

STRATEGI PENGEMBANGAN BUM DESA “SUMBER MAKMUR” DI DESA SUMBEREJO KECAMATAN WONOAYU KABUPATEN SIDOARJO

Shofy Salsabil Mumtazah¹, Calvin Edo Wahyudi²

^{1,2} Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial, Budaya dan Politik,
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur
Email Korespondensi: Shofyslsbl17@gmail.com

Submitted: 27-05-2025; Accepted: 30-06-2025; Published : 08-07-2025

ABSTRAK

BUM Desa Sumber Makmur di Desa Sumberejo, Kecamatan Wonoayu, Kabupaten Sidoarjo merupakan BUM Desa pemula yang berhasil mendirikan beberapa unit usaha. Namun, terdapat sejumlah kendala dari faktor internal dan eksternal yang menyebabkan perkembangannya belum optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi pengembangan BUM Desa Sumber Makmur berdasarkan analisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara semi terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan pendekatan interaktif Miles dan Huberman, meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kekuatan yang dimiliki meliputi lokasi yang strategis dengan akses yang mudah, fasilitas memadai, adanya dasar pendirian BUM Desa, serta struktur organisasi yang jelas. Sementara itu, faktor kelemahannya terletak pada kemampuan dan pengetahuan SDM yang kurang memadai terkait pengelolaan BUM Desa, belum sahnya badan hukum, serta tidak ada penyertaan modal dari masyarakat. Selanjutnya, faktor peluang BUM Desa meliputi kerja sama dan dukungan program dari pihak eksternal, serta faktor ancaman terkait pesaing usaha, rendahnya popularitas BUM Desa, dan minimnya minat masyarakat desa. Berdasarkan analisis SWOT, dirumuskan strategi pengembangan melalui gabungan strategi SO, ST, WO, dan WT, sehingga diharapkan dapat menjadi acuan praktis bagi BUM Desa dalam mengembangkan usahanya secara berkelanjutan.

Kata kunci: BUM Desa, Pengembangan, Strategi, SWOT

ABSTRACT

The Village-Owned Enterprise (BUM Desa) Sumber Makmur in Sumberejo Village, Wonoayu Subdistrict, Sidoarjo Regency is a recently established BUM Desa that has successfully established several business units. However, a multitude of internal and external factors have impeded its optimal progression.. This study aims to describe the development strategies of BUM Desa Sumber Makmur based on an SWOT analysis. A qualitative descriptive method was applied with data collected through semi-structured interviews, observations, and documentation. Data were analyzed using Miles and Huberman's interactive model, including data reduction, data display, and conclusion drawing. The indicate that the strengths include a strategic location with easy access, adequate facilities, the existence of a legal basis for the establishment, and an organized structure. The weaknesses are inadequate capabilities and knowledge of human resources regarding BUM Desa management, the lack of legal recognition, and an absence of capital contributions from the community. Opportunities arise from collaboration and programs with external partners, while the treats include competitors, low pularity, and the limited interest from village communities. Based on the SWOT analysis, development strategies are formulated by combining SO, ST, WO, and WT strategies, with the aim of providing practical guidelines for BUM Desa to develop their businesses sustainably.

Keyword: Development, Strategy, SWOT, Village Owned Enterprise

PENDAHULUAN

Permasalahan ketimpangan antara tingkat kemiskinan di wilayah perdesaan dan perkotaan di Indonesia masih menjadi isu struktural yang berkelanjutan. Di sisi lain, laju pertumbuhan ekonomi di wilayah perdesaan juga kerap kali dinilai lambat dibanding perekonomian perkotaan (Sulistiyawati & Prathama, 2023). Salah satu indikator utama yang menyoroti perbedaan ini adalah ketimpangan kemiskinan.

Tabel 1. Perbandingan Jumlah Penduduk Miskin Perkotaan dan Perdesaan

Periode	Penduduk Miskin Perdesaan		Penduduk Miskin Perkotaan	
	Jumlah Orang	Presentase	Jumlah Orang	Presentase
Maret 2020	15,26 juta	12,82%	11,16 juta	7,38%
Maret 2021	15,37 juta	13,10 %	12,18 juta	7,89 %
Maret 2022	14,34 juta	12,29 %	11,82 juta	7,50 %
Maret 2023	14,16 juta	12,22 %	11,74 juta	7,29 %
Maret 2024	13,58 juta	11,79 %	11,64 juta	7,09 %

Sumber: Badan Pusat Statistik Nasional periode 2020-2024 yang diolah penulis, 2025

Data Badan Pusat Statistik Indonesia (2024) di atas mencatat bahwa per Maret 2024 jumlah penduduk miskin di wilayah perdesaan tercatat sebesar 13,58 juta jiwa (11,79%), sedangkan di wilayah perkotaan sebanyak 11,64 juta jiwa (7,09%). Ketimpangan sebesar 4,7% tersebut menunjukkan bahwa proses pembangunan di Indonesia belum sepenuhnya inklusif dan merata, sehingga belum mampu secara optimal mewujudkan tujuan pemerintah dalam menunjang kesejahteraan masyarakat serta mendorong kemajuan bangsa dan negara (Kementerian PPN/ Bappenas, 2019).

Oleh karena itu, untuk menjawab tantangan ini, pemerintah telah melakukan berbagai upaya pemberdayaan masyarakat desa, salah satunya melalui pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang diamanatkan dalam UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan diperkuat melalui UU Nomor 3 Tahun 2024 sebagai langkah pemerataan pembangunan yang inklusif serta dapat menjangkau

seluruh lapisan masyarakat Indonesia dari berbagai kalangan, khususnya masyarakat perdesaan.

Sementara itu, legalitas BUM Desa dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa yang menjelaskan bahwa BUM Desa merupakan lembaga yang secara mandiri dikelola penuh oleh warga desa, yakni dari, oleh dan untuk desa (Rahayu & Febrina, 2021). Sofyani et al. (2019) menyatakan bahwa BUM Desa hadir sebagai wadah bagi kegiatan ekonomi masyarakat dalam bentuk badan usaha yang dikelola secara profesional, dengan tetap memperhatikan potensi asli desa. Melalui pemberdayaan ini, masyarakat diharapkan menjadi lebih mandiri dan tidak terus bergantung pada program pemerintah, sehingga dapat beranjak menuju kehidupan yang lebih baik (Ifa, 2023).

Jumlah BUM Desa di Indonesia hingga tahun 2024 tercatat sebanyak 60.980 unit, dan 22.457 diantaranya sudah memiliki badan hukum (Kementerian Desa, 2024). Sementara itu, pada tahun yang sama, *datadesacenter* mencatat telah terbentuk 6.750 BUM Desa di Jawa Timur yang terbagi dalam beberapa kategori, diantaranya 2.223 BUM Desa dengan klasifikasi maju, 2.984 berkembang, dan 1.543 masih dalam tahap pemula.

