



## STRATEGI PENGEMBANGAN BUMDES INSAN BAROKAH DI DESA ELLAK LAOK KECAMATAN LENTENG KABUPATEN SUMENEP

Nur Winda Dewi Agustina<sup>1</sup> dan Isdiana Suprapti<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Trunojoyo

Corresponding Author Email : [isdiana@trunojoyo.ac.id](mailto:isdiana@trunojoyo.ac.id)



[10.15408/saj.v3i1.32695](https://doi.org/10.15408/saj.v3i1.32695)

### ABSTRACT

BUMDes Insan Barokah has several village potentials that are quite likely to be developed into profitable business units. However, the village's potential has not been utilized optimally due to the limited ability of BUMDes administrators and several other problems. The purpose of this study is to determine internal and external factors in BUMDes Insan Barokah, formulate alternative BUMDes Insan Barokah development strategies, and find out the priority development strategies for BUMDes Insan Barokah. The analytical methods used are IFE and EFE matrix, IE matrix, SWOT matrix, and QSPM analysis. The results showed that there were 12 internal factors and 11 external factors from BUMDes Insan Barokah. Based on the results of the IE matrix, the strategic position of BUMDes Insan Barokah is in quadrant V (defensive strategy). Then there are 10 alternative strategies resulting from the SWOT matrix analysis. Based on the QSPM analysis, the strategy that is the top priority is the WO1 strategy (Improving BUMDes business management and human resource performance to improve village potential management). Therefore, there is a need for awareness and commitment from BUMDes management Insan Barokah to really improve BUMDes management.

**Keywords:** BUMDes; Strategy management; SWOT; QSPM

## **ABSTRAK**

*BUMDes Insan Barokah memiliki beberapa potensi desa yang cukup berpeluang untuk dikembangkan menjadi unit usaha yang menguntungkan. Namun, potensi desa tersebut belum dimanfaatkan secara optimal karena keterbatasan kemampuan pengurus BUMDes dan beberapa permasalahan lainnya. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui faktor internal dan eksternal pada BUMDes Insan Barokah, merumuskan alternatif strategi pengembangan BUMDes Insan Barokah, dan mengetahui prioritas strategi pengembangan BUMDes Insan Barokah. Metode analisis yang digunakan yaitu matriks IFE dan EFE, matriks IE, matriks SWOT, dan analisis QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 12 faktor internal dan 11 faktor eksternal dari BUMDes Insan Barokah. Posisi strategi dari BUMDes Insan Barokah berdasarkan hasil matriks IE yaitu berada pada kuadran V (strategi bertahan). Kemudian terdapat 10 alternatif strategi yang dihasilkan dari analisis matriks SWOT. Berdasarkan analisis QSPM, strategi yang menjadi prioritas utama yaitu strategi WO1 (Memperbaiki manajemen usaha dan kinerja sumber daya manusia BUMDes untuk meningkatkan pengelolaan potensi desa). Oleh karena itu, perlu adanya kesadaran dan komitmen dari pengurus BUMDes Insan Barokah untuk benar-benar memperbaiki manajemen BUMDes.*

**Kata kunci:** BUMDes; Manajemen strategi; SWOT; QSPM

## A. PENDAHULUAN

Kemiskinan merupakan permasalahan kompleks dan bersifat multidimensional yang dihadapi oleh negara Indonesia. Menurut Badan Pusat Statistik (2022), persentase penduduk miskin di Indonesia pada semester 1 tahun 2022 di kota yaitu sebesar 38 persen, sedangkan penduduk miskin di desa sebesar 62 persen. Kesenjangan kemiskinan antara penduduk kota dan desa ini mengindikasikan bahwa pengembangan ekonomi pedesaan masih belum memberikan hasil yang optimal. Penyebab kurang berhasilnya program-program pengembangan ekonomi pedesaan disebabkan karena terlalu besarnya intervensi pemerintah sehingga menghambat kreativitas masyarakat desa dalam berinovasi mengelola potensi desa (Sulaksana & Nuryanti, 2019). Salah satu wujud program pengembangan desa dengan pemanfaatan potensi desa yaitu melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan suatu badan hukum yang didirikan oleh desa atau bersama desa-desa untuk mengelola usaha barang maupun jasa yang berbasis potensi atau kebutuhan desa untuk kesejahteraan masyarakat desa (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 11 Tahun, 2021). Pembentukan BUMDes diharapkan dapat menggerakkan dan meningkatkan perekonomian di pedesaan melalui unit-unit usahanya. Namun, pada kenyataannya kondisi BUMDes masih jauh dari harapan. Presiden Joko Widodo tahun 2020 pada saat memberi arahan dalam rapat terbatas di Kantor Presiden, Jakarta Pusat menyampaikan bahwa terdapat 2.188 BUMDes yang tidak beroperasi dan 1.670 BUMDes yang beroperasi tetapi belum memberikan kontribusi pada pendapatan asli desa (PADes) (Maulana et al., 2021).

