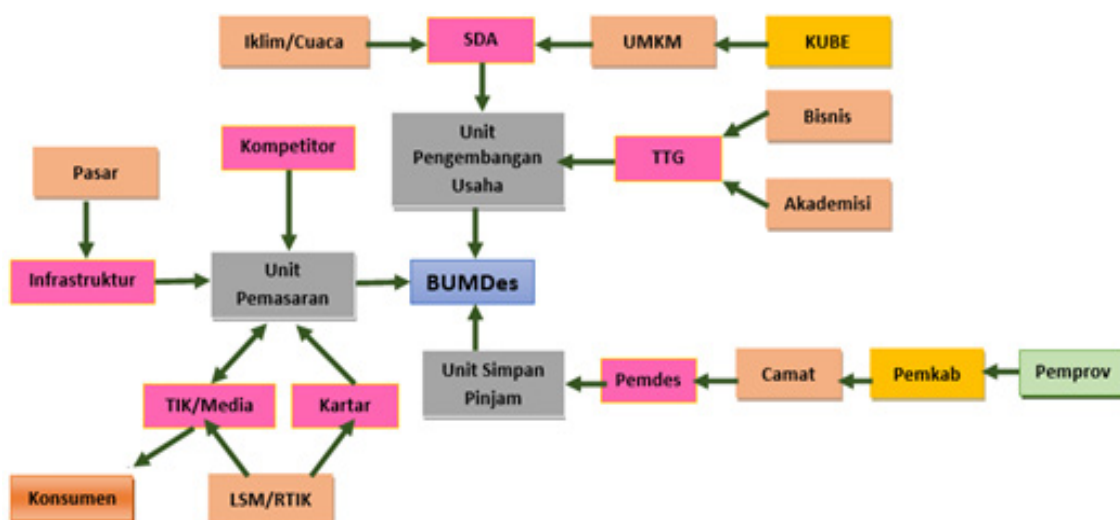
BUMDes ini hanya memiliki perlengkapan untuk mendukung unit simpan pinjam. sedangkan untuk pengembangan BUMDes sesuai desain akan membutuhkan sangat banyak perlengkapan untuk mendukung proses pengolahan, pengemasan, pelabelan dan penjualan yang sama sekali belum dimiliki BUMDes ini.

9. Fasilitas penunjang BUMDes

Fasilitas penunjang kegiatan BUMDes pada saat ini hanya fasilitas penunjang administrasi, yang terdiri dari ruang kantor dan fasilitas pendukungnya. Ruang kantornya masih relatif sempit, fasilitas fotokopi belum ada, fasilitas toilet masih sederhana, tempat parkir yang terbatas dan sebagainya. Sedangkan fasilitas penunjang untuk kegiatan produksi olahan sirsat masih belum ada sama sekali.

10. SDM Pemasaran BUMDes

SDM pemasaran BUMDes Setyonegoro saat ini belum ada sama sekali. Karena meskipun tanpa agen pemasaran, peminjamnya sudah banyak yang mengantri. Malahan yang paling dibutuhkan saat itu adalah tenaga penagih kredit. Namun pada pengembangan BUMDes selanjutnya akan dibutuhkan unit pemasaran, yang tentunya berisi para SDM pemasaran. Khususnya untuk



Sumber: Data Diolah

Gambar 7. Empirikal Model Pengembangan Lembaga Pemberdayaan Masyarakat untuk Menurunkan Jumlah Rumah Tangga Rentan Miskin di Pedesaan

memasarkan produk-produk olahan sirsak yang nantinya menjadi *Icon* Desa Bringin serta menjadi pemantik pemberdayaan.

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi BUMDes sebagai lembaga pemberdayaan masyarakat untuk menurunkan jumlah rumah tangga rentan miskin di pedesaan dapat petakan berdasarkan hubungannya seperti pada Gambar 7.

Berdasarkan data primer dari para informan, data sekunder dan observasi lapangan, kita dapat mengetahui kondisi faktor-faktor eksternal BUMDes Suryonegoro Desa Bringin sebagai berikut.