Namun, pada kenyataannya belum semua desa di Jawa Timur memiliki BUM Desa yang dapat dimanfaatkan dan dikembangkan secara optimal untuk kepentingan masyarakat desa. Fenomena ini menunjukkan bahwa pengelolaan dan pengembangan BUM Desa tidak semudah yang dibayangkan. Menurut Syncore dalam Harto & Riwandari (2018), berbagai persoalan yang kerap muncul terutama terkait rendahnya kapasitas sumber daya manusia (SDM) dalam perencanaan, pengembangan produk, pemasaran, serta pencatatan keuangan sesuai standar. Permasalahan lainnya mencakup ketidaksesuaian antara potensi desa dan jenis usaha yang dijalankan. Di sisi lain, Fitriani et al. (2024) menambahkan bahwa keterbatasan inovasi, infrastruktur, dan teknologi menjadi tantangan tersendiri bagi keberlangsungan BUM Desa. Tanpa dorongan untuk meningkatkan inovasi, BUM Desa berpotensi terus menghadapi kendala dalam jangka panjang.

Salah satu bentuk nyata permasalahan yang mencerminkan tantangan tersebut terjadi di BUM Desa “Sumber Makmur” yang terletak di Desa Sumberejo, Kecamatan Wonoayu, Kabupaten Sidoarjo. BUM Desa ini termasuk dalam kategori pemula, diresmikan pada 27 Agustus 2023 dan berhasil mendirikan 3 unit usaha, diantaranya

Tempat Pengolahan Sampah Terpadu (TPST), persewaan fasilitas lapangan desa, serta pusat jajanan serba ada (pujasera) dan persewaan kios. Masing-masing unit usaha BUM Desa telah didukung dengan fasilitas yang memadai untuk menunjang operasional, dengan lokasi yang strategis sehingga mudah diakses baik oleh masyarakat Desa Sumberejo maupun pengunjung dari luar desa. Selain itu, BUM Desa “Sumber Makmur” juga telah memiliki struktur kepengurusan yang jelas sebagai faktor pendukung dalam optimalisasi pengelolaan dan pengembangan unit usaha BUM Desa serta didukung oleh dasar hukum yang jelas, sebagaimana tercantum dalam Peraturan Desa Sumberejo No. 06 Tahun 2022.

Namun demikian, dari ketiga unit usaha tersebut, belum semuanya dapat berkembang dan berjalan secara optimal. Kondisi ini diperkuat oleh pernyataan dari pelaku usaha dan pengelola BUM Desa yang menyebutkan bahwa unit usaha BUM Desa yang masih beroperasi hingga saat ini adalah sektor TPST dan lapangan desa. Sementara itu, unit pujasera dan kios mengalami penurunan signifikan akibat rendahnya jumlah pengunjung, sehingga secara bertahap para pelaku usaha memilih untuk berhenti berjalan.

Timbulnya permasalahan ini disebabkan oleh belum maksimalnya pelaksanaan fungsi manajerial dari pengelola BUM Desa. Permasalahan tersebut meliputi keterbatasan kemampuan dan kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mengelola BUM Desa, inovasi yang masih terbatas pada praktik konvensional tanpa pengembangan strategi baru yang adaptif terhadap kebutuhan pasar, serta kurangnya pengoptimalan dalam memanfaatkan teknologi digital.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa dalam praktiknya mengembangkan suatu BUM Desa tidak semudah yang dibayangkan. Bahkan di beberapa daerah, BUM desa belum secara efektif dalam memberikan kontribusi terhadap pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa tersebut (Solikhah, 2021:3). Tantangan akan semakin kompleks apabila tidak diiringi dengan kapasitas SDM yang memadai, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pengawasan.

Berbagai penelitian terdahulu telah dilakukan dalam menganalisis pengembangan suatu BUM Desa. Dalam hal ini, permasalahan yang dihadapi oleh BUM Desa “Sumber Makmur” memiliki kesamaan dengan kondisi BUMDes di Kecamatan Pameungpeuk, di mana dari enam BUM Desa yang dibentuk, hanya dua BUM Desa yang aktif,

sementara empat lainnya kurang aktif. Hal tersebut disebabkan sejumlah faktor, seperti kurangnya ketersediaan SDM yang belum memadai, kurang koordinasi antar pengurus BUM Desa dengan Pemdes, BPD serta pendamping, ketiadaan dokumen AD/ART BUMDes sebagai dasar hukum serta minimnya modal, sehingga menghambat perkembangan BUM Desa (Suryadi et al., 2021).

Penelitian oleh Pradini (2020) bertujuan menganalisis strategi pengembangan yang diterapkan BUM Desa di Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo yang dianggap sangat penting untuk menjadi pembelajaran dan dapat diterapkan oleh BUM Desa lainnya karena telah beroperasi dengan baik. Berbeda dengan penelitian ini yang bertujuan untuk mengetahui strategi apa yang sesuai dalam pengembangan BUM Desa “Sumber Makmur” akibat pengelolaan BUM Desa yang belum maksimal.

Selain itu, penelitian oleh Putri & Wahyudi (2024) menganalisis mengenai strategi pengembangan BUM Desa di Desa Banjarsari Kecamatan Cerme Kabupaten Gresik menggunakan Permendesa PD TT No. 3 Tahun 2021 sebagai analisis, sementara penelitian ini menganalisis strategi pengembangan BUM Desa di Desa Sumberejo Kecamatan Wonoayu Kabupaten Sidoarjo menggunakan analisis SWOT.

Selanjutnya, penelitian Mulyantari et al. (2022) menjelaskan bahwa faktor kekuatan dari Resto Apung Seba adalah keberadaan yang dikenal oleh warga sekitar hingga luar kota dikarenakan pembangunan ini dilakukan lewat kerjasama dengan sektor swasta. Sementara itu, pada penelitian ini BUM Desa belum dikenal oleh khalayak luas terlebih masyarakat luar Desa Sumberejo yang berakibat pada sepi pengunjung.

Penelitian Arfah et al. (2021) mengenai BUM Desa di Bantimurung, Kabupaten Maros menunjukkan bahwa meskipun belum berjalan secara optimal, BUM Desa tersebut telah mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD). Sementara itu, pada penelitian ini, BUM Desa “Sumber Makmur” belum menunjukkan kinerja yang optimal dan belum mampu memberikan kontribusi terhadap PAD Desa Sumberejo.

Menanggapi permasalahan yang ada, pemerintah desa bersama pengurus BUM Desa “Sumber Makmur” berupaya untuk melakukan perbaikan terhadap kekurangan yang ada agar BUM

Desa dapat berkembang dan merealisasikan tujuan pendiriannya sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi masyarakat desa. Oleh karena itu, diperlukan adanya strategi yang tepat dan relevan dalam mendorong pengembangan BUM Desa.