**Tabel 1**  
**Jumlah BUMDes di Wilayah Madura Tahun 2020**

Kabupaten	Jumlah BUMDes	Jumlah BUMDes Aktif	Jumlah Desa
Bangkalan	273	2	273
Sampang	150	52	180
Pamekasan	99	33	178
Sumenep	237	2	330

Sumber: Wahed et al., (2020)

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 1, Kabupaten Sumenep memiliki jumlah BUMDes yang sudah berdiri sebanyak 237 dari total 330 desa. Namun, dari 237 BUMDes yang ada, hanya terdapat 2 BUMDes yang aktif dan berkontribusi pada pendapatan asli desa yaitu BUMDes di Desa Karanganyar dengan omset Rp36.000.000,00/tahun dan BUMDes di Desa Moncek Tengah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar BUMDes di Kabupaten Sumenep masih belum beroperasi secara aktif dan belum berkontribusi terhadap pendapatan asli desa.

Salah satu BUMDes yang belum berjalan baik di Kabupaten Sumenep adalah BUMDes Insan Barokah di Desa Ellak Laok, Kecamatan Lenteng, Kabupaten Sumenep. BUMDes Insan Barokah mulai beroperasi pada tahun 2018. Saat ini BUMDes mengelola dua unit usaha yaitu unit usaha olahan kapuk dan penyewaan alat berat. Pendirian BUMDes ini didasari oleh motivasi yang bersifat *coercive* atau hanya untuk memenuhi peraturan yang ada. Kondisi ini menyebabkan kinerja BUMDes Insan Barokah menjadi tidak optimal dalam mengelola kelembagaan maupun unit usahanya. Tata kelola kelembagaan BUMDes Insan Barokah belum menggunakan sistem manajemen yang jelas. BUMDes Insan Barokah belum memiliki perencanaan usaha, standar operasional prosedur (SOP), laporan keuangan, dan legalitas. Sementara itu, tata kelola usaha dari BUMDes Insan Barokah juga

belum terlaksana dengan baik karena keterbatasan kemampuan dan kemauan pengurus BUMDes dalam mengembangkan unit usahanya. Selain itu, iklim usaha yang tidak kondusif karena pandemi covid-19 juga menghambat BUMDes dalam melakukan kegiatan pemasaran dan penjualannya.

Penelitian mengenai strategi pengembangan BUMDes telah dilakukan di beberapa BUMDes yang berbeda. Penelitian Sulaksana & Nuryanti (2019) mengenai strategi pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera di Desa Cibunut Kabupaten Majalengka dilakukan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal serta mengetahui alternatif strategi pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera melalui analisis SWOT dan QSPM. Alternatif strategi yang diperoleh dari analisis SWOT pada penelitian ini yaitu meningkatkan kinerja BUMDes, membuka unit usaha baru sesuai potensi desa, meningkatkan penjualan dan kerjasama dengan mitra, menambah jumlah SDM yang kompeten, meningkatkan pemanfaatan teknologi, menjadi pemasok barang untuk kios pertanian, meningkatkan pelayanan dan pengembangan lembaga pembiayaan BUMDes. Berdasarkan analisis QSPM strategi yang memiliki prioritas utama yaitu menjadi pemasok barang untuk kios pertanian dengan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi yaitu 6,76. Penelitian Zunaidah et al., (2020) mengenai strategi pengembangan BUMDes di Desa Keboireng Kabupaten Tulungagung. Urutan prioritas strategi dari hasil analisis QSPM yaitu memanfaatkan teknologi terutama pada kegiatan pemasaran, mengoptimalkan potensi dan sumber daya yang ada, diversifikasi usaha, memanfaatkan dukungan pemerintah dan pihak pemangku jabatan dalam mengembangkan BUMDes.

Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan dari penelitian ini yaitu: (1) mengetahui faktor internal dan eksternal pada BUMDes Insan Barokah, (2) merumuskan alternatif strategi pengembangan BUMDes Insan Barokah, (3) mengetahui prioritas strategi pengembangan BUMDes Insan Barokah.

## **B. METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mix methods* dengan desain sekuensial eksploratori (kualitatif-kuantitatif). Desain sekuensial eksploratori (kualitatif-kuantitatif) merupakan desain penelitian yang dilakukan melalui 2 fase yaitu fase kualitatif dan kuantitatif pada waktu yang berbeda (Iskandar et al., 2021). Penggunaan kombinasi pendekatan kualitatif dan kuantitatif ini dilakukan agar peneliti dapat mengeksplorasi informasi dan data secara kredibel, akurat dan menyeluruh (Atikah & Moeliono, 2021).