- **Pemerintah Desa**

Saat tim peneliti baru masuk, Pemerintah Desa Bringin masih belum mengetahui potensi SDA yang dimiliki desanya. Namun Bapak Subandi Kepala Desa Bringin saat ini sangat mendukung pengembangan desanya. Beliau mempunyai tekad untuk mengangkat citra Desa Bringin dari yang sebelumnya termasuk kategori desa tertinggal. Beliau juga sangat mendukung keberadaan BUMDes dengan terus memotivasi pengurusnya untuk terus bertahan dan mensupport kebutuhannya. Pada saat tim peneliti berhasil mengidentifikasi potensi SDA desa, yaitu sirsak. Pemerintah desa sangat mendukung pengolahan potensi SDA menjadi icon desa dan sebagai faktor pengungkit pemberdayaan masyarakat desa.

- **Pemerintah Provinsi**

Pemerintah Provinsi Jawa Timur menginisiasi pendirian BUMDes Suryonegoro untuk melaksanakan program Jalinmatra PK2 melalui mekanisme yang telah ditetapkan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Timur Desa Bringin memperoleh 90 juta rupiah dari Program tersebut, sebagai modal awal dana simpan pinjam untuk rumah tangga

rentan miskin di wilayahnya. Selama kurun waktu satu tahun pertama DPMD Provinsi Jawa Timur terus melakukan pendampingan pada BUMDes melalui Tenaga Pendamping Kabupaten tuban.

- **Kecamatan**

Kecamatan Montong sebagai eksekutor untuk program Jalinmatra PK2 di wilayahnya. Kecamatan ini yang juga sebagai koordinator kegiatan pemberdayaan masyarakat sangat aktif mendorong Pemerintah Desa dan BUMDes untuk terus maju dan berkembang. Bapak camat montong saat ini sangat perhatian pada wilayahnya, sering berkeliling dari desa ke desa untuk memberikan motivasi pada para perangkat desa-desa di wilayahnya. Beliau juga sering berkoordinasi dengan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Tuban untuk menjembatani kebutuhan pengembangan desa-desa di wilayahnya.

- **PKK/ Fatayat NU**

Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga PKK Desa Bringin saat ini terdiri dari para istri pamong desa, mulai istri kepala desa hingga kepala dusun. Tetapi sayangnya PKK di desa ini belum melembaga hingga tingkat masyarakat terbawah atau Rukun Tetangga (RT), sehingga kita akan mengalami kesulitan jika menggunakannya sebagai basis pemberdayaan masyarakat di desa ini. Rata-rata perempuan di Desa Bringin yang berusia 25-40 tahun dan/atau sudah menikah tergabung menjadi anggota Fatayat NU. Komunitas ini secara rutin melakukan pertemuan berupa pengajian rutin setiap rabu malam. Keberadaan komunitas perempuan ini sangat berpotensi jika akan kita manfaatkan untuk memberdayakan masyarakat desa.

- **Karang Taruna / IP-IPP NU**

Karang taruna sebagai wadah resmi generasi muda pada umumnya. Namun di desa ini komunitas pemuda-pemudi ini

belum melembaga hingga tingkat RT, hanya ada di tingkat desa. Ikatan Pelajar Nahdlatul Ulama (IPNU) dan Ikatan Pelajar Putri Nahdlatul Ulama (IPPNU) adalah sebuah organisasi pelajar Nahdliyyin. IPNU dan IPPNU di Desa Bringin sangat solid. Rata-rata generasi muda di desa ini tergabung dalam organisasi tersebut. Mereka secara rutin berkumpul dan mengadakan kegiatan pengajian. Keberadaan komunitas ini sangat besar potensinya jika kita akan mengembangkan BUMDes sebagai lembaga pemberdayaan masyarakat.