Namun demikian, dalam perumusan strategi pengembangan masih ditemui berbagai kendala yang dihadapi pengurus BUM Desa dan pemerintah desa. Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah keterbatasan pengetahuan dan kemampuan pengelola dan pemerintah desa dalam melakukan riset, serta belum adanya penelitian terdahulu yang secara spesifik membahas mengenai strategi pengembangan BUM Desa “Sumber Makmur” sebagai dasar pertimbangan.

Permasalahan ini menunjukkan urgensi adanya formulasi strategi pengembangan yang relevan dan berbasis kondisi aktual. Penelitian ini menjadi penting karena belum terdapat kajian terdahulu yang secara spesifik membahas strategi pengembangan BUM Desa “Sumber Makmur”. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dari sisi internal maupun eksternal, serta merumuskan strategi pengembangan yang tepat bagi BUM Desa “Sumber Makmur” dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan praktis dalam mendorong optimalisasi pengelolaan BUM Desa serta memberikan kontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa melalui pemberdayaan ekonomi lokal yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang mengacu pada karakteristik penelitian kualitatif menurut Sugiyono dalam Sutikno & Hadisaputra (2020) yakni mengungkapkan hasil eksplorasi peneliti mengenai fenomena sosial lebih tepatnya terkait bagaimana strategi pengembangan yang ada di Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) “Sumber Makmur” Desa Sumberejo, Kecamatan Wonoayu, Kabupaten Sidoarjo secara luas dan mendalam.

Fokus penelitian atau pembatasan masalah menurut Abdussamad (2021) merupakan penetapan kriteria data penelitian, melalui pedoman fokus masalah peneliti mampu menetapkan data dan mengumpulkan data yang relevan saja. Fokus dari penelitian yaitu menganalisis bagaimana strategi pengembangan BUM Desa di Desa Sumberejo Kecamatan Wonoayu Kabupaten Sidoarjo yang diuraikan menggunakan analisis SWOT menurut

Rangkuti dalam Pradini (2020) dengan 4 indikator yakni kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*).

Sumber data dalam penelitian ini ditunjang dengan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari sumber aslinya melalui pengamatan, informasi dari narasumber dan dokumentasi. Kemudian, data sekunder didapatkan dari studi kepustakaan, dokumentasi dan arsip arsip lainnya. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah metode analisis data kualitatif dikembangkan oleh Miles et al. (2014), yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Langkah pertama dalam melakukan analisis data adalah mengumpulkan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Peneliti mengamati kondisi lapangan untuk melihat bagaimana strategi pengembangan yang dilakukan sehingga dapat memberikan informasi program BUM Desa mengenai Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa “Sumber Makmur” di Desa Sumberejo, Kecamatan Wonoayu, Kabupaten Sidoarjo, kemudian melakukan wawancara semi terstruktur dengan informan berjumlah 13 orang.

Penelitian ini menggunakan *purposive* untuk menentukan informan terpilih. Dokumentasi dalam penelitian ini diperoleh dari jurnal, *website*, artikel, dokumen BUM Desa “Sumber Makmur”, dan foto yang relevan mengenai strategi pengembangan BUM Desa “Sumber Makmur”. Data yang terkumpul selanjutnya direduksi guna memberikan gambaran yang jelas sehingga dapat memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data selanjutnya. Kemudian, data ditampilkan dalam deskripsi singkat, tabel, foto, dan gambar. Tahap akhir dalam proses analisis data yakni menarik kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi data. Penelitian ini menggunakan uji *credibility* (kepercayaan) menggunakan teknik triangulasi sumber, teknik, dan waktu guna menyatukan perbedaan data agar dapat ditarik kesimpulan yang akurat dan tepat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT menurut Rangkuti yang dikutip oleh Pradini (2020) merupakan upaya mengidentifikasi secara sistematis berbagai faktor guna menentukan rumusan strategi dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang secara maksimal serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Langkah yang perlu dilakukan yakni mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan sebagai

faktor lingkungan internal dan peluang serta ancaman sebagai faktor eksternal, kemudian merumuskan strategi alternatif dengan mengkombinasikan 4 indikator SWOT meliputi *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman).

Kekuatan atau *strength* merupakan faktor internal yang menjadi pendukung dalam proses pengembangan perusahaan yang meliputi fasilitas untuk sumberdaya manusia, kualitas sumberdaya manusia, konsumen, dan lain-lain (Anggreani, 2021). Faktor ini dapat menjadi nilai tambah bagi BUM Desa dalam mengembangkan usahanya. Sementara itu, kelemahan atau *weakness* merupakan faktor penghambat yang berasal dari internal BUM Desa. Melalui analisis faktor tersebut, BUM Desa dapat mengidentifikasi permasalahan utama yang menyebabkan timbulnya hambatan (Pradini, 2020).

Faktor selanjutnya yakni peluang atau *opportunity* merupakan faktor eksternal yang menjadi penghambat dalam pengembangan BUM Desa. hal tersebut sejalan dengan pernyataan Jogiyanto dalam Mashuri & Nurjannah (2020) merupakan situasi yang memberikan nilai positif bagi perusahaan, seperti transformasi teknologi dan peningkatan relasi antara perusahaan dengan konsumen. Rangkuti dalam Pradini (2020) menyatakan bahwa melalui faktor ini, akan diketahui hasil identifikasi dari situasi di luar BUM Desa yang dapat mendukung pencapaian dan dapat memberikan inovasi bagi pengembangan perusahaan.

Sementara itu, ancaman merupakan faktor yang berbanding terbalik dengan aspek sebelumnya, di mana faktor ini bersumber dari eksternal BUM Desa dan berpotensi untuk menghambat pengembangan BUM Desa untuk mencapai keberhasilannya, Rangkuti dalam (Pradini, 2020).

1) Identifikasi SWOT pada BUM Desa Sumber Makmur

Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan atau *Strength* merupakan berbagai potensi dalam perusahaan yang menjadi pendukung dalam proses berkembangnya perusahaan dan mendorong perusahaan untuk berada pada posisi unggul Anggreani (2021), sehingga BUM Desa dapat berjalan baik apabila mendapat dukungan dari kekuatan di dalamnya.