### **Metode Penentuan Informan Penelitian**

Penelitian dilakukan di BUMDes Insan Barokah, Desa Ellak Laok, Kecamatan Lenteng, Kabupaten Sumenep. Lokasi penelitian ditentukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa Desa Ellak Laok memiliki potensi usaha yang cukup banyak untuk pengembangan BUMDes seperti usaha olahan kapuk, usaha tali serat nanas, potensi wisata bukit, dan potensi usaha penyewaan gedung olahraga badminton. Pemilihan informan pada penelitian ini dilakukan secara *purposive*. Metode pengambilan sampel secara sengaja (*purposive*) merupakan pengambilan sampel penelitian yang dilakukan secara sengaja dan disesuaikan dengan tujuan penelitian (Husna & Suprpti, 2021). Jumlah informan pada penelitian ini yaitu 8 informan yang berasal dari 7 orang pengurus BUMDes Insan Barokah yaitu penasehat, pengawas, ketua, sekretaris, bendahara, kepala unit usaha olahan kapuk, kepala unit usaha penyewaan alat berat dan 1 orang konsultan BUMDes.

### **Metode Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari observasi dan wawancara dengan bantuan kuesioner kepada informan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari

jurnal, buku, dan dokumen dari instansi terkait yaitu Badan Pusat Statistik (BPS).

### **Metode Analisis**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Tahapan analisis data yaitu:

1. Tahap Input (*Input Stage*), tahap input dilakukan menggunakan matriks IFE dan EFE untuk mengidentifikasi faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman. Setelah teridentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman selanjutnya dilakukan penilaian bobot dan rating.
2. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*), tahap *the matching stage* dilakukan dengan menggunakan matriks IE dan matriks SWOT. Matriks IE bertujuan memetakan posisi strategi BUMDes pada 9 kuadran berdasarkan nilai IFE dan EFE yang diperoleh. Sembilan kuadran tersebut dapat dikelompokkan menjadi 3 strategi utama yaitu: (1) kuadran I, II dan IV dikategorikan sebagai posisi tumbuh dan bangun, (2) kuadran III, V, dan VII dikategorikan sebagai posisi bertahan, (3) kuadran VI, VIII, dan IX dikategorikan sebagai posisi likuidasi dan divestasi (Yam, 2020). Matriks SWOT bertujuan untuk mencocokkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sehingga menghasilkan strategi SO, ST, WO, dan WT (Sulasih, 2019).
3. Tahap Pengambilan Keputusan (*Decision Stage*), tahap pengambilan keputusan dilakukan menggunakan matriks QSPM untuk mengetahui prioritas strategi yang paling tepat. Penentuan nilai daya tarik dilakukan dengan menggunakan skala likert 1 (tidak menarik) sampai 4 (sangat menarik). Langkah-langkah analisis QSPM dimulai dengan penilaian *attractiveness score* (AS) masing-masing strategi alternatif yang dihasilkan dari matriks SWOT, selanjutnya menghitung nilai *total attractiveness score* (TAS)

yang diperoleh dari perkalian bobot dari masing-masing faktor strategis yang diperoleh dari matriks IFE dan EFE dengan nilai AS. Nilai TAS inilah yang menjadi dasar penentuan prioritas strategi pada analisis QSPM (Iyan et al., 2020).

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal BUMDes Insan Barokah

Berdasarkan hasil identifikasi ditemukan beberapa faktor strategis baru yang belum ada pada penelitian strategi pengembangan BUMDes sebelumnya. Faktor-faktor tersebut yaitu unit usaha berbasis potensi desa, motivasi pendirian BUMDes bersifat *coercive*, BUMDes belum memberikan *feedback* kepada masyarakat, dan pola pikir masyarakat yang masih tertutup. Berikut ini merupakan faktor strategis BUMDes Insan Barokah.

**Tabel 2**  
**Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)**

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan (S)</b>			
Unit usaha berbasis potensi desa (S1).	0.11	4	0.44
Harga produk olahan kapuk BUMDes lebih terjangkau (S2).	0.10	4	0.40
Adanya dukungan sarana dan prasarana dari desa (S3).	0.08	4	0.32
Adanya program pelatihan usaha (S4).	0.09	4	0.36
<b>Kelemahan (W)</b>			
Motivasi pendirian BUMDes bersifat <i>coercive</i> (terpaksa) (W1).	0.07	2	0.14
Penerapan manajemen usaha yang belum optimal (W2).	0.08	2	0.16
Kegiatan pemasaran belum optimal (W3).	0.08	1	0.08

BUMDes belum memberikan <i>feedback</i> yang baik kepada masyarakat (W4).	0.07	1	0.07
Keterbatasan modal pengembangan usaha (W5).	0.09	2	0.18
Kurangnya sumber daya manusia yang berkompeten (W6).	0.09	1	0.09
Kinerja pengurus BUMDes kurang baik (W7).	0.08	1	0.08
BUMDes belum memiliki legalitas badan hukum (W8).	0.06	2	0.12
<b>Total IFE</b>	<b>1.00</b>		<b>2.44</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE diperoleh kekuatan utama BUMDes Insan Barokah yaitu unit usaha berbasis potensi desa dengan perolehan skor tertinggi yaitu sebesar 0.44. Kondisi ini mengindikasikan bahwa unit usaha berbasis potensi desa memiliki pengaruh yang besar terhadap BUMDes Insan Barokah. BUMDes dapat mengoptimalkan pengelolaan unit usaha olahan kapuk sebagai potensi unggulan Desa Ellak Laok. Pradani (2020), menyatakan bahwa unit usaha BUMDes yang berbasis potensi desa akan berjalan lebih optimal. Kondisi ini terjadi karena produk-produk yang dihasilkan dari unit usaha berbasis potensi desa biasanya memiliki ciri khas dan kearifan lokal dari setiap daerah, sehingga menghasilkan produk-produk dengan keunikan dan daya tarik yang tinggi.

