

Strategi alternatif pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sakti Lodaya Desa Cisayong Tasikmalaya

Bahsian Bahsian, Rizal Syarif, Asep Taryana

IPB University, Indonesia

Email: micro.bahsian@gmail.com

Abstrak:

Penelitian ini menganalisis strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sakti Lodaya di Desa Cisayong, Kabupaten Tasikmalaya, dengan mengidentifikasi kondisi objektif serta faktor internal dan eksternal. Pendekatan kualitatif-interpretatif digunakan dengan analisis matriks IFE, EFE, SWOT, dan QSPM. Kekuatan utama BUMDes ini adalah partisipasi aktif masyarakat, pengelolaan lapangan sepak bola berstandar internasional, dan kepemimpinan yang inovatif. Namun, kelemahannya meliputi keterbatasan dalam pengembangan unit usaha non-sepak bola, infrastruktur teknologi, dan kapasitas pemasaran. Analisis Matriks IE menempatkan BUMDes Sakti Lodaya pada posisi "Grow and Build", mengindikasikan prioritas pada strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Implementasi manajerial yang direkomendasikan mencakup pelatihan sumber daya manusia, penguatan sinergi dengan pemerintah, dan integrasi teknologi untuk meningkatkan daya saing. Studi ini merekomendasikan strategi adaptif yang dapat direplikasi di desa lain untuk memperkuat peran BUMDes sebagai pendorong ekonomi berbasis komunitas.

Kata kunci: BUMDes, strategi pengembangan, analisis SWOT, QSPM, ekonomi lokal, partisipasi masyarakat, wisata terintegrasi, dana desa, kapasitas SDM, pemasaran digital.

Abstract

This research analyzes the development strategies of Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sakti Lodaya in Cisayong Village, Tasikmalaya Regency, by identifying its objective conditions, as well as internal and external factors. A qualitative-interpretative approach was employed, utilizing IFE, EFE, SWOT, and QSPM matrix analyses. The primary strengths of BUMDes Sakti Lodaya include active community participation, the management of an international-standard football field, and innovative leadership. However, its weaknesses encompass limitations in developing non-football business units, technological infrastructure, and marketing capacity. The IE Matrix Analysis positions BUMDes Sakti Lodaya in a "Grow and Build" quadrant, indicating a priority for market penetration, market development, and product development strategies. Recommended managerial implementations include human resource training, strengthening synergy with the government, and technology integration to enhance competitiveness. This study recommends adaptive strategies that can be replicated in other villages to strengthen the role of BUMDes as a driver of community-based economies.

Keywords: BUMDes, development strategy, SWOT analysis, QSPM, local economy, community participation, integrated tourism, Village Fund, human resource capacity, digital marketing.

Corresponding: Bahsian Bahsian

E-mail: micro.bahsian@gmail.com



PENDAHULUAN

Pembangunan nasional Indonesia telah bergeser dari sentralistik ke desentralistik, yang menempatkan desa sebagai unit pemerintahan terkecil sekaligus sebagai ujung tombak pembangunan (ITS, 2021; Mukdin, et. Al, 2024). Dalam konteks ini, desa tidak lagi diposisikan sebagai objek pembangunan, melainkan sebagai subjek yang aktif dalam merencanakan, mengelola, dan mengendalikan arah pembangunan wilayahnya. Pendekatan pembangunan berbasis desa ini bertujuan mengurangi ketimpangan sosial-ekonomi antarwilayah,

meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, serta memperkuat struktur ekonomi nasional dari akar rumput (Bagus, 2020; Idayu et al., 2021; Iskandar et al., 2021; Pradini, 2020; Sianturi, 2023; Ubi Laru & Suprojo, 2019; Wahed et al., 2020).

Secara global, konsep *community-based enterprise* telah menjadi model pembangunan ekonomi yang terbukti efektif dalam memberdayakan masyarakat lokal, terutama di negara-negara berkembang. Model ini menekankan partisipasi aktif komunitas dalam mengelola sumber daya ekonomi untuk kesejahteraan bersama, sejalan dengan prinsip ekonomi inklusif yang dipromosikan oleh United Nations Development Programme (UNDP) dan World Bank. Di Indonesia, model ini diadopsi melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai instrumen strategis pembangunan ekonomi berbasis komunitas (Jaramillo-Moreno et al., 2020; Phukrongpet et al., 2022; Pradhan & Samanta, 2023; Suriyankietkaew et al., 2022; Thananusak & Suriyankietkaew, 2023).

Sejalan dengan semangat otonomi desa, pemerintah Indonesia menerbitkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang memberikan legitimasi hukum dan fiskal bagi desa untuk mengelola sumber dayanya sendiri. Salah satu implikasi penting dari regulasi ini adalah pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai instrumen kelembagaan ekonomi desa yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi lokal, meningkatkan pendapatan asli desa, dan memperkuat kemandirian ekonomi masyarakat desa. Melalui BUMDes, desa dapat menjalankan berbagai unit usaha yang sesuai dengan karakteristik lokal, sehingga menciptakan lapangan kerja, mengurangi ketergantungan terhadap pihak eksternal, dan mendorong pertumbuhan ekonomi inklusif.