Berdasarkan hasil temuan penulis, diketahui bahwa faktor kekuatan dari BUM Desa “Sumber

Makmur” terletak pada lokasi strategis dengan kemudahan akses pada masing-masing unit. Hal ini sejalan dengan penelitian Intan (2022:77) dalam Zubaedi yang menyatakan bahwa salah satu prinsip penting dalam pengembangan masyarakat adalah kemudahan akses terhadap program pelayanan. Oleh karena itu, program pengembangan perlu dirancang dan ditempatkan di lokasi yang strategis dan mudah dijangkau oleh masyarakat agar manfaatnya dapat dirasakan secara optimal, serta dapat menjadi nilai tambah dalam memasarkan produk yang ada di BUM Desa

Adapun unit pujasera dan kios terletak di tepi jalan raya, sehingga mudah terlihat oleh pengendara yang melalui area tersebut. Selain itu, unit ini berada di Kawasan yang dikelilingi oleh area persawahan yang menjadi nilai tambah melalui suasana yang ditawarkan. Lokasi tersebut juga bersebelahan dengan SD Sumberejo, serta dekat dengan pemukiman warga, sehingga unit tersebut mudah dijangkau masyarakat tanpa menempuh jarak yang jauh dan dapat menjadi potensi ramainya pengunjung. Akses untuk menuju unit ini juga tergolong mudah, karena didukung oleh kondisi jalan yang memadai dan lebar, sehingga dapat dilalui oleh kendaraan roda dua maupun roda empat.

Lokasi unit TPST yang juga berdekatan dengan pemukiman warga memudahkan masyarakat yang ingin membuang sampah secara langsung ke TPST dan mendukung kelancaran operasional petugas TPST karena tidak perlu menempuh jarak yang jauh untuk mengolah sampah setelah pengambilan dari rumah-rumah warga. Selain itu, kondisi jalan yang telah dipaving turut mendukung kemudahan akses menuju lokasi, baik untuk operasional internal maupun masyarakat sekitar. Demikian pula dengan unit lapangan BUM Desa yang juga berdekatan dengan pemukiman warga, sehingga memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam mengakses fasilitas tersebut, baik untuk kegiatan latihan rutin maupun acara lainnya tanpa mencari lokasi yang lebih jauh. Selain itu, akses menuju lapangan yang sudah dipaving turut mendukung kemudahan mobilitas bagi para pengunjung, sehingga unit ini dapat digunakan secara optimal oleh masyarakat.

Faktor kekuatan yang dimiliki BUM Desa “Sumber Makmur” selanjutnya yakni adanya dasar dari pendirian BUM Desa yang tercantum dalam Peraturan Desa Sumberejo Nomor 06 Tahun 2022. Keberadaan regulasi ini menjadi landasan operasional dan pengembangan BUM Desa, sekaligus memperkuat legitimasi dan kepercayaan

kelembagaan di mata masyarakat, pemerintah, maupun mitra kerja eksternal agar pengelolaan dan pelaksanaan unit usaha BUM Desa dapat berjalan lebih terarah. Temuan ini sejalan dengan penelitian Irawati & Wahyudi (2024) mengenai keberadaan dasar hukum pendirian sebagai salah satu kelebihan dalam pengelolaan BUM Desa.

Di sisi lain, dalam menjalankan operasional baik secara umum maupun khusus pada masing-masing unit usahanya, BUM Desa “Sumber Makmur” juga didukung oleh adanya struktur organisasi BUM Desa yang jelas dengan total SDM sejumlah 10 orang yang keseluruhannya merupakan warga Desa Sumberejo sendiri. Hal ini serupa dengan hasil penelitian Zunaidah et al. (2020) bahwa salah satu faktor kekuatan BUM Desa yakni keberadaan pengurus sebagai pengelola usaha.

Struktur kepengurusan BUM Desa “Sumber Makmur” terdiri dari pengurus inti yakni penasihat, pengawas, direktur, sekretaris, dan bendahara. Selain itu, struktur organisasi ini didukung dan diperkuat dengan adanya penanggung jawab pada masing-masing unit usaha, mulai dari kepala unit usaha pujasera dan kios, kepala unit TPST, dan kepala unit lapangan BUM Desa.

Selain itu, terdapat fasilitas yang memadai pada setiap unit usaha BUM Desa. Hal ini selaras dengan pernyataan Anggreani (2021) bahwa ketersediaan fasilitas yang diperuntukkan baik untuk SDM maupun untuk konsumen merupakan salah satu faktor kekuatan organisasi, karena dapat menjadi potensi dalam mendukung proses pengembangan usaha.

Adapun unit pujasera yang terdiri dari 9 stand dan 5 kios BUM Desa dirancang dengan konsep modern serta dilengkapi fasilitas penunjang yang tidak kalah menarik dengan *café-café* saat ini, seperti mushola, tempat duduk terbuka di tengah taman, spot foto, hingga tempat untuk menyelenggarakan acara yang disediakan semenarik mungkin untuk meningkatkan daya tarik dan minat pengunjung. Unit ini kerap dimanfaatkan sebagai ruang publik untuk tempat berkumpul bagi warga, seperti pertemuan kecil baik oleh bapak-bapak maupun ibu-ibu atau sekedar menjadi tempat bersantai. Sementara itu, kios-kios yang tersedia juga menjual beragam kebutuhan masyarakat, mulai dari sembako, aksesoris hp dan pulsa, kebutuhan pertanian, hingga *frozen food*.

Gambar 1. Unit Pujasera dan Kios BUM Desa “Sumber Makmur”



Sumber: Dokumentasi penulis, 2025

Lebih lanjut, pada unit TPST telah dilakukan penambahan tungku sebagai media pembakaran sampah serta adanya gerobak sampah dan tossa sebagai sarana untuk mengambil sampah. Melalui keberadaan unit TPST, sebagian besar masyarakat merasa terbantu, karena pengelolaan sampah dapat dilakukan secara terorganisir, sehingga mereka tidak perlu khawatir dalam terhadap urusan persampahan, terlebih bagi warga yang tidak punya lahan membakar sampah karena semua prosesnya telah dibantu pihak TPST mulai dari pengambilan sampah ke rumah-rumah warga menggunakan gerobak atau tosa, pengolahan tahap awal di TPST, hingga pengiriman menuju TPA Jabon untuk diolah tahap akhir.

Gambar 2. Unit TPST BUM Desa “Sumber Makmur”



Sumber: dokumentasi penulis, 2025

Kemudian, terdapat unit usaha BUM Desa berupa lapangan yang luas dilengkapi dengan fasilitas pendukung berupa dua buah *bench* dan dua buah gawang untuk menunjang pemanfaatan unit oleh masyarakat serta pengunjung yang menyewa lapangan. Lapangan ini tidak hanya dimanfaatkan untuk sekedar latihan rutin, tetapi juga digunakan untuk penyelenggaraan acara di ruang terbuka yang

cukup luas, seperti acara karnaval, maupun pertandingan olahraga antar desa.