Sementara itu, kelemahan utama BUMDes Insan Barokah yaitu keterbatasan modal pengembangan usaha dengan nilai skor tertinggi yaitu 0.18. Kondisi ini menunjukkan bahwa modal pengembangan usaha menjadi faktor utama yang harus dioptimalkan dalam pengembangan BUMDes Insan Barokah. Sejalan dengan penelitian Syarifudin & Astuti (2020) yang menyatakan bahwa kelemahan utama BUMDes di Kebumen yaitu ketersediaan modal yang terbatas, sehingga BUMDes kurang optimal dalam mengembangkan usahanya.

Keterbatasan modal ini disebabkan karena BUMDes hanya bergantung pada satu sumber modal yaitu dana desa, sedangkan dana desa pada tahun 2020-2022 masih difokuskan untuk dana penanganan pandemi covid-19.

**Tabel 3**  
**Matriks *External Factor Evaluation (EFE)***

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>Peluang (O)</b>			
Potensi desa cukup beragam dan berpeluang (O1).	0.12	4	0.48
Peluang usaha berbasis komoditas pertanian (O2).	0.10	3	0.30
Kerjasama yang baik dengan mitra usaha (O3).	0.12	4	0.48
Kemajuan teknologi untuk mendukung kegiatan pemasaran (O4).	0.11	3	0.33
<b>Ancaman (T)</b>			
Partisipasi dan ketertarikan masyarakat terhadap BUMDes sangat rendah (T1).	0.09	3	0.27
Pola pikir masyarakat yang masih tertutup (T2).	0.08	2	0.16
Adanya kompetitor usaha (T3).	0.05	1	0.05
Belum optimalnya penerapan <i>digital marketing</i> (T4).	0.09	3	0.27
Kurangnya dukungan dari pemerintah daerah dan pusat (T5).	0.08	3	0.24
Aksesibilitas desa yang sulit (T6).	0.06	1	0.06
Iklim usaha yang tidak stabil karena pandemi covid-19 (T7).	0.10	3	0.30
<b>Total EFE</b>	1.00		2.94

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan hasil analisis matriks EFE, peluang utama BUMDes Insan Barokah dengan nilai skor tertinggi masing-masing sebesar 0.48 yaitu potensi desa cukup beragam dan berpeluang serta kerjasama yang baik dengan mitra usaha. Sejalan dengan Kresnawati & Hanila (2019), yang menyatakan bahwa potensi desa yang beragam menjadi peluang terbesar bagi BUMDes. Beragamnya potensi desa di Ellak Laok seperti usaha olahan kapuk, usaha tali serat nanas, potensi lahan untuk usaha penyewaan gedung badminton, dan potensi wisata bukit memberikan banyak peluang bagi pengembangan unit usaha BUMDes kedepannya. Oleh karena itu, dengan pengelolaan yang optimal dan memanfaatkan kerjasama dengan mitra usaha diharapkan beberapa potensi desa tersebut dapat dimanfaatkan dengan baik untuk pengembangan BUMDes.

Sementara itu, ancaman terbesar dari BUMDes Insan Barokah yaitu iklim usaha yang tidak stabil karena pandemi covid-19 dengan nilai skor tertinggi yaitu 0.30. Kondisi ini sejalan dengan penelitian (Wulandari, Sari, & Hafidzi, 2021), yang menyatakan bahwa pandemi covid-19 menjadi ancaman terbesar bagi pengembangan BUMDes. Kebijakan yang muncul saat pandemi covid-19 seperti pembatasan sosial berskala besar (PSBB) telah menyebabkan terjadinya penurunan penjualan pada sebagian besar usaha di Indonesia, termasuk juga pada BUMDes Insan Barokah.

### **Analisis Matriks Internal-External (IE)**

Analisis matriks internal-external (IE) dilakukan untuk memetakan posisi strategi BUMDes yang diperoleh dari nilai IFE dan EFE.

**Tabel 4**  
**Matriks *Internal-External* (IE)**

IFE EFE	Tinggi (3.00-4.00)	Sedang (2.00-2.99)	Rendah (1.00-1.99)
Tinggi (3.00-4.00)	I	II	III
Sedang (2.00-2.99)	IV	V	VI
Rendah (1.00-1.99)	VII	VIII	IX

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan hasil perhitungan matriks IFE dan EFE diperoleh total skor IFE sebesar 2.44 dan EFE sebesar 2.94, sehingga posisi strategi BUMDes Insan Barokah berada pada kuadran V (strategi bertahan). Kondisi ini menunjukkan bahwa BUMDes berada pada posisi sedang, artinya BUMDes memiliki sumber daya sedang dan iklim usaha yang kurang kondusif untuk pengembangan usaha. Strategi yang tepat pada posisi BUMDes ini yaitu strategi yang bersifat tidak agresif. Namun, masih mempertahankan eksistensi BUMDes dengan cara mengoptimalkan sumber daya internal BUMDes, pengembangan produk BUMDes, penetrasi pasar dan diversifikasi produk (Syarifudin & Astuti, 2020) dan (Yam, 2020). Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan melalui beberapa cara seperti mempertahankan pelanggan, meningkatkan penjualan kepada pelanggan, inovasi produk, meningkatkan pangsa pasar dan memperluas saluran distribusi (Harini & Yulianeu, 2019).