- **LSM / RTIK**

Relawan TIK sudah memiliki cabang di 18 Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Timur, salah satunya ada di Kabupaten Tuban. RTIK di wilayah ini sangat aktif membantu Pemerintah Kabupaten Tuban untuk meningkatkan penguasaan TIK pada masyarakat. Salah satunya kegiatan pelatihan dan pendampingan pada masyarakat untuk pembekalan pembentukan Kelompok Informasi Masyarakat (KIM) di wilayah Tuban. Kegiatan tersebut merupakan salah satu kegiatan rutin Dinas Komunikasi dan Informasi Kabupaten Tuban. RTIK juga membantu dinas tersebut untuk mengelola media Informasi yang dimilikinya. RTIK Kabupaten Tuban dan RTIK Provinsi Jawa Timur menyatakan siap apabila diminta bantuannya untuk melatih generasi muda di desa untuk memanfaatkan Internet secara positif.

- **Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)**

Sarana dan prasarana TIK di Desa Bringin saat ini baru Telkomsel yang ada, operator lain belum masuk. Awal tahun lalu Pemerintah Desa Bringin telah mengalokasikan anggaran untuk memasang jaringan komunikasi ke desa. Sehingga saat ini sudah tersambung, bahkan di balai desa telah dipasang fasilitas free wifi 24 jam untuk warga desanya. Pemerintah

desapun telah mulai memanfaatkan website desa sebagai media informasi semua kegiatan desa. Dan website tersebut telah dikoneksikan ke website Pemerintah Kabupaten Tuban.

- **Infrastruktur / Jalan**

Desa Bringin terletak di dalam hutan jati KPH Perhutani Parengan yang berjarak sekitar 10 Km dari Kantor Camat Montong. Ada 2 rute alternatif untuk mencapai desa ini. Yang satu jalan pintas melalui jalan desa parengan/ melalui kantor KPH yang rutanya berliku, terjal, curam dan rusak cukup parah. Dan satu lagi sedikit memutar melalui desa Pakel-Sumurgung-hutan jati yang relatif lebih landai, lebih bagus, namun relatif sempit, bila ada kendaraan roda 4 berpapasan harus salah satunya menepi dahulu. Penerangan jalannya pun minimalis, khusus untuk jalan tembus hutan jati antara Desa Sumurgung dan Desa Bringin belum ada lampu penerangannya, sehingga sangat gelap saat malam hari. Sedangkan infrastruktur jalan di dalam wilayah Desa Bringin sendiri sebagian besar terdiri dari jalan makadam dan jalan tanah. Jalan yang sudah beraspal hanya jalan penghubung antar desa saja.

- **Sumber Daya Alam (SDA)**

Tim peneliti Balitbang melakukan observasi lapangan di Desa Bringin menemukan potensi SDA yang dimiliki desa yang jumlahnya sangat berlimpah dan belum pernah diolah atau dikelola untuk meningkatkan nilai tambahnya. Di desa ini kami temukan memiliki banyak sekali tanaman sirsak, yang oleh warga setempat biasa disebut “*Nongko Londo*”. Selama ini buah tersebut langsung dipanen tengkulak dari kebun dan hanya dihargai jauh dibawah harga pasar. Bila diolah menjadi berbagai produk pangan lain harganya akan jauh semakin meningkat (Kripik buah, Dodol/ madumongso, sari buah dan sebagainya). Selain buahnya, bagian tanaman sirsak

lainnya juga dapat diolah dan menambah nilai ekonominya, diantaranya daun menjadi kripik dan jamu, bijinya menjadi kopi dan sebagainya.

- **Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)**

Keberadaan UMKM pada masyarakat Desa Bringin relatif sedikit, sebab paling banyak sebagai petani sawah dan kebun tadah hujan. Usaha perdagangan di desa ini juga sangat minimal, karena sebagian besar hasil pertanian dan perkebunan sudah langsung dibeli tengkulak dari luar desa. Usaha toko dan warung kebutuhan pokok sehari-hari juga relatif sedikit dan tersebar. Sepanjang waktu penelitian di wilayah desa ini tim peneliti belum pernah menemui warung makan. Usaha masyarakat yang relatif prospektif di desa ini adalah usaha peternakan, baik ayam, kambing dan sapi.