Komitmen pemerintah dalam memperkuat BUMDes diwujudkan melalui alokasi dana desa yang terus meningkat. Sejak 2015 hingga 2023, total dana desa yang dikucurkan melalui APBN mencapai lebih dari Rp500 triliun, di mana sebagian besar diarahkan untuk mendukung sektor produktif melalui program prioritas seperti Prukades, Raga Desa, dan pengembangan BUMDes (Fatchurrohman et al., 2023; Mendrofa, 2021; Rusmawati, 2020). Anggaran dana desa dari tahun 2015 – 2023 berjumlah Rp. 537.1,00 Triliun. Meskipun demikian, tantangan implementasi di lapangan masih sangat besar. Kemendes PDTT 2023, dari sekitar 74.961 desa di Indonesia, hanya 18% BUMDes yang telah berbadan hukum, 46% masih dalam proses, dan 36% belum memulai pendirian. Fakta ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan di tingkat nasional dan kapasitas implementatif di tingkat desa.

Meskipun terdapat sejumlah penelitian mengenai BUMDes, namun masih terdapat celah (*gap*) yang perlu diisi. Penelitian-penelitian terdahulu seperti Christina (2024) fokus pada pengembangan desa wisata, Haeruman Jayadi et al. (2024) mengkaji tantangan kemandirian desa, sementara Listyawati et al. (2024) membahas strategi pemilihan usaha secara umum. Namun, belum ada kajian komprehensif yang mengintegrasikan analisis strategis multi-level (IFE-EFE-SWOT-QSPM) dengan pendekatan McKinsey 7S dan PESTEL untuk menganalisis BUMDes yang berhasil mentransformasi lahan tidak produktif menjadi aset ekonomi produktif. Kebaruan penelitian ini terletak pada: (1) penggunaan kerangka analisis terintegrasi (McKinsey 7S, PESTEL, IFE-EFE, SWOT, dan QSPM) yang belum banyak diterapkan dalam konteks BUMDes; (2) fokus pada kasus transformatif BUMDes Sakti Lodaya yang berhasil

mengubah tempat pembuangan sampah menjadi lapangan sepak bola berstandar internasional; dan (3) perumusan strategi adaptif yang dapat direplikasi di desa lain.

Dalam menghadapi kenyataan tersebut, dibutuhkan model-model pengembangan BUMDes yang inovatif, kontekstual, dan dapat direplikasi. Salah satu contoh menarik yang layak dijadikan studi kasus adalah BUMDes Sakti Lodaya yang berlokasi di Desa Cisayong, Kabupaten Tasikmalaya, Provinsi Jawa Barat. BUMDes ini berhasil mengubah lahan tidak produktif—yang sebelumnya merupakan tempat pembuangan sampah—menjadi lapangan sepak bola berstandar internasional melalui program Raga Desa tahun 2018–2019. Transformasi ini bukan hanya bersifat fisik, tetapi juga berdampak signifikan terhadap ekonomi lokal, sosial masyarakat, dan citra desa secara keseluruhan. Keberhasilan BUMDes Sakti Lodaya tidak lepas dari beberapa faktor kunci, antara lain: dukungan kuat dari pemerintah desa, kepemimpinan yang inovatif, partisipasi aktif masyarakat, serta kemampuan untuk mengintegrasikan potensi lokal dengan peluang pasar. Selain pengelolaan lapangan sepak bola sebagai unit utama, BUMDes ini juga mulai mengembangkan unit usaha lain seperti produk unggulan desa (beras Cisayong dan makanan ringan), meskipun masih menghadapi keterbatasan dalam hal infrastruktur teknologi, pemasaran digital, dan penguatan kapasitas sumber daya manusia (republika, 2023).

BUMDes Sakti Lodaya dengan segala kompleksitasnya menghadirkan potret menarik mengenai dinamika pengelolaan ekonomi desa. Di satu sisi, BUMDes ini menunjukkan keberhasilan dalam mengelola aset lokal secara produktif; di sisi lain, terdapat ruang yang besar untuk perbaikan dalam hal diversifikasi usaha dan manajemen strategis. Hal ini menjadikan BUMDes Sakti Lodaya sebagai studi kasus yang representatif dan reflektif, yang dapat memberikan wawasan teoritis dan praktis dalam pengembangan BUMDes secara lebih luas di Indonesia. Urgensi penelitian ini didasarkan pada tiga aspek utama: (1) Aspek Teoretis - diperlukan pengembangan kerangka analisis strategis yang komprehensif untuk memahami dinamika BUMDes dalam konteks transformasi aset tidak produktif; (2) Aspek Praktis - dibutuhkan model strategi pengembangan yang aplikatif dan dapat direplikasi untuk meningkatkan kinerja BUMDes di Indonesia, mengingat hanya 18% BUMDes yang berbadan hukum dari 74.961 desa; (3) Aspek Kebijakan - hasil penelitian dapat menjadi rujukan bagi pemerintah desa, kabupaten, dan pusat dalam mengoptimalkan alokasi dana desa yang telah mencapai Rp537,1 triliun (2015-2023) untuk pengembangan BUMDes yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan BUMDes Sakti Lodaya dengan mengidentifikasi kondisi objektif, faktor internal dan eksternal, serta merumuskan strategi pengembangan yang relevan dan aplikatif. Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada tiga level: (1) Kontribusi Teoretis - memperkaya literatur manajemen strategis BUMDes melalui integrasi multiple analytical frameworks; (2) Kontribusi Praktis - menyediakan blueprint strategi pengembangan yang dapat diadopsi oleh BUMDes lain dengan karakteristik serupa; (3) Kontribusi Kebijakan - memberikan rekomendasi kebijakan bagi pemerintah desa, kecamatan, dan kabupaten dalam upaya membangun kemandirian ekonomi desa secara berkelanjutan, serta mengoptimalkan pemanfaatan dana desa untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini berfokus pada tiga pokok permasalahan utama, yaitu kondisi eksisting BUMDes Sakti Lodaya, analisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhinya, serta penentuan prioritas strategi pengembangannya. Sejalan dengan fokus tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kondisi obyektif, menelaah faktor internal dan eksternal, serta menentukan prioritas strategi pengembangan bagi BUMDes Sakti Lodaya.