### **Matriks SWOT**

Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan alternatif strategi SO, WO, ST, dan WT yang diperoleh dari proses memaksimalkan kekuatan dan peluang, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Mengacu pada hasil pemetaan posisi strategi matriks IE pada Tabel 4,

maka diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan BUMDes Insan Barokah, sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Matriks SWOT**

<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
<p>Mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana dari desa serta program pelatihan usaha untuk meningkatkan pemanfaatan potensi desa dalam mengembangkan unit usaha BUMDes (S1, S3, S4, O1, O2). Memanfaatkan teknologi serta sarana dan prasarana desa untuk memperluas kerjasama dengan mitra usaha (S3, O3, O4).</p>	<p>Memperbaiki manajemen usaha dan kinerja sumber daya manusia BUMDes untuk meningkatkan pengelolaan potensi desa (W2, W6, W7, O1, O2). Memanfaatkan penggunaan teknologi untuk mengoptimalkan kegiatan pemasaran (W3, O4). Mendaftarkan legalitas badan hukum BUMDes untuk memudahkan BUMDes dalam mengakses modal, menjalin kerjasama dengan mitra usaha serta memperluas saluran distribusi (W5, W8, O3).</p>
<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
<p>Mengadakan program pelatihan usaha untuk meningkatkan inovasi dan diversifikasi produk (S1, S4, T1, T3). Memperbaiki akses jalan menuju desa untuk memudahkan</p>	<p>Memberikan sosialisasi dan pelatihan untuk meningkatkan partisipasi, membuka pola pikir masyarakat, dan meningkatkan sumber daya manusia yang berkompeten (W6, T1, T2, T5).</p>

pengembangan unit usaha BUMDes (S1, T5, T6). Mengoptimalkan alokasi dana desa sebagai permodalan Mengadakan program pelatihan BUMDes (W5, T5). *digital marketing* untuk meningkatkan kompetensi pengurus BUMDes dalam memperluas pangsa pasar (S4, T3, T4, T7).

---

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

### **Strategi SO**

1. Mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana dari desa serta program pelatihan usaha untuk meningkatkan pemanfaatan potensi desa dalam mengembangkan unit usaha BUMDes. BUMDes Insan Barokah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana dari desa seperti fasilitas *wi-fi* untuk mengakses berbagai ide dan informasi pengembangan produk BUMDes. BUMDes juga dapat mengadakan program pelatihan usaha seperti pelatihan *branding* dan pengemasan produk untuk meningkatkan nilai jual produk olahan kapuk. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Lanamana et al., 2022), menyatakan bahwa pemberian pelatihan *branding* dan pengemasan produk dapat meningkatkan penjualan produk.
2. Memanfaatkan teknologi serta sarana dan prasarana desa untuk memperluas kerjasama dengan mitra usaha. BUMDes dapat memanfaatkan kemajuan teknologi seperti berbagai platform media sosial dan website untuk memperluas kerjasama dengan mitra usaha. Menurut Yunandar et al., (2020), media sosial dapat dimanfaatkan sebagai media untuk memperluas jejaring kerjasama, melakukan kegiatan pemasaran, dan mengakses berbagai informasi usaha yang mendukung pengembangan usaha. BUMDes dapat memanfaatkan website untuk membangun reputasi usaha yang baik, sehingga dapat menarik mitra usaha.

### **Strategi WO**

1. Memperbaiki manajemen usaha dan kinerja sumber daya manusia BUMDes untuk meningkatkan pengelolaan potensi desa. BUMDes dapat mulai memperbaiki tata kelola manajemen BUMDes dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC). BUMDes juga dapat memperbaiki manajemen keuangan BUMDes dengan melakukan pencatatan laporan keuangan secara rutin. Kondisi ini didukung oleh Parjaman & Enas (2021), yang menyatakan bahwa aspek manajemen merupakan aspek yang sangat menentukan keberhasilan BUMDes. Selain itu, BUMDes juga dapat menyusun standar operasional prosedur (SOP) BUMDes untuk memberikan acuan kerja yang jelas sehingga dapat meminimalisir kesalahan dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia (Ajasta & Addin, 2018).
2. Memanfaatkan penggunaan teknologi untuk mengoptimalkan kegiatan pemasaran. BUMDes Insan Barokah dapat memanfaatkan berbagai media sosial, *market place* dan *e-commerce* untuk meningkatkan kegiatan pemasaran produk BUMDes. Pemasaran secara online ini memiliki beberapa keunggulan yaitu lebih murah, jangkauan lebih luas, dan penyebaran informasi lebih cepat (Ana et al., 2021).
3. Mendaftarkan legalitas badan hukum BUMDes untuk memudahkan BUMDes dalam mengakses modal, menjalin kerjasama dengan mitra usaha serta memperluas saluran distribusi. Aspek legalitas badan hukum memiliki manfaat yang besar bagi BUMDes yaitu dapat memudahkan BUMDes dalam mengakses pinjaman modal dan meningkatkan kerjasama dengan pihak dari luar lembaga desa (Pratiwi & Novianty, 2020).