**Gambar 3. Unit Lapangan BUM Desa
“Sumber Makmur”**



Sumber: dokumentasi penulis, 2025

Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan utama yang menghambat pengembangan BUM Desa “Sumber Makmur” adalah statusnya yang masih tergolong baru, sehingga berdampak pada keterbatasan pengalaman dan pengetahuan beberapa SDM BUM Desa. Kondisi ini sejalan dengan temuan Intan (2022:77) yang menyatakan bahwa keberadaan BUM Desa baru berdiri umumnya mengalami perkembangan yang berjalan lebih lambat karena masih dalam tahap penyesuaian. Keterbatasan tersebut menyebabkan kemampuan dan kesiapan SDM BUM Desa dalam mengelola unit usaha BUM Desa kurang optimal, sehingga kondisi ini secara khusus berdampak pada unit pujasera dan kios yang merupakan unit usaha berbasis aktivitas jual beli dan membutuhkan keterampilan manajerial dan pemahaman yang memadai terkait sistem pengelolaan pasar.

Selain itu, kemampuan SDM BUM Desa “Sumber Makmur” dalam merencanakan, mengembangkan, dan memasarkan produk dinilai masih terbatas. Pengelola BUM Desa mengalami keterbatasan dalam memetakan potensi yang dimiliki desa dengan jenis usaha yang dipilih, serta belum adanya inovasi promosi BUM Desa. Hal ini tercermin pada unit pujasera, di mana pengelola BUM Desa belum mengoptimalkan pemanfaatan teknologi digital sebagai sarana untuk mempromosikan produk dan keunggulannya secara luas. Kondisi ini sejalan dengan pernyataan Syncore dalam Harto & Riwandari (2018) bahwa persoalan yang kerap terjadi pada pengelolaan BUM Desa yakni keterbatasan kemampuan SDM dalam mengidentifikasi potensi desa, kesiapan dalam

mengelola unit usaha, maupun dalam menciptakan inovasi pengembangan BUM Desa.

Di sisi lain, perubahan pengurus pada posisi direktur BUM Desa mengharuskan adanya penyesuaian dalam pengelolaan internal para pengurus BUM Desa. Kondisi ini berdampak pada pengelolaan BUM Desa kurang optimal, terutama pada unit pujasera dan kios. Penunjukan pengurus secara langsung tanpa melalui mekanisme seleksi yang mempertimbangkan kompetensi calon, turut mempengaruhi kemampuan dan kesiapan dalam mengelola BUM Desa akibat keterbatasan bekal pengetahuan mengenai manajemen BUM Desa yang dimilikinya.

Hal ini bertolak belakang dengan pendapat Waruwu et al. (2024) bahwa proses perencanaan SDM harus dapat mengoptimalkan pelaksanaan seperti adanya seleksi yang transparan, serta pelatihan dan pengembangan guna meningkatkan kinerja organisasi, menunjang kelancaran operasional, serta tercapainya tujuan strategis yang telah ditetapkan. Salah satu cara agar SDM dapat melaksanakan tugas secara profesional dengan pengetahuan adalah melalui program pengembangan SDM. Lebih lanjut, Pangestu & Isnawaty (2025) menyebutkan beberapa program pengembangan yang dapat dilakukan seperti pengembangan keterampilan baik secara teknis maupun non-teknis dan pengembangan yang menekankan pada kompetensi pegawai.

Faktor kelemahan berikutnya yakni belum adanya badan hukum yang sah akibat terkendala saat proses pengajuan. Hambatan dalam memperoleh status badan hukum ini menjadi tantangan internal yang perlu segera diatasi melalui strategi yang tepat Setiawan et al. (2024). Selain itu, modal yang diperoleh BUM Desa “Sumber Makmur” sepenuhnya hanya bersumber dari Pemerintah Desa Sumberejo, tanpa adanya kontribusi masyarakat melalui penyertaan modal masyarakat desa. Kondisi tersebut menyebabkan ketergantungan terhadap bantuan dari pemerintah desa dan berpotensi membatasi kapasitas pengembangan BUM Desa. Hal ini sebagaimana temuan Intan (2022) yang menyebutkan bahwa salah satu kelemahan yang menjadi penghambat dalam pengelolaan BUM Desa yakni belum adanya modal dari masyarakat, dan hanya bersumber dari pemerintah desanya

Kelemahan lainnya terletak pada aspek pemeliharaan fasilitas BUM Desa yang belum dilakukan secara optimal oleh pengurus BUM Desa, khususnya pada unit pujasera dan kios yang

berpotensi menurunkan tingkat kenyamanan pengunjung.

Peluang (*Opportunity*)

Peluang menurut Jogiyanto dalam Mashuri & Nurjannah (2020) adalah situasi yang memberikan manfaat di lingkungan perusahaan, seperti transformasi teknologi dan peningkatan relasi antara perusahaan dengan konsumen. Sebagaimana pernyataan Rangkuti dalam Pradini (2020), melalui faktor ini akan diketahui hasil identifikasi dari situasi di luar BUM Desa yang dapat mendukung pencapaian dan dapat memberikan inovasi bagi pengembangan perusahaan.

BUM Desa “Sumber Makmur” memiliki berbagai peluang eksternal dalam bentuk kerja sama maupun program-program yang diselenggarakan oleh pemerintah dan lembaga terkait. Salah satu bentuk kerja sama yang telah terjalin adalah kolaborasi antara TPST BUM Desa dengan Tempat Pembuangan Akhir (TPA) Jabon di bawah naungan Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan (DLHK) Kabupaten Sidoarjo. Kerja sama ini dilakukan sebagai respon terhadap keterbatasan kapasitas TPST dalam mengolah sampah secara mandiri. Kolaborasi ini saling menguntungkan kedua belah pihak, karena dapat mengatasi keterbatasan fasilitas pengolahan di TPST, serta membantu mengurangi volume sampah yang dikirim ke TPA, sehingga dapat mendukung pengolahan sampah yang lebih efisien. Hal ini sejalan dengan hasil temuan Irawati & Wahyudi (2024) yang juga menyebutkan bahwa peluang strategis dalam mendukung pengembangan suatu BUM Desa dapat diperoleh melalui kemitraan dengan pihak eksternal.

Selain itu, terdapat Program Desa Digital hasil kerja sama antara PT. Telkom Indonesia dan Diskominfo Kabupaten Sidoarjo sebagai peluang untuk mendorong pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan dan pengembangan usaha desa. Salah satu bentuk implementasi program tersebut adalah peluncuran aplikasi *Simpel Desa*. Melalui pemanfaatan teknologi dalam program tersebut, BUM Desa dapat meningkatkan usahanya, khususnya pada unit pujasera dan kios yang selama ini dinilai kurang optimal, serta memperluas jangkauan pasar, meningkatkan daya saing, dan mendorong efisiensi dan inovasi dalam tata kelola usaha BUM Desa secara keseluruhan. Hal ini sebagaimana pernyataan Fatimah (2020) bahwa pesatnya kemajuan teknologi dapat mempermudah organisasi dalam mengembangkan usahanya

melalui dukungan alat-alat yang semakin canggih dan adaptif terhadap kebutuhan zaman.