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat dirasakan oleh berbagai pihak. Bagi peneliti, kegiatan ini memberikan pengalaman aplikatif dalam analisis strategis, sementara bagi penelitian selanjutnya dapat menjadi baseline data dan kerangka metodologis. Bagi Pemerintah Desa dan pengelola BUMDes, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan praktis dalam perumusan kebijakan dan roadmap strategis untuk diversifikasi usaha. Sedangkan bagi masyarakat, penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran akan peran BUMDes serta membuka peluang partisipasi dan peningkatan kesejahteraan melalui pengembangan unit usaha baru.

METODE PENELITIAN

1. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan untuk penelitian ini adalah:

- a. Data Primer: Diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan pengelola BUMDes dan pihak desa, observasi non-partisipan (fokus pada analisis 7S dan PESTEL), serta catatan lapangan.
- b. Data Sekunder: Bersumber dari dokumen Visi-Misi, Program Kerja, Profil Desa Cisayong, dan laporan realisasi usaha BUMDes Sakti Lodaya (2017–2023).

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi non-partisipan, studi dokumentasi, wawancara terstruktur, dan kuesioner.

3. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang diterapkan adalah analisis kualitatif-interpretatif, yang meliputi evaluasi faktor internal (IFE) dan eksternal (EFE). Matriks IE digunakan untuk menentukan posisi strategis BUMDes (grow, hold, atau harvest) berdasarkan integrasi skor IFE-EFE. Selanjutnya, Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan strategi alternatif (SO, ST, WO, WT), dan QSPM menilai daya tarik strategi melalui pembobotan faktor kunci dan perhitungan Total Attractiveness Score (TAS).

4. Validitas Data

Validitas data dipastikan melalui triangulasi metode, yaitu membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumen untuk memastikan konsistensi data. Selain itu, triangulasi sumber dilakukan dengan menguji akurasi informasi dari narasumber berbeda dan dokumen pendukung.

5. Kerangka Analisis

Kerangka analisis menggunakan McKinsey 7S Framework (strategi, struktur, sistem, nilai, gaya, staf, keahlian) dan PESTEL untuk evaluasi faktor internal-eksternal. Alat analisis

strategis (IFE, EFE, Matriks IE, QSPM) diterapkan untuk menghasilkan rekomendasi berbasis bukti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Identifikasi Kondisi Objektif

Data penelitian strategi pengembangan BUMDes Sakti Lodaya diperoleh melalui wawancara dengan 42 responden dari berbagai profesi yang mewakili instansi/lembaga di Kabupaten Tasikmalaya. Kondisi objektif BUMDes Sakti Lodaya Cisayong adalah sebagai berikut:

1) Kondisi Lingkungan Internal

Kondisi lingkungan internal BUMDes Sakti Lodaya dianalisis berdasarkan McKinsey 7S Framework, menunjukkan kekuatan dan kelemahan sebagai berikut:

a. Kekuatan (Strengths):

1. Strategi: Memiliki strategi jelas dalam pengembangan lapangan sepak bola standar internasional.
2. Struktur Organisasi: Struktur organisasi dengan pembagian tugas yang jelas.
3. Sistem & Proses: Sistem pengelolaan lapangan sepak bola yang terpelihara dengan baik.
4. SDM (Staff): SDM kompeten dalam pengelolaan lapangan sepak bola.
5. Keterampilan (Skills): Keahlian dalam pemeliharaan rumput standar internasional dan manajemen olahraga.
6. Gaya Kepemimpinan (Style): Gaya kepemimpinan inovatif, ditunjukkan melalui inisiatif seperti Kampung Kolecer dan Kampung Warna.
7. Nilai Bersama (Shared Values): Komitmen kuat pada pengembangan desa dan pemberdayaan masyarakat.

b. Kelemahan (Weaknesses):

1. Strategi: Belum memiliki strategi komprehensif untuk unit usaha selain lapangan sepak bola.
2. Struktur Organisasi: Tidak adanya bangunan khusus untuk operasional BUMDes.
3. Sistem & Proses: Sistem informasi dan teknologi belum terintegrasi secara optimal.
4. SDM (Staff): Keterampilan SDM di luar bidang sepak bola (misalnya, pemasaran, branding) perlu ditingkatkan.
5. Keterampilan (Skills): Kurangnya kemampuan pemasaran dan branding untuk produk non-sepak bola.
6. Gaya Kepemimpinan (Style): Inovasi cenderung stagnan setelah proyek tersebut.
7. Nilai Bersama (Shared Values): Belum memiliki nilai unik atau tujuan khusus yang membedakan dari BUMDes lain.