### **Strategi ST**

1. Mengadakan program pelatihan usaha untuk meningkatkan inovasi dan diversifikasi produk. BUMDes Insan Barokah saat ini

hanya mengolah kapuk menjadi produk bantal, guling dan kasur, sedangkan limbah kapuk berupa biji dan bungkil belum dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, BUMDes dapat mengadakan program pelatihan pembuatan minyak biji kapuk dan pakan ternak dari bungkil kapuk untuk meningkatkan kemampuan masyarakat dalam berpikir kreatif dan inovatif mengelola potensi yang ada sehingga dapat memberikan nilai tambah pada limbah kapuk. Selain itu, BUMDes juga dapat menyelenggarakan pelatihan tentang inovasi desain bantal, guling dan kasur agar tidak kalah menarik dengan produk kompetitor. Harini & Yulianeu (2019), menyatakan bahwa inovasi produk merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan penetrasi pasar.

2. Memperbaiki akses jalan menuju desa untuk memudahkan pengembangan unit usaha BUMDes. Perangkat desa dapat menganggarkan dana desa untuk memperbaiki akses jalan desa (Haris & Irawati, 2018). Sehingga dapat melancarkan proses distribusi produk BUMDes dan membuka peluang pengembangan potensi usaha wisata bukit di Desa Ellak Laok.
3. Mengadakan program pelatihan *digital marketing* untuk meningkatkan kompetensi pengurus BUMDes dalam memperluas pangsa pasar. Pandemi covid-19 telah meningkatkan kebiasaan masyarakat dalam berbelanja online. Penerapan *digital marketing* dapat dimanfaatkan oleh BUMDes untuk memperluas jangkauan pasar secara online. Menurut Parjaman & Enas (2021), menyatakan bahwa penerapan *digital marketing* perlu dilakukan agar BUMDes tidak tertinggal dengan para kompetitor usaha yang telah memanfaatkan *digital marketing*. Oleh karena itu, perlu diadakan pelatihan tentang *digital marketing* agar pengurus BUMDes dapat memanfaatkan *digital marketing* untuk memperluas pangsa pasar BUMDes secara optimal.

## **Strategi WT**

1. Memberikan sosialisasi dan pelatihan untuk meningkatkan partisipasi, membuka pola pikir masyarakat, dan meningkatkan sumber daya manusia yang berkompeten. BUMDes dapat mengadakan sosialisasi potensi desa dan program kerja BUMDes untuk meningkatkan partisipasi dan ketertarikan masyarakat (Wulandari et al., 2021). BUMDes juga dapat melakukan berbagai pelatihan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja dan kompetensi sumber daya manusia, serta menguatkan motivasi pengurus BUMDes dalam mengembangkan BUMDes (Parjaman & Enas, 2021).
2. Mengoptimalkan alokasi dana desa sebagai permodalan BUMDes. Setelah berakhirnya pandemi covid-19, sebagian dana desa kembali dialokasikan untuk modal pengembangan BUMDes. BUMDes dapat melakukan perencanaan keuangan seperti analisis kelayakan usaha dan penyusunan anggaran keuangan usaha agar pengalokasian modal BUMDes lebih tepat sasaran dan dapat mengoptimalkan pengembangan unit usaha BUMDes (Trisnawati et al., 2022). BUMDes juga perlu melakukan pencatatan laporan keuangan secara rutin untuk mengukur kinerja keuangan usaha yang dijalankan BUMDes, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi untuk meningkatkan kinerja keuangan BUMDes di masa depan serta sebagai bentuk pertanggung jawaban atas dana publik yang telah dipercayakan untuk modal pengembangan BUMDes.

## **Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)**

Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) digunakan untuk menentukan prioritas strategi pengembangan BUMDes. Urutan prioritas strategi berdasarkan analisis QSPM disajikan pada Tabel 6.