Lebih lanjut, BUM Desa “Sumber Makmur” memiliki peluang untuk mengikuti kegiatan pemetaan potensi desa yang diselenggarakan oleh Dinas PMD Kabupaten Sidoarjo guna membantu BUM Desa mengidentifikasi dan mengembangkan potensi lokal. Melalui kegiatan tersebut, BUM Desa berkesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang menjadi penghambat berkembangnya usaha BUM Desa serta memperoleh solusi terbaik guna perkembangan BUM Desa.

Peluang selanjutnya yakni adanya program bantuan permodalan dari BAZNAS Kabupaten Sidoarjo disertai pendampingan dari UNUSIDA. Program ini dapat membantu BUM Desa untuk memperoleh dukungan modal dan peningkatan kapasitas usaha yang dimiliki agar dapat mendorong keberlanjutan dan pertumbuhan unit-unit usaha yang dimiliki, khususnya pada unit pujasera dan kios yang merupakan unit usaha serupa dengan UMKM dan saat ini masih menghadapi tantangan dalam pengembangan usahanya agar dapat berkembang secara berkelanjutan.

Kedua peluang tersebut sejalan dengan penelitian Padli et al. (2021) yang menyebutkan bahwa program yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun lembaga masyarakat dapat menjadi sumber dukungan berupa pelatihan, modal, dan perluasan jaringan yang berkontribusi bagi pengembangan usaha dan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa secara berkelanjutan.

Ancaman (*Threats*)

Ancaman terbesar dari BUM Desa “Sumber Makmur” adalah kurangnya pengetahuan dan rendahnya animo masyarakat luar desa terhadap keberadaan BUM Desa, khususnya pada unit pujasera dan kios. Kondisi ini pada akhirnya menyebabkan unit tersebut berhenti beroperasi karena tidak mampu menjangkau pasar yang cukup untuk mempertahankan keberlanjutan usahanya.

Di sisi lain, rendahnya minat masyarakat desa setempat terhadap keberadaan BUM Desa yang hanya antusias pada awal pembukaan. Minimnya dukungan dan keterlibatan masyarakat, baik dalam bentuk kunjungan maupun transaksi, mencerminkan lemahnya partisipasi yang berpotensi menjadi ancaman serius terhadap keberlanjutan dan dinamika pertumbuhan BUM

Desa. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Irawati (2024) yang menyebutkan bahwa popularitas dan animo masyarakat luas yang kurang terhadap keberadaan BUM Desa dapat menjadi suatu ancaman yang dapat merugikan bagi keberlanjutan BUM Desa.

Tabel 2. Matriks SWOT BUM Desa

Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
1. Struktur organisasi yang jelas. 2. Lokasi yang strategis. 3. Peraturan Desa yang mengatur tentang pendirian BUM Desa yakni Peraturan Desa Sumberejo No 06 Tahun 2022. 4. Fasilitas modern dan memadai	1. Kemampuan SDM kurang memadai. 2. Keterbatasan pengetahuan dan pengalaman SDM. 3. Badan hukum belum sah. 4. Pemeliharaan terhadap fasilitas BUM Desa, khususnya unit pujasera dan kios masih kurang. 5. Kurang inovasi dalam mempromosikan produk melalui teknologi digital. 6. Tidak adanya penyertaan modal dari masyarakat.
Peluang (Opportunity)	Ancaman (Threats)
1. Kerja sama dengan pihak eksternal. 2. Program dari pihak eksternal yang berpotensi membangun	1. BUM Desa kurang dikenal masyarakat luar desa 2. Adanya pesaing BUM Desa. 3. Kurangnya antusias dan minat masyarakat desa terhadap BUM Desa

Sumber: Diolah penulis, 2025

Selain itu, ancaman eksternal juga dapat timbul dari keberadaan pesaing BUM Desa di sekitar wilayah desa dengan usaha serupa yang lebih bervariasi, lengkap, dan modern dengan harga lebih kompetitif. Kondisi ini diperparah dengan keberadaan pesaing yang mampu menyediakan variasi produk sesuai dengan kebutuhan pasar serta keunggulan komparatif tertentu, sehingga dapat menjadi ancaman bagi suatu perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Mashuri & Nurjannah (2020) bahwa keberadaan pesaing yang

lebih unggul, baik dari segi variasi produk maupun kesesuaian dengan kebutuhan pasar, dapat menjadi ancaman bagi suatu perusahaan.

Perubahan preferensi dan perilaku konsumen yang semakin mengarah pada pola konsumsi modern juga menjadi tantangan tersendiri. Masyarakat saat ini cenderung memilih tempat yang menawarkan kenyamanan, kecepatan layanan, dan keberagaman produk yang mengikuti tren. Jika BUM Desa tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut, maka potensi kehilangan daya saing akan semakin besar. Kurangnya inovasi dalam menyesuaikan produk dan layanan dengan kebutuhan pasar dapat memperbesar risiko penurunan minat dan loyalitas konsumen, baik dari masyarakat lokal maupun luar desa.

2) Merumuskan Strategi Alternatif

Setelah mengetahui peluang, ancaman, kelemahan maupun kekuatan yang dimiliki BUM Desa, langkah selanjutnya yakni merumuskan adanya strategi yang tepat (Iskandar et al., 2021). Dalam hal ini, akan diformulasikan strategi alternatif yang terdiri dari 4 macam strategi antara lain strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT. Adapun alternatif strategi yang dapat dilakukan BUM Desa Sumber Makmur dalam pengembangannya yakni:

Strategi SO (Strength-Opportunity)

Strategi S-O dalam Irawati (2024) didefinisikan sebagai strategi yang menggabungkan faktor internal dan eksternal berupa kekuatan dan peluang dengan memanfaatkan kekuatan yang ada guna meningkatkan peluang. Dalam konteks ini, BUM Desa Sumber Makmur diharapkan dapat mengoptimalkan dukungan Pemerintah Desa Sumberejo serta memperkuat sinergi dengan pihak eksternal seperti PT. Telkom Indonesia, Diskominfo Kabupaten Sidoarjo, DLHK, dan BAZNAS untuk memperluas unit usaha BUM Desa, khususnya unit pujasera dan kios.

Selain itu, lokasi strategis yang fasilitas yang memadai serta menarik juga dapat dimanfaatkan mengembangkan promosi produk secara digital melalui program Desa Digital. Di sisi lain, melalui pemanfaatan program pemetaan potensi desa dan program bantuan modal dari BAZNAS bersama UNUSIDA dapat menjadi peluang dalam memperkuat kapasitas dan pengembangan usaha BUM Desa.