2) Kondisi Lingkungan Eksternal

Kondisi lingkungan eksternal BUMDes Sakti Lodaya dianalisis menggunakan PESTEL Analysis, menunjukkan peluang dan tantangan sebagai berikut:

a. Peluang (Opportunities):

1. Politik (P): Dukungan pemerintah daerah melalui pelatihan dan bantuan.

2. Ekonomi (E): Potensi pasar besar untuk produk unggulan desa (misalnya, beras Cisayong, makanan ringan).
 3. Sosial (S): Antusiasme masyarakat terhadap sepak bola dan wisata.
 4. Teknologi (T): Peluang pemanfaatan teknologi informasi untuk pemasaran.
 5. Lingkungan (E): Potensi pengembangan wisata terintegrasi dengan alam dan budaya lokal.
 6. Hukum (L): Regulasi yang mendukung pengembangan BUMDes.
- b. Tantangan (Threats):
1. Politik (P): Perubahan kebijakan pemerintah yang memengaruhi alokasi dana desa.
 2. Ekonomi (E): Persaingan dengan BUMDes lain dan UKM di Kabupaten Tasikmalaya.
 3. Sosial (S): Perubahan tren minat masyarakat terhadap sepak bola dan wisata.
 4. Teknologi (T): Keterbatasan infrastruktur teknologi di desa.
 5. Lingkungan (E): Risiko bencana alam yang merusak infrastruktur.
 6. Hukum (L): Regulasi tidak jelas terkait pengelolaan BUMDes.

B. Analisis SWOT

1) Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Perolehan nilai total IFE BUMDes Sakti Lodaya adalah 2,55, mengindikasikan bahwa BUMDes Sakti Lodaya menunjukkan posisi internal yang kuat didukung dengan faktor-faktor internal yang ada, sehingga akan mampu mengatasi kelemahan yang ada.

Tabel 1. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Faktor Strategi Internal		Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (Strengths)				
S11	Kejelasan strategi pengembangan unit usaha di luar lapangan sepak bola, seperti beras Cisayong dan makanan ringan.	0,14	4,00	0,57
S12	Responsivitas strategi Bumdes terhadap peluang pasar lokal, termasuk wisata dan produk unggulan desa.	0,09	3,00	0,26
S23	Frekuensi terjadinya tumpang tindih wewenang antara pengelola lapangan sepak bola dan unit usaha lainnya.	0,04	3,00	0,12
S33	Efisiensi proses pengelolaan dana desa dalam mendukung operasional unit usaha.	0,07	3,00	0,22
S63	Tingkat partisipasi masyarakat lokal dalam pengelolaan Bumdes.	0,16	4,00	0,63
Total S		0,50		1,80
Faktor Strategi Internal		Bobot	Rating	Skor
Kelemahan (Weaknesses)				
S22	Dukungan struktur organisasi terhadap pengembangan fasilitas khusus, seperti bangunan Bumdes.	0,07	2,00	0,14
S42	Kesesuaian nilai-nilai Bumdes dengan inisiatif baru di luar Kampung Kolecer/Warna.	0,12	2,00	0,24
S52	Tingkat dukungan pemimpin untuk kolaborasi antar-unit usaha.	0,06	2,00	0,11
S71	Kemampuan tim dalam pemasaran dan branding produk unggulan, contohnya beras Cisayong.	0,13	1,00	0,13
S73	Kesiapan keterampilan SDM dalam menghadapi perubahan tren masyarakat, seperti minat terhadap wisata.	0,13	1,00	0,13
Total W		0,50		0,75
Total IFE		1,00		2,55

2) Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Hasil analisis matriks EFE menunjukkan bahwa secara umum, faktor peluang BUMDes Sakti Lodaya lebih tinggi dibandingkan tantangan. Nilai total EFE adalah 3,09.

Tabel 2. Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Faktor Strategi Eksternal		Bobot	Rating	Skor
Peluang (<i>Opportunities</i>)				
E22	Optimalisasi pengembangan potensi wisata terintegrasi (alam dan budaya).	0,09	3,00	0,28
E23	Dukungan lingkungan sekitar terhadap pengembangan wisata berbasis alam.	0,15	4,00	0,61
L3	Pentingnya advokasi regulasi kepada pemerintah untuk mendukung pengembangan Bumdes.	0,07	3,00	0,21
S2	Partisipasi masyarakat dalam program Bumdes, misalnya Kampung Kolecer/Warna.	0,14	4,00	0,57
S3	Dampak signifikan dari inisiatif sosial Bumdes, seperti pemberdayaan masyarakat.	0,04	4,00	0,18
Total		0,50		1,84
Faktor Strategi Eksternal		Bobot	Rating	Skor
Tantangan (<i>Threats</i>)				
L2	Adanya ketidakpastian hukum yang menghambat ekspansi usaha.	0,10	2,00	0,19
P3	Efektivitas hubungan Bumdes dengan pemerintah dalam memperjuangkan regulasi yang mendukung.	0,09	3,00	0,26
S1	Kemampuan Bumdes dalam mengadaptasi perubahan tren minat masyarakat terhadap wisata dan sepak bola.	0,07	3,00	0,22
T1	Optimalisasi penggunaan teknologi informasi untuk pemasaran produk dan promosi wisata.	0,09	3,00	0,26
T2	Ketersediaan infrastruktur teknologi yang mendukung operasional harian Bumdes.	0,15	2,00	0,31
Total		0,50		1,25
Total EFE		1,00		3,09