- **Pasar**

Desa Bringi belum memiliki pasar tradisional sendiri, pasar terdekat ada di Desa Pakel yang berjarak sekitar 8 Km, sedangkan pasar yang lebih besar dan buka sampai malam ada di Desa Montong Sekar. Sedangkan pasar untuk menjual produk-produk olahan sirsat seharusnya di pusat oleh-oleh atau di obyek-obyek pariwisata di pusat Kota Tuban. Obyek wisata terdekat berjarak sekitar 15 Km, tetapi relatif sepi pengunjung atau wisatawan. Satu-satunya yang relatif mudah diakses adalah pasar digital atau *online market* atau *marketplace*. Pemanfaatan media Online akan memperbesar peluang Pemasaran karena saat ini ada sekitar 150 juta pengguna internet, 106 juta media sosial, dan 92 juta pengguna *sosial mobile* di Indonesia. Jumlah tersebut merupakan peluang pasar yang sangat luar biasa.

- **Pemerintah Kabupaten**

Program Jalinmatra PK2 Pemerintah Kabupaten Tuban memfasilitasi pelaksanaannya di tingkat kabupaten melalui

DPMD&KB. Sedangkan pelaksanaan dilapangan dan pendampingannya langsung dilakukan oleh Tenaga Pendamping Masyarakat (TPM) Kabupaten Tuban. Pada pengembangan BUMDes di wilayah Kabupaten Tuban DPMD&KB baru pada tahap pemetaan kondisi semua BUMDes, dan pada tahun 2019 baru akan dilakukan pembinaan dan penguatan.

- **Kelompok Usaha Bersama (KUBE)**

Desa Bringin sebelumnya sudah ada beberapa anggota masyarakat yang tergabung dalam Kelompok Usaha Bersama (KUBE). Mereka mengembangkan usaha peternakan kambing. Pada tahun lalu sudah banyak anggota KUBE yang sukses mengembangkan usahanya, banyak yang sudah beralih beternak sapi dan keluar dari KUBE. Sehingga berdasarkan informasi saat ini KUBE tersebut sudah bubar, masing-masing anggota sudah beternak secara mandiri.

- **Iklm/Cuaca**

Cuaca sangat mempengaruhi kondisi Sumber Daya Alam desa. Rata-rata usaha yang dikembangkan masyarakat Desa Bringin berbasis pertanian dan perkebunan tadah hujan, sehingga sangat tergantung cuaca. Sedangkan usaha peternakan kambing dan sapi pun juga sangat tergantung pada ketersediaan pakan alami yang relatif lebih terjamin ketersediaannya saat ini. SDA berupa buah sirsat di wilayah Desa Bringin relatif stabil ketersediaannya, namun sayangnya belum diolah untuk meningkatkan nilai tambahnya dengan baik, masih dijual secara langsung oleh tengkulak.

- **Bisnis**

Belum ada usaha dagang di wilayah desa yang mendukung pengembangan BUMDes. Sedangkan tengkulak menjadi menghambatnya. Bisnis lain yang diperlukan untuk mendukung pengembangan BUMDes nantinya adalah

Tabel 2. Faktor-faktor Internal (IFAS) BUMDes Suryonegoro Desa Bringin

No (1)	Faktor (2)	Bobot (3)	b (4)	Rating (5)	b x r (6)
1	Tempat usaha BUMDes	3	0,09	2	0,18
2	SDM Administratif BUMDes	4	0,12	1	0,12
3	Modal BUMDes	4	0,12	-2	-0,24
4	Usaha BUMDes	4	0,12	-2	-0,24
5	SDM Operasional BUMDes	4	0,12	-2	-0,24
6	Regulasi BUMDes	3	0,09	-2	-0,18
7	Peralatan BUMDes	3	0,09	-2	-0,18
8	Perlengkapan BUMDes	3	0,09	-2	-0,18
9	Fasilitas penunjang BUMDes	2	0,06	-4	-0,24
10	SDM Pemasaran BUMDes	4	0,12	-4	-0,47
		34	1,000		-1,65