Tabel 3. Matriks Strategi BUM Desa

Strategi SO	Strategi WO
1. Mengoptimalkan dukungan Pemerintah Desa Sumberejo dan kerja sama dengan pihak eksternal untuk memperluas unit usaha BUM Desa. 2. Memanfaatkan lokasi strategis dan fasilitas yang memadai untuk mengembangkan promosi produk secara digital. 3. Memanfaatkan program pemetaan potensi desa guna memperluas pemasaran dan pengembangan produk sesuai kebutuhan dan potensi desa. 4. Mengoptimalkan program bantuan modal dari BAZNAS dan pendampingan UNUSIDA	1. Meningkatkan kapasitas SDM melalui pelatihan dari pemerintah dan lembaga terkait. 2. Memanfaatkan pembinaan dan pendampingan dari UNUSIDA dan BAZNAS. 3. Mengembangkan promosi usaha secara digital dengan dukungan program Desa Digital.
Strategi ST	Strategi WT
1. Mengoptimalkan dasar pendirian dalam Peraturan Desa 2. Menyusun sistem pelaporan yang transparan untuk menjaga kepercayaan mitra dan lembaga. 3. Meningkatkan kualitas layanan agar mampu bersaing dengan pelaku usaha lain. 4. Memperkuat koordinasi dengan pemerintah desa melalui peran penasihat.	1. Menyusun rencana strategis kelembagaan agar tetap stabil saat terjadi pergantian pengurus. 2. Mengurus legalitas badan hukum BUM Desa. 3. Mendorong partisipasi masyarakat dalam penyertaan modal. 4. Membuat dan mengelola media sosial resmi milik BUM Desa dan memasarkan produknya di <i>marketplace</i> atau <i>platform</i> digital lainnya.

Sumber: Diolah penulis, 2025

Strategi ST (Strength-Threats)

Strategi S-T merupakan gabungan faktor internal dan faktor eksternal yang terdiri dari kekuatan dan ancaman. Strategi ini memanfaatkan

kekuatan internal untuk mengatasi dan meminimalisir ancaman yang bersumber dari luar (Irawati, 2024). Maka dari itu, BUM Desa Sumber Makmur perlu mengoptimalkan dasar pendirian yang tercantum dalam peraturan desa sebagai bentuk legitimasi kelembagaan. Kemudian, BUM Desa ini juga perlu menyusun serta mengembangkan sistem administrasi dan pelaporan yang akuntabel untuk menjaga kepercayaan mitra dan lembaga dalam hal pemberian bantuan atau dukungan pemerintah.

Selain itu, peningkatan kualitas layanan dan inovasi produk juga menjadi langkah penting dalam menjaga eksistensi usaha, terlebih di tengah persaingan usaha serupa. Di sisi lain, guna memperkuat koordinasi dan sinergi antara BUM Desa, pemerintah desa, dan tokoh masyarakat, diperlukan adanya peran kepala desa sebagai penasihat.

Strategi WT (Weakness-Threats)

Strategi W-T dapat didefinisikan sebagai strategi yang diperoleh dari hasil analisis usaha dengan meminimalisir kelemahan serta menghindari adanya ancaman (Pradini, 2020).

Adapun alternatif strategi yang tepat yakni dengan menyusun rencana strategis kelembagaan agar keberlangsungan BUM Desa tetap stabil saat terjadi pergantian pengurus.

Selain itu, pengurusan legalitas badan hukum melalui pendampingan dari instansi terkait menjadi penting guna memperkuat status kelembagaan dan kepercayaan publik. BUM Desa juga perlu mendorong partisipasi masyarakat melalui penyertaan modal agar tidak bergantung pada dana desa dan menciptakan rasa memiliki, sehingga akan dapat memperkuat keberlanjutan usaha.

Strategi WO (Weakness-Opportunity)

Strategi W-O merupakan strategi yang diterapkan untuk meminimalisir kelemahan lingkungan menggunakan peluang dari lingkungan eksternal (Intan, 2022). Dalam hal ini, BUM Desa dapat melakukan beberapa upaya, yakni dengan mengikuti pelatihan pengelolaan BUM Desa yang disediakan oleh pemerintah atau lembaga terkait seperti Dinas PMD dan lembaga pendamping seperti UNUSIDA guna meningkatkan kapasitas SDM.

Selain itu, pendampingan dari UNUSIDA dan program BAZNAS Kabupaten Sidoarjo juga dapat dimanfaatkan sebagai sarana pembinaan dan penguatan manajemen kelembagaan. Di sisi lain,

BUM Desa dapat memanfaatkan peluang dari program Desa Digital untuk mengembangkan promosi usaha berbasis digital sebagai bentuk dari upaya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan SDM dalam inovasi produk serta memperluas promosi. Upaya ini dapat diwujudkan dengan membuat dan mengelola media sosial resmi milik BUM Desa dan memasarkan produk secara aktif di *marketplace* atau *platform* digital lainnya.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan penulis, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menganalisis strategi pengembangan BUM Desa “Sumber Makmur” di Desa Sumberejo Kecamatan Wonoayu Kabupaten Sidoarjo. Temuan menunjukkan bahwa terdapat sejumlah kekuatan internal yang dimiliki BUM Desa, seperti fasilitas yang memadai, letak yang strategis dan mudah diakses, struktur organisasi yang jelas, serta dasar pendirian yang kuat melalui Peraturan Desa Sumberejo No. 06 Tahun 2022. Keunggulan ini diperkuat dengan adanya berbagai peluang dalam bentuk kerja sama dan program yang diselenggarakan oleh pihak eksternal seperti pemerintah maupun lembaga terkait.

Namun demikian, terdapat pula kelemahan yang dihadapi BUM Desa, diantaranya tingkat kunjungan masyarakat yang rendah, keterbatasan pengetahuan dan kemampuan SDM, kurang optimalnya pemeliharaan fasilitas, kurangnya partisipasi masyarakat dalam penyertaan modal masyarakat, serta belum adanya promosi usaha melalui teknologi digital. Selain itu, keberadaan ancaman mulai dari adanya pesaing dengan usaha serupa yang lebih unggul, rendahnya animo dan pengetahuan masyarakat luar desa, serta kurangnya antusias masyarakat setempat terhadap keberadaan BUM Desa.