3) Matriks Internal dan Eksternal (IE Matrix)

Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal, Matriks IFE memperoleh total skor 2,55 dan Matriks EFE 3,09, yang menempatkan BUMDes Sakti Lodaya pada sel II (Grow and Build). Pada posisi zona ini, BUMDes Sakti Lodaya dapat mengembangkan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Selain itu, strategi integratif (integrasi ke belakang, ke depan, dan horizontal) juga dapat diterapkan.

Tabel 3. Matriks Internal dan Eksternal (IE Matrix)

		IFE		
		Kuat 3-4	sedang 2-2,99	Lemah 1-1,99
EFE	Tinggi 3-4		★	
	sedang 2,00-2,99			
	Rendah 1-1,99			
NILAI IFE		2,55		
NILAI EFE		3,09		

Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal, Matriks IFE memperoleh total skor 2,55 dan Matriks EFE 3,09, yang menempatkan BUMDesa Sakti Lodaya pada sel II (Grow and Build). Pada posisi zona ini bahwa BUMDesa Sakti Lodaya dapat mengembangkan pada zona ini adalah:

a. Strategi Integrasi Ke Depan

Berorientasi pada pemanfaatan peluang jangka panjang dan antisipasi perubahan dinamika eksternal

1. Optimalisasi Partisipasi & Responsivitas Pasar, Memanfaatkan partisipasi masyarakat tinggi dan responsivitas strategis untuk mengembangkan potensi wisata berbasis alam dan terintegrasi, menciptakan nilai berkelanjutan.
2. Leverage Keunggulan Operasional, Menggunakan keunggulan unit usaha dan efisiensi pengelolaan dana untuk advokasi regulasi guna meningkatkan kapasitas kelembagaan dan dampak sosial.
3. Penguatan Unit Wisata Strategis: Memperkuat struktur dan daya tanggap unit usaha wisata guna memaksimalkan pengembangan potensi wisata terintegrasi (alam-budaya) dan berbasis alam secara berkelanjutan.

b. Strategi Integrasi Ke Belakang

Berfokus pada perbaikan kapabilitas internal melalui pembelajaran reflektif atas kelemahan masa lalu

1. Peningkatan Kapasitas SDM, Mengembangkan keterampilan SDM, pemasaran, dan branding.
2. Restrukturisasi & Internalisasi Nilai, Memperbaiki struktur organisasi dan menginternalisasikan nilai-nilai BUMDes dalam seluruh inisiatif.
3. Program Literasi Digital & Adaptasi, Melaksanakan program intensif peningkatan keterampilan SDM untuk mengatasi keterbatasan infrastruktur TI, optimasi pemasaran digital, dan adaptasi tren.
4. Pemantapan Hubungan Pemerintah, Memperkuat struktur dan nilai untuk meningkatkan efektivitas hubungan dengan pemerintah dalam menghadapi ketidakpastian hukum.

c. Strategi Integrasi Horizontal

Berorientasi pada sinergi melalui kolaborasi, diversifikasi, dan inovasi solusi

- a. Diversifikasi Wisata Berbasis Komunitas, Mengembangkan potensi wisata berbasis alam dan terintegrasi melalui partisipasi aktif masyarakat.
- b. Sinergi Antar-Unit Usaha, Mendorong kolaborasi antar-unit usaha untuk menciptakan sinergi horizontal.
- c. Solusi Kreatif Keterbatasan Teknologi, Meningkatkan keterampilan pemasaran dan kolaborasi untuk mencari solusi kreatif mengatasi keterbatasan TI dan infrastruktur teknologi desa.

Secara umum, dari hasil analisis Matriks IE menunjukkan BUMDesa Sakti Lodaya pada posisi yang lemah jika dibandingkan dengan EFE.

d. Alternatif Strategi Pengembangan BUMDes Sakti Lodaya

Hasil perumusan alternatif strategi tersebut dapat dilihat pada Tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4. Perumusan Alternatif Strategi

No	Strategi Pengembangan Produk	No	Strategi Pengembangan Pasar
1.	Mengoptimalkan partisipasi aktif masyarakat lokal dan strategi Bumdes yang responsif terhadap pasar untuk mengembangkan potensi wisata terintegrasi (alam dan budaya) yang didukung oleh program Bumdes.	1.	Mengandalkan strategi Bumdes yang responsif dan efisiensi pengelolaan dana desa untuk meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan tren minat masyarakat dalam bidang wisata dan sepak bola.
2.	Memanfaatkan strategi pengembangan unit usaha yang jelas dan efisiensi pengelolaan dana desa untuk meningkatkan advokasi regulasi kepada pemerintah guna mendukung pengembangan Bumdes serta memperluas dampak positif inisiatif sosial.	2.	Mendorong kolaborasi antar-unit usaha dan meningkatkan keterampilan pemasaran untuk mencari solusi kreatif dalam mengatasi keterbatasan teknologi informasi dan infrastruktur desa.
3.	Memperkuat unit usaha wisata dengan strategi yang responsif dan struktur wewenang yang jelas guna memaksimalkan pengembangan wisata terintegrasi (alam dan budaya).	3.	Meningkatkan keterampilan SDM, pemasaran, dan branding dengan memanfaatkan peluang pengembangan wisata, partisipasi aktif masyarakat, serta dukungan advokasi regulasi melalui program pelatihan, pendampingan, dan kemitraan.