Sumber: Data Diolah

jasa pengiriman atau ekspedisi. JNT adalah jasa pengiriman yang paling sering digunakan oleh masyarakat Desa Bringin. Sedangkan JNE terdekat ada di wilayah Kecamatan Singgahan dan paling dekat adalah Kantor POS. Tetapi Kantor POS terletak di dekat Kantor Kecamatan yang letaknya sekitar 10 km dari desa.

• Akademisi / Perguruan Tinggi

Selama ini Desa Bringin belum pernah menjadi lokasi untuk kegiatan civitas akademis, baik berupa Kuliah Kerja Nyata (KKN), pengabdian masyarakat, penelitian atau kegiatan lainnya. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Tuban menyatakan jika mereka siap memfasilitasi kegiatan Akademisi di wilayahnya dengan memberlakukan sistem KKN tematik agar lebih tepat sasaran. STIE Muhammadiyah Tuban dan Universitas PGRI Ronggolawe Tuban menyatakan siap memberikan bantuan pada desa bila dibutuhkan.

Selanjutnya kita menyusun SWOT analisis. Pertama-tama kita tentukan bobot dari masing-masing faktor diatas. Baik faktor internal maupun eksternal, faktor yang menghambat ataupun men-

dukung pengembangan BUMDes. Kita mendapatkan total skor pembobotan untuk Faktor-faktor Internal (IFAS) Tabel 2.

Sedangkan bobot faktor-faktor eksternal diukur berdasarkan tingkat kepentingan dari faktor tersebut terhadap pengembangan BUMDes. Kita petakan berdasarkan hubungannya dengan pengembangan BUMDes sebagai instrumen pemberdayaan masyarakat, seperti pada gambar 4.20 diatas. Sehingga kita mendapatkan total skor pembobotan untuk Faktor-faktor Eksternal (EFAS) seperti Tabel 3.



Sumber: Data Diolah

Gambar 8. Sistem Kuadran Analisa SWOT BUMDes Setyonegoro

Tabel 3. Faktor-faktor Eksternal (EFAS) BUMDes Suryonegoro Desa Bringin

No (1)	Faktor (2)	Bobot (3)	b (4)	Rating (5)	b x r (6)
1	Pemerintah Desa	4	0,08	4	0,32
2	Pemerintah Provinsi	1	0,02	4	0,08
3	Kecamatan	3	0,06	2	0,12
4	PKK / Fatayat NU	4	0,08	2	0,16
5	Karang Taruna / IP-IPP NU	4	0,08	2	0,16
6	LSM / RTIK	3	0,06	2	0,12
7	Teknologi Informasi dan Komunikasi	4	0,08	-2	-0,16
8	Infrastruktur / Jalan	4	0,08	-2	-0,16
9	Sumber daya alam	4	0,08	-2	-0,16
10	UMKM	3	0,06	-2	-0,12
11	Pasar	3	0,06	-2	-0,12
12	Pemerintah Kabupaten	2	0,04	-2	-0,08
13	KUBE	2	0,04	-2	-0,08
14	Iklm/Cuaca	3	0,06	-3	-0,18
15	Bisnis	3	0,06	-4	-0,24
16	Akademisi / Perguruan Tinggi	3	0,06	-4	-0,24
		50	1		-0,98

Sumber: Data Diolah

Dari hasil olah data diatas diketahui titik koordinat dari analisa SWOT pengembangan BUMDes berada di Kwadran 4 yaitu (-1,65 ; -0,98).

Sehingga kita dapat menyimpulkan strategi yang tepat adalah Strategi T – W: membuat perencanaan yang mencegah kelemahan yang ada menjadi ancaman yang lebih serius terhadap kendala eksternal.