Dengan demikian, melalui analisis SWOT terhadap kondisi internal dan eksternal, penelitian ini berhasil merumuskan sejumlah alternatif strategi pengembangan yang dapat diterapkan BUM Desa, meliputi strategi SO (*Strength-Opportunity*), ST (*Strength-Threats*), WO (*Weakness-Opportunity*), dan WT (*Weakness-Threats*). Berbagai alternatif strategi tersebut diharapkan dapat menjadi acuan dalam mengambil keputusan yang tepat sasaran terhadap pengelolaan dan pengembangan BUM Desa “Sumber Makmur”. Selain itu, melalui penerapan strategi yang tepat, BUM Desa diharapkan mampu mendorong kemandirian

ekonomi desa dan mewujudkan peningkatan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada ruang lingkup objek yang spesifik hanya pada satu BUM Desa dan belum mengukur efektivitas strategi secara kuantitatif. Implikasi jangka panjang dari hasil studi ini menekankan perlunya peningkatan kapasitas SDM, adopsi teknologi digital, dan penguatan kolaborasi antar pihak terkait sebagai upaya pengembangan BUM Desa pemula. Maka dari itu, penelitian lanjutan dengan cakupan yang lebih luas dan pendekatan evaluatif diperlukan untuk menguji efektivitas strategi yang telah dirumuskan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (P. Rapanna, Ed.). Syakir Media Press.
- Anggreani, T. F. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Swot : Strategi Pengembangan Sdm, Strategi Bisnis, Dan Strategi Msdm (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(5).
- Arfah, S. R., Wahid, N., Tahir, N., & Busri, B. (2021). Analysis of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Development Strategy in Increasing Village Own-source Revenue in Bantimurung, Maros Regency. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 10(2), 281. <https://doi.org/10.31314/pjia.10.2.281-293.2021>
- Badan Pusat Statistik Indonesia. (2024, March 1). *Persentase Penduduk Miskin Maret 2024 turun menjadi 9,03 persen*.
- Fatimah, F. N. D. (2020). *Teknik Analisis SWOT Pedoman Menyusun Strategi yang Efektif & Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan & Ancaman*. Anak Hebat Indonesia.
- Fitriani, D., Md Shahbudin, A. S., & Shauki, E. R. (2024). Exploring BUMDES accountability: Balancing expectations and reality. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2402083>
- Harto, P. P., & Riwandari, R. (2018). Tinjauan Teoritis Laporan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUM Des) Berbasis Syariah. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Islam*, 6(2), 167–187.
- Ifa, F. Z. (2023). *Pemberdayaan Masyarakat*

- Melalui Badan Usaha Milik Desa “Sumber Rejeki” Desa Jiwa Kecamatan Jiwan Kabupaten Madiun. UPN “Veteran” Jawa Timur.
- Intan, F. D. (2022). *Analisis SWOT Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Gemilang dalam Mengembangkan Masyarakat Di Desa Balapulang Wetan Kecsmatan Balapulang Kabupaten Tegal*.
- Irawati, S. (2024). *Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Betek Bangkit Mandiri di Desa Betek Kecamatan Mojoagung Kabupaten Jombang*. UPN “Veteran” Jawa Timur.
- Irawati, S., & Wahyudi, K. E. (2024). Strategi Pengembangan BUM Desa Betek Bangkit Mandiri di Kecamatan Mojoagung Kabupaten Jombang. *NeoRespublica : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(2), 942–954.
- Iskandar, J., Engkus, Sakti, F. T., Azzahra, N., & Nabila, N. (2021). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa. *Jurnal DIALEKTIKA : Jurnal Ilmu Sosial*, 19(2).
- Kementerian Desa, P. D. T. dan T. (2024). *Sistem Informasi Desa: BUM Desa dan BUM Desa Bersama Nasional*. <https://sid.kemendesa.go.id/bumdes#:~:text=Berdasarkan%20sumber%20data%20yang%20diambil%20dari%20situs%20https%3A%2F%2Fbumdes.kemendesa.go.id,BUM%20Desa%20secara%20Nasional%20adalah%2061.825%20BUM%20Desa>.
- Kementerian PPN/ Bappenas. (2019). Ringkasan Eksekutif Visi Indonesia 2045_Final.pdf. *Perpustakaan.Bappenas.Go.Id*.
- Mashuri, & Nurjannah, D. (2020). Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*, 1(1), 97–112.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. SAGE Publication, Inc.
- Mulyantari, A. D., Suharsono, A., & Anwar. (2022). Strategi Pengembangan Unit Usaha BUMDes. Studi Kasus: Program Kemitraan PT. Pertagas dengan BUMDes Sewu Barokah Desa Penatarsewu Kecamatan Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo. *Electronic Journal of Social and Political Sciences*, 9(2).
- Padli, T., Mandasai, N., & Kalma, F. (2021). Analisis SWOT Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Desa Sungai Deras. *JAN Maha*, 3(12).
- Pangestu, N. F. C., & Isnawaty, N. W. (2025). Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Cirebon. *JANE (Jurnal Administrasi Negara)*, 16(2), 172–181.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa (Patent Nomor 11). (2021).
- Pradini, R. N. (2020). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Desa Kedungturi Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik (JP Dan KP)*, 2(1).
- Putri, A. A., & Wahyudi, K. E. (2024). Strategi Pengembangan BUM Desa “Banjarsari Berkah” Kecamatan Cerme Kabupaten Gresik. *JIAP | Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 12(2), 120–135.
- Rahayu, S., & Febrina, R. (2021). Pemberdayaan Masyarakat Desa Melalui BUMDES di Desa Sugai Nibung. *Jurnal Trias Politika*, 5(1), 49–61.
- Setiawan, R. H., Damanhuri, S., & Muashomah. (2024). Implementasi Pemetaan SWOT pada BUMDesa di Kabupaten Blitar sebagai Upaya Mendapatkan Badan Hukum. *Prosiding SENAM 2024: Ekonomi & Bisnis*, 4.
- Sofyani, H., Atmaja, R., & Rezki, S. B. (2019). Success Factors of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Performance in Indonesia: An Exploratory Study. *Journal of Accounting and Investment*, 20(2).
- Solikhah, M. (2021). *Analisis Strategi Penguatan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Desamart Kebong Agung Bantul dengan Metode SWOT*. Universitas Islam Indonesia.
- Sulistiyawati, R. A., & Prathama, A. (2023). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Surya Sejahtera. *Societas: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Sosial*, 12(1), 99–107.
- Suryadi, A., Rusli, B., & Alexandri, M. B. (2021). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Pameunngpeuk Kabupaten Bandung. *RESPONSIVE: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 4(1), 29–46.
- Sutikno, S. M., & Hadisaputra, P. (2020). *Penelitian Kualitatif* (Nurlaeli, Ed.). Holistica.

- Waruwu, A., Halawa, O., Waruwu, E., & Waruwu, M. H. (2024). Analisis Perencanaan Perekrutan Sumber Daya Manusia (SDM) Pada Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Nias. *YUME : Journal of Management* , 7(3), 832–843.
- Zunaidah, A., Askafi, E., & Daroini, A. (2020). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) . *Otonomi*, 20(2).