a) Strategi Pengembangan Produk:

1. ☐ Mengoptimalkan partisipasi aktif masyarakat lokal dan strategi BUMDes yang responsif terhadap pasar untuk mengembangkan potensi wisata terintegrasi (alam dan budaya) yang didukung oleh program BUMDes.
2. ☐ Memanfaatkan strategi pengembangan unit usaha yang jelas dan efisiensi pengelolaan dana desa untuk meningkatkan advokasi regulasi kepada pemerintah guna mendukung pengembangan BUMDes serta memperluas dampak positif inisiatif sosial.
3. ☐ Memperkuat unit usaha wisata dengan strategi yang responsif dan struktur wewenang yang jelas guna memaksimalkan pengembangan wisata terintegrasi (alam dan budaya).

b) Strategi Pengembangan Pasar:

1. ☐ Mengandalkan strategi BUMDes yang responsif dan efisiensi pengelolaan dana desa untuk meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan tren minat masyarakat dalam bidang wisata dan sepak bola.
2. ☐ Mendorong kolaborasi antar-unit usaha dan meningkatkan keterampilan pemasaran untuk mencari solusi kreatif dalam mengatasi keterbatasan teknologi informasi dan infrastruktur desa.
3. ☐ Meningkatkan keterampilan SDM, pemasaran, dan branding dengan memanfaatkan peluang pengembangan wisata, partisipasi aktif masyarakat, serta dukungan advokasi regulasi melalui program pelatihan, pendampingan, dan kemitraan.

C. Analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**1. Analisis Prioritas Strategi BUMDes Sakti Lodaya**

Penentuan prioritas didasarkan pada tingkat ketertarikan (attractiveness score /AS) masing-masing alternatif strategi, yang kemudian dikalikan dengan bobot untuk memperoleh Total Attractiveness Score (TAS). Skor TAS menggambarkan tingkat prioritas dari setiap alternatif strategi. Hasil analisis dan pengolahan data kuesioner responden dengan QSPM dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Tabel Analisis QSPM

Strategi Pengembangan Produk	Nilai Attractive	Bobot	TAS	Ranking
Mengoptimalkan partisipasi aktif masyarakat lokal dan strategi Bumdes yang responsif terhadap pasar untuk mengembangkan potensi wisata terintegrasi (alam dan budaya) yang didukung oleh program Bumdes.	20	0,53	10,64	I
Memanfaatkan strategi pengembangan unit usaha yang jelas dan efisiensi pengelolaan dana desa untuk meningkatkan advokasi regulasi kepada pemerintah guna mendukung pengembangan Bumdes serta memperluas dampak positif inisiatif sosial.	21	0,43	8,98	III
Memperkuat unit usaha wisata dengan strategi yang responsif dan struktur wewenang yang jelas guna memaksimalkan pengembangan wisata terintegrasi (alam dan budaya).	19	0,34	6,38	II
Strategi Pengembangan Pasar				
Mengandalkan strategi Bumdes yang responsif dan efisiensi pengelolaan dana desa untuk meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan tren minat masyarakat dalam bidang wisata dan sepak bola.	18	0,31	5,51	III
Mendorong kolaborasi antar-unit usaha dan meningkatkan keterampilan pemasaran untuk mencari solusi kreatif dalam mengatasi keterbatasan teknologi informasi dan infrastruktur desa.	15	0,43	6,49	II
Meningkatkan keterampilan SDM, pemasaran, dan branding dengan memanfaatkan peluang pengembangan wisata, partisipasi aktif masyarakat, serta dukungan advokasi regulasi melalui program pelatihan, pendampingan, dan kemitraan.	14	0,62	8,63	I

Berdasarkan analisis QSPM (Tabel 5), telah diidentifikasi

a. Strategi Pengembangan Produk:

1. Mengoptimalkan partisipasi aktif masyarakat lokal dan strategi BUMDes yang responsif terhadap pasar untuk mengembangkan potensi wisata terintegrasi (alam dan budaya) yang didukung oleh program BUMDes.
2. Memanfaatkan strategi pengembangan unit usaha yang jelas dan efisiensi pengelolaan dana desa untuk meningkatkan advokasi regulasi kepada pemerintah guna mendukung pengembangan BUMDes serta memperluas dampak positif inisiatif sosial.
3. Memperkuat unit usaha wisata dengan strategi yang responsif dan struktur wewenang yang jelas guna memaksimalkan pengembangan wisata terintegrasi (alam dan budaya).

b. Strategi Pengembangan Pasar:

1. Meningkatkan keterampilan SDM, pemasaran, dan branding dengan memanfaatkan peluang pengembangan wisata, partisipasi aktif masyarakat, serta dukungan advokasi regulasi melalui program pelatihan, pendampingan, dan kemitraan (TAS: 8,63; Ranking: I).
 2. Mendorong kolaborasi antar-unit usaha dan meningkatkan keterampilan pemasaran untuk mencari solusi kreatif dalam mengatasi keterbatasan teknologi informasi dan infrastruktur desa.
 3. Mengandalkan strategi BUMDes yang responsif dan efisiensi pengelolaan dana desa untuk meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan tren minat masyarakat dalam bidang wisata dan sepak bola.
2. Implementasi Manajerial

Penetapan jangka waktu rencana kegiatan strategis BUMDes Sakti Lodaya dapat ditentukan dengan mempertimbangkan Sumber Daya Manusia (SDM), anggaran biaya, dan lingkungan internal maupun eksternal yang mendukung. Rencana kegiatan strategis BUMDes Sakti Lodaya dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Rencana Kegiatan Strategis

Strategi	Implementasi	Penanggung Jawab
Strategi Pengembangan Produk		
Mengoptimalkan partisipasi aktif masyarakat lokal dan strategi Bumdes yang responsif terhadap pasar untuk mengembangkan potensi wisata terintegrasi (alam dan budaya) yang didukung oleh program Bumdes.	Mengembangkan paket-paket wisata baru yang melibatkan partisipasi masyarakat secara langsung, memanfaatkan keunikan lokal, dan mempromosikan program Kampung Kolecer/Warna sebagai bagian dari daya tarik wisata terintegrasi	Direktur Bumdes Sakti Lodaya
Memanfaatkan strategi pengembangan unit usaha yang jelas dan efisiensi pengelolaan dana desa untuk meningkatkan advokasi regulasi kepada pemerintah guna mendukung pengembangan Bumdes serta memperluas dampak positif inisiatif sosial.	Menyusun dan menerapkan pengembangan Bumdes yang komprehensif didukung data keuangan yang transparan untuk diajukan kepada pemerintah, serta mempublikasikan dampak positif inisiatif sosial untuk mendapatkan dukungan lebih luas.	Bagian Manajer Umum Bumdes Sakti Lodaya

Strategi	Implementasi	Penanggung Jawab
Memperkuat unit usaha wisata dengan strategi yang responsif dan struktur wewenang yang jelas guna memaksimalkan pengembangan wisata terintegrasi (alam dan budaya).	Melakukan kajian dan analisis serta pengembangan untuk pemasaran produk wisata baru, memastikan tidak ada tumpang tindih pengelolaan, dan mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk pengembangan wisata.	Bagian Perencanaan Bumdes Sakti Lodaya
Strategi Pengembangan Pasar		
Mengandalkan strategi Bumdes yang responsif dan efisiensi pengelolaan dana desa untuk meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan tren minat masyarakat dalam bidang wisata dan sepak bola.	Melakukan riset pasar secara berkala untuk memahami tren terkini, dan menggunakan dana secara fleksibel untuk menyesuaikan atau mengembangkan produk/layanan sesuai tren.	Bagian Perencanaan Unit Lapangan Sepak Bola
Mendorong kolaborasi antar-unit usaha dan meningkatkan keterampilan pemasaran untuk mencari solusi kreatif dalam mengatasi keterbatasan teknologi informasi dan infrastruktur desa.	Membentuk tim kerja lintas unit untuk menangani pemasaran digital secara kolektif, berbagi sumber daya, atau bersama-sama mengusulkan kebutuhan peningkatan infrastruktur teknologi kepada pihak terkait.	Bagian Kerjasama Bumdes Sakti Lodaya
Meningkatkan keterampilan SDM, pemasaran, dan branding dengan memanfaatkan peluang pengembangan wisata, partisipasi aktif masyarakat, serta dukungan advokasi regulasi melalui program pelatihan, pendampingan, dan kemitraan.	melaksanakan kegiatan peningkatan kapasitas SDM kepada pemerintah atau lembaga terkait, serta menjalin kemitraan dengan perguruan tinggi atau konsultan untuk pelatihan pemasaran dan branding, khususnya untuk produk Lapangan Sepakbola yang terintegrasi dengan wisata.	Bagian Personalia Bumdes dan Kepala Unit Lapangan Sepak Bola

a. Strategi Pengembangan Produk:

- 1) Mengoptimalkan partisipasi aktif masyarakat lokal dan strategi BUMDes yang responsif terhadap pasar untuk mengembangkan potensi wisata terintegrasi (alam dan budaya) yang didukung oleh program BUMDes: Mengembangkan paket-paket wisata baru yang melibatkan partisipasi masyarakat secara langsung, memanfaatkan keunikan lokal, dan mempromosikan program Kampung Kolecer/Warna sebagai bagian dari daya tarik wisata terintegrasi. Penanggung Jawab: Direktur BUMDes Sakti Lodaya.
- 2) Memanfaatkan strategi pengembangan unit usaha yang jelas dan efisiensi pengelolaan dana desa untuk meningkatkan advokasi regulasi kepada pemerintah guna mendukung pengembangan BUMDes serta memperluas dampak positif inisiatif sosial: Menyusun dan menerapkan pengembangan BUMDes yang komprehensif didukung data keuangan yang transparan untuk diajukan kepada pemerintah, serta mempublikasikan dampak positif inisiatif sosial untuk mendapatkan dukungan lebih luas. Penanggung Jawab: Bagian Manajer Umum BUMDes Sakti Lodaya.
- 3) Memperkuat unit usaha wisata dengan strategi yang responsif dan struktur wewenang yang jelas guna memaksimalkan pengembangan wisata terintegrasi (alam dan budaya): Melakukan kajian dan analisis serta pengembangan untuk pemasaran produk wisata baru, memastikan tidak ada tumpang tindih pengelolaan, dan mengalokasikan sumber daya

secara efektif untuk pengembangan wisata. Penanggung Jawab: Bagian Perencanaan BUMDes Sakti Lodaya.