**Tabel 6**  
**Hasil Analisis QSPM**

Kode	Alternatif Strategi	TAS	Peringkat
WO1	Memperbaiki manajemen usaha dan kinerja sumber daya manusia BUMDes untuk meningkatkan pengelolaan potensi desa.	4.16	1
ST1	Mengadakan program pelatihan usaha untuk meningkatkan inovasi dan diversifikasi produk.	3.88	2
ST3	Mengadakan program pelatihan <i>digital marketing</i> untuk meningkatkan kompetensi pengurus BUMDes dalam memperluas pangsa pasar.	3.72	3
WO2	Memanfaatkan penggunaan teknologi untuk mengoptimalkan kegiatan pemasaran.	3.56	4
SO2	Memanfaatkan teknologi serta sarana dan prasarana desa untuk memperluas kerjasama dengan mitra usaha.	3.44	5
SO1	Mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana dari desa serta program pelatihan usaha untuk meningkatkan pemanfaatan potensi desa dalam mengembangkan unit usaha BUMDes.	3.42	6
WT1	Memberikan sosialisasi dan pelatihan untuk meningkatkan partisipasi, membuka pola pikir masyarakat, dan meningkatkan sumber daya manusia yang berkompeten.	3.19	7

WT2	Mengoptimalkan alokasi dana desa sebagai permodalan BUMDes.	3.13	8
WO3	Mendaftarkan legalitas badan hukum BUMDes untuk memudahkan BUMDes dalam mengakses modal, menjalin kerjasama dengan mitra usaha serta memperluas saluran distribusi.	2.89	9
ST2	Memperbaiki akses jalan menuju desa untuk memudahkan pengembangan unit usaha BUMDes.	2.83	10

---

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi WO1 (Memperbaiki manajemen usaha dan kinerja sumber daya manusia BUMDes untuk meningkatkan pengelolaan potensi desa) menjadi alternatif strategi prioritas pertama dengan nilai TAS tertinggi yaitu sebesar 4.16. Kondisi ini sejalan dengan posisi strategi BUMDes pada matriks IE yang berada pada kuadran V. Artinya BUMDes memiliki sumber daya internal yang sedang dan iklim usaha yang kurang kondusif. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengoptimalan sumber daya internal yang ada dengan memperbaiki sistem manajemen BUMDes dan meningkatkan kinerja pengurus BUMDes agar dapat lebih optimal dalam mengelola dan mengembangkan BUMDes Insan Barokah. Hasil ini didukung dengan penelitian oleh Parjaman & Enas (2021), yang menyatakan bahwa BUMDes harus memiliki kepemimpinan dan sistem manajemen yang baik karena aspek tersebut sangat menentukan keberhasilan BUMDes. Selain itu, sumber daya manusia juga merupakan aset utama BUMDes yang membutuhkan pengembangan berkelanjutan agar dapat mengembangkan BUMDes menjadi lebih baik lagi di masa depan.

Fakta dilapang, BUMDes Insan Barokah belum menerapkan sistem manajemen yang baik. BUMDes belum pernah melakukan proses perencanaan dan evaluasi usaha. BUMDes juga belum memiliki standar operasional prosedur (SOP) yang mengatur pelaksanaan unit usaha BUMDes. Kondisi ini menunjukkan rendahnya kinerja pengurus BUMDes Insan Barokah. Oleh karena itu, perlu adanya kesadaran dan komitmen dari pengurus BUMDes Insan Barokah untuk benar-benar memperbaiki manajemen BUMDes.

#### **D. KESIMPULAN & SARAN**

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa terdapat 12 faktor internal dan 11 faktor eksternal pada BUMDes Insan Barokah di Desa Ellak Laok. Hasil analisis matriks IE menunjukkan bahwa posisi strategi BUMDes Insan Barokah berada pada kuadran V (strategi bertahan). Kemudian terdapat 10 rumusan alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT. Berdasarkan hasil analisis QSPM, dari 10 alternatif strategi yang menjadi prioritas utama yaitu strategi WO1 (Memperbaiki manajemen usaha dan kinerja sumber daya manusia BUMDes untuk meningkatkan pengelolaan potensi desa). Saran yang dapat diberikan untuk pengembangan BUMDes Insan Barokah yaitu sebaiknya pengurus BUMDes lebih fokus dalam memperbaiki sumber daya internal BUMDes dengan meningkatkan kompetensi dan kinerja dari pengurus BUMDes. Selain itu, pengurus BUMDes juga sebaiknya memperbaiki sistem manajemen BUMDes agar pengembangan unit usaha lebih terarah dan dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Bagi pemerintah, diharapkan dapat mendukung pengembangan BUMDes melalui kebijakan, bantuan permodalan dan memberikan pendampingan maupun pelatihan yang dapat meningkatkan kinerja BUMDes. Kemudian bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk meneliti aspek-aspek lain yang dapat berkontribusi terhadap pengembangan BUMDes seperti aspek keuangan dan pemasaran BUMDes.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ajusta, A. A. G., & Addin, S. (2018). Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) di Departemen HRD PT Sumber Maniko Utama. *Jurnal Mitra Manajemen*, 2(3), 181–189.
- Ana, W., Sophan, T., Nisa, C., & Sanggarwati, D. (2021). Pengaruh Pemasaran Media Online dan Marketplace terhadap Tingkat Penjualan Produk UMKM CN Collection di Sidoarjo. *Media Mahardhika*, 19(3), 517–522.
- Atikah, N., & Moeliono, N. (2021). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran Ramen Aboy). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 88–99.
- BPS. (2022). Persentase Penduduk Miskin (P0) Menurut Daerah 2021-2022. Retrieved October 17, 2022, from bps.go.id website: <https://www.bps.go.id/indicator/23/192/1/persentase-penduduk-miskin-menurut-provinsi.html>
- Harini, C., & Yulianeu, Y. (2019). Meningkatkan Kinerja Pemasaran UMKM Kota Semarang melalui Strategi Penetrasi Pasar. *Ikraith-Ekonomika*, 2(1), 59–66.
- Haris, R., & Irawati, I. (2018). Pengelolaan Alokasi Dana Desa untuk Pembangunan Desa di Kecamatan Lenteng. *Proceeding Call For Paper*, 15–25.
- Husna, A. S., & Suprapti, I. (2021). Analisis Studi Kelayakan Bisnis pada UD. Tajul Anwar Jaya Kecamatan Tragah Kabupaten Bangkalan. *AGRISIENCE*, 1(3), 660–673.
- Iskandar, I., Nehru, N., & Riantoni, C. (2021). *Metode Penelitian Campuran: Konser, Prosedur dan Contoh Penerapan*. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=nkQjEAAAQBAJ>
- Iyan, I., Mawung, A. S., & Mantikei, B. (2020). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa ( BUMDes ) Sumber Mulia di Desa Purwareja Kabupaten Lamandau. *Journal of Environment and Management*, 1(2), 103–111.
- Kresnawati, & Hanila, S. (2019). Strategi Inovasi BUMDes dalam