Sehingga kita harus membuat perencanaan yang mencegah kelemahan yang dimiliki BUMDes Suryonegoro yaitu Modal, Usaha, SDM Operasional, Regulasi, Peralatan, Perlengkapan, Fasilitas penunjang dan SDM Pemasaran BUMDes yang ada menjadi ancaman yang lebih serius terhadap kendala eksternal yaitu Teknologi Informasi dan Komunikasi, Infrastruktur / Jalan, Sumber Daya Alam, UMKM, Pasar, Pemerintah Kabupaten, KUBE, Iklm/Cuaca, Bisnis dan Akademisi / Perguruan Tinggi.

Kelemahan di sisi usaha dapat segera

ditutup dengan mengembangkan usaha berbasis potensi SDA lokal yaitu sirsat. Atau mendorong masyarakat desa khususnya rumah tangga rentan miskin untuk membentuk UMKM berbasis sirsat tersebut dan BUMDes *mensupport* kekurangannya. Atau mendorong kelompok masyarakat membentuk KUBE kembali berbasis sirsat tersebut. Keberadaan komunitas Fatayat NU dan IPP NU dapat dioptimalkan untuk mendukung pengembangan usaha tersebut.

Kelemahan di sisi SDM Operasional dapat ditutupi dengan memanfaatkan keberadaan PKK/Fatayat NU dan Karang Taruna/IPNU/IPPNU. Khusus untuk pengembangan Usaha Simpan Pinjam dapat meminta bantuan PKK/Fatayat NU. Hal ini dapat dilakukan karena belajar dari pengalaman Koperasi Wanita (KOPWAN) yang lancar mengelola simpan pinjam. Sedangkan Karang Taruna / IPNU / IPPNU berpotensi mengelola pengembangan unit usaha UMKM.

Kelemahan di sisi SDM Pemasaran dapat ditutupi dengan memanfaatkan keberadaan Karang Taruna/IPNU/IPPNU dan memanfaatkan teknologi digital atau TIK. Kita dapat meminta bantuan LSM Relawan TIK Provinsi Jawa Timur sebagai pelatuhnya. Karena RTIK mempunyai jaringan di 18 Kabupaten/Kota di wilayah Provinsi Jawa Timur yang siap untuk melatih generasi muda dalam pemanfaatan internet yang sehat atau positif.

Menurut Aloysius Bagas Pradipta Irianto (Bagas ABP Irianto, 2015) saat ini promosi yang dilakukan oleh UKM kalah gencar dengan promosi dari Industri yang lebih besar. Penyebab utama dari hal ini adalah minimnya anggaran promosi yang dimiliki UKM. Sehingga media sosial dapat menjadi salah satu alternatif media promosi yang praktis, murah, handal dan dapat menjangkau seluruh pengguna secara efektif.

Pemanfaatan media Online akan memperbesar peluang Pemasaran karena saat ini ada sekitar 150 juta pengguna internet, 106 juta media sosial, dan 92 juta pengguna *social mobile* di Indonesia, jumlah tersebut relatif sangat besar untuk menjaring konsumen bagi produk-produk desa atau RTS. Itu baru dalam *scope* dalam negeri (Indonesia), sehingga untuk *scope* global akan jauh lebih besar. Pemanfaatan TIK sebagai media pemasaran produk-produk unggulan desa nantinya diharapkan akan mengatasi hambatan/kendala infrastruktur dan pasar.

Kartar/IP NU/IPP NU yang telah menerima pelatihan teknologi komunikasi dan informasi diharapkan akan membentuk Kelompok Informasi Masyarakat (KIM). Sehingga akan dapat membantu kegiatan pemberdayaan masyarakat di desanya. Seperti pada hasil Alfando (2013), Peranan Kelompok Informasi Masyarakat (KIM) Dalam Mewujudkan Desa Mandiri Di Desa Sidomulyo Kecamatan Anggana Kutai Kartanegara menyatakan KIM memiliki

peran yang dapat dikelompokkan kedalam lima kegiatan yaitu sebagai fasilitator bagi masyarakat desa sidomulyo, sebagai mitra pemerintah daerah, sebagai penyerap dan penyalur aspirasi masyarakat, sebagai pelancaraan arus informasi, dan sebagai terminal informasi bagi masyarakat desa.