- Meningkatkan Potensi dan Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat Pesisir Kabupaten Seluma dengan Metode Criterium Pus-AHP. *Management Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 14(2), 195–209.
- Lanamana, W., Djou, L., Pande, Y., & Fowo, K. Y. (2022). Pendampingan UMKM Penjual Kripik Kremes dan Wingko untuk Meningkatkan Penjualan melalui Merk, Label, dan Kemasan. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 6(5), 3589–3601.
- Maulana, A., Rifa'i, A., & Widyawati. (2021). Analisis Model Pengembangan BUMDes. *Jurnal Analisis Manajemen*, 7(2), 234–243.
- Parjaman, T., & Enas, E. (2021). Penguatan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai Lembaga Penggerak Pembangunan Perekonomian Desa. *Journal of Management Review*, 5(3), 689–698.
- Pemerintah, P. (2021). *Peraturan Pemerintah RI Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa*.
- Pradani. (2020). Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Potensi Lokal sebagai Penggerak Ekonomi Desa. *JESK: Jurnal EKonomi Dan Studi Kebijakan*, 01(01), 15–23.
- Pratiwi, M. B., & Novianty, I. (2020). Strategi Bertahan Badan Usaha Milik Desa ( BUMDes ) dalam Pandemi COVID-19 pada Desa Cibodas Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat. *Prosiding The 11th Industrial Research Workshop and National Seminar*, 26–27.
- Sulaksana, J., & Nuryanti, I. (2019). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Kasus di Bumdes Mitra Sejahtera Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka. *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis (JEPA)*, 3(2), 348–359. Retrieved from <https://doi.org/10.21776/ub.jepa.2019.003.02.11>
- Sulasih, S. (2019). Implementasi Matrik EFE, Matrik IFE, Matrik SWOT dan QSPM untuk Menentukan Alternatif Strategi Guna Meningkatkan Keunggulan Kompetitif bagi Usaha Produksi Kelompok Buruh Pembatik di Keser Notog Patikraja Banyumas. *Jurnal E-Bis*, 3(1), 27–40.

- Syarifudin, A., & Astuti, S. (2020). Strategi Pengembangan Bumdes dalam Optimalisasi Potensi Ekonomi Desa dengan Pendekatan Social Entrepreneur di Kabupaten Kebumen. *Research Fair Unisri*, 4(1), 183–197. <https://doi.org/10.33061/rsfu.v4i1.3400>
- Trisnawati, N. L. D. E., Trisnadewi, N. K. A., Sanjaya, N. M. W. S., & Kasih, N. L. S. (2022). Memaksimalkan Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa. *Community Engagement & Emergence Journal*, 3(3), 312–319.
- Wahed, M., Asmara, K., & Wijaya, R. S. (2020). Pengembangan Ekonomi Desa dengan Instrumen Badan Usaha Milik Desa (BUMDESa). *Journal of Regional Economics Indonesia*, 1(2), 58–70.
- Wulandari, E. A., Sari, M., & Hafidzi, A. H. (2021). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Gunung Mulia dengan Pendekatan Analisis SWOT di Desa Grenden Kecamatan Puger. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis GROWTH*, 19(2), 141–151.
- Yam, J. H. (2020). *Manajemen Strategi: Konsep & Implementasi*. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=DUMQEAAAQBAJ>
- Yunandar, D., Hariadi, S., & Raya, A. (2020). Sikap dan Pengalaman Petani Milenial dalam Memanfaatkan Media Sosial untuk Mendukung Keberhasilan Berwirausaha Pertanian. *Prosiding Seminar Nasional*, 195–202.
- Zunaidah, A., Askafi, E., & Daroini, A. (2020). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Otonomi*, 20(2), 241–247.