Simpulan

Strategi implementasi model lembaga pemberdayaan masyarakat untuk menurunkan jumlah rumah tangga rentan miskin di Desa Bringin yaitu dengan membuat perencanaan yang mencegah kelemahan yang ada menjadi ancaman yang lebih serius terhadap kendala eksternal. Kita harus mendorong BUMDes membentuk usaha berbasis potensi Sirsak dan memanfaatkan media online untuk memasarkan produk-produknya.

Ucapan Terima Kasih

Terima kasih kepada Pemerintah Provinsi Jawa Timur, Pemerintah Kabupaten Tuban, Bapak Camat Montong, Pemerintah Desa Bringin, Pengurus BUMDes Suryonegoro, pengurus Karang Taruna, PKK, Fatayat NU, IPNU/IPPNU dan Masyarakat Desa Bringin yang telah mendukung pelaksanaan penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Alfando, J. (2013). Peranan Kelompok Informasi Masyarakat (KIM) Dalam Mewujudkan Desa Mandiri di Desa Sidomulyo Kec. Anggana Kutai Kartanegara. *EJournal Ilmu Komunikasi*, 1(2). 109–125.
- Bagas ABP Irianto. (2015). Pemanfaatan Social Media Untuk Meningkatkan Market Share Ukm. *TEKNOMATIKA*, 8(1). 1-12.
- BPS. (2015). *Data PBDT 2015 Desa Bringin Kecamatan Montong Kabupaten Tuban*. Badang Pusat Statistik Tuban.

- BPS. (2016). *Kecamatan Montong Dalam Angka 2016*. Badan Pusat Statistik Tuban.
- Gubernur Jatim. (2017). *Pedoman Umum Jalin Matra Penanggulangan Kerentanan Kemiskinan*.
- Kurniawan, Y. T., Kanto, S., Mardiyono. (2015). Strategi Optimalisasi Implementasi Jaminan Kesehatan Nasional Untuk keluarga miskin di Puskesmas Kedamean. *WACANA*, 18(2). 80-89.
- Kurniawan, Y. T. (2018a). Optimalisasi Program Penanggulangan Kerentanan Kemiskinan di Desa Bringin. *Percepatan Inovasi Implementatif Dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat*. 1–15. Surabaya.
- Kurniawan, Y. T. (2018b). Strategi Optimalisasi Program Penanggulangan Kerentanan Kemiskinan (Studi Kasus Program Jalinmatra PK2 Di Desa Ngroto Kecamatan Pujon Kabupaten Malang). *Cakrawala, Jurnal Litbang Kebijakan*, 12(1). 97–105. <https://doi.org/10.32781/cakrawala.v12i1.267>.
- Kurniawan, Y. T. (2019a). Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Sebagai Instrumen Pemberdayaan Masyarakat Di Desa Sentul. *Prosiding Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Jawa Timur*, 15. Surabaya.
- Kurniawan, Y. T. (2019b). Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) untuk Menurunkan Jumlah Rumah Tangga Rentan Miskin di Desa Ngroto Kecamatan Pujon Kabupaten Malang. *Cakrawala, Jurnal Litbang Kebijakan*, 13(2), 1–20. <https://doi.org/10.32781/cakrawala.v13i2.299>.
- Muhyi, H. A., & Chan, A. (2017). The Penta Helix Collaboration Model in Developing Centers of Flagship Industry in Bandung City. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(1). 412–417.
- Siti Muyasarah. (2010). *Analisis Swot terhadap Produk Asuransi Unit Link (Studi pada PT. Asuransi Takaful Keluarga)*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Rangkuti, F. (2002). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Wheelen, T. L. (2012). *Strategic management and business policy : toward global sustainability*. — 13th ed. USA: Prentice Hall.