b. Strategi Pengembangan Pasar:

- 1) Mengandalkan strategi BUMDes yang responsif dan efisiensi pengelolaan dana desa untuk meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan tren minat masyarakat dalam bidang wisata dan sepak bola: Melakukan riset pasar secara berkala untuk memahami tren terkini, dan menggunakan dana secara fleksibel untuk menyesuaikan atau mengembangkan produk/layanan sesuai tren. Penanggung Jawab: Bagian Perencanaan Unit Lapangan Sepak Bola.
- 2) Mendorong kolaborasi antar-unit usaha dan meningkatkan keterampilan pemasaran untuk mencari solusi kreatif dalam mengatasi keterbatasan teknologi informasi dan infrastruktur desa: Membentuk tim kerja lintas unit untuk menangani pemasaran digital secara kolektif, berbagi sumber daya, atau bersama-sama mengusulkan kebutuhan peningkatan infrastruktur teknologi kepada pihak terkait. Penanggung Jawab: Bagian Kerjasama BUMDes Sakti Lodaya.
- 3) Meningkatkan keterampilan SDM, pemasaran, dan branding dengan memanfaatkan peluang pengembangan wisata, partisipasi aktif masyarakat, serta dukungan advokasi regulasi melalui program pelatihan, pendampingan, dan kemitraan: Melaksanakan kegiatan peningkatan kapasitas SDM kepada pemerintah atau lembaga terkait, serta menjalin kemitraan dengan perguruan tinggi atau konsultan untuk pelatihan pemasaran dan branding, khususnya untuk produk Lapangan Sepakbola yang terintegrasi dengan wisata. Penanggung Jawab: Bagian Personalia BUMDes dan Kepala Unit Lapangan Sepak Bola.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kekuatan utama BUMDes Sakti Lodaya terletak pada partisipasi aktif masyarakat lokal dalam pengelolaan, yang mampu mengatasi kelemahan berupa ketidaksesuaian nilai BUMDes dengan inisiatif di luar Kampung Kolecer/Warna melalui pengembangan unit usaha berbasis potensi sumber daya alam dengan dukungan manajemen dan pemerintah desa. Faktor eksternal menunjukkan peluang pengembangan wisata berbasis alam, sementara ancaman utamanya adalah keterbatasan infrastruktur teknologi. Peluang ini dapat dimanfaatkan dengan mengadopsi teknologi digital untuk meningkatkan operasional. Analisis SWOT menempatkan BUMDes pada posisi "Grow and Build", dengan strategi prioritas meliputi: Pengembangan Produk: Optimalisasi partisipasi masyarakat, penguatan unit wisata responsif, dan efisiensi pengelolaan dana desa. Pengembangan Pasar: Peningkatan keterampilan SDM, pemasaran, branding, serta kolaborasi antar-unit usaha. Strategi integratif (ke belakang, depan, dan horizontal) juga diperlukan untuk mendukung pertumbuhan. Berdasarkan temuan, disarankan implementasi strategi berikut: Pengembangan Produk: Memaksimalkan partisipasi masyarakat dan responsivitas terhadap pasar. Memperkuat unit usaha wisata melalui perencanaan jelas dan alokasi dana desa yang efisien. Pengembangan Pasar: Meningkatkan kapasitas SDM dalam pemasaran dan branding. Membangun sinergi antar-unit usaha serta memanfaatkan strategi responsif berbasis teknologi.

Implikasi manajerial ini diharapkan dapat mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan BUMDes Sakti Lodaya secara holistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bagus, N. (2020). Strategi pengembangan badan usaha milik desa (BUMDes) atas kerjasama badan usaha milik swasta. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 9(2). <https://doi.org/10.33366/jisip.v9i2.2226>
- Christina, J. (2024). Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam pengembangan desa wisata di wisata Taman Ghanjaran Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 12(2).
- Fatchurrohman, M., Sukatmadiredja, N. R., Wibowo, B. S., & Desiane, A. N. (2023). Strategi pemasaran dan penjualan dengan pendekatan analisa SWOT pada produk usaha Leche. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 3(1). <https://doi.org/10.54082/jupin.109>
- Haeruman Jayadi, S., Sarkawi, S., Kafrawi, R. M., Setiawan, A., & Rahmadani, R. (2024). Tantangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam mewujudkan kemandirian desa. *Jurnal Kompilasi Hukum*, 9(2), 249–259.
- Idayu, R., Husni, M., & Suhandi, S. (2021). Strategi pengembangan usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) untuk meningkatkan perekonomian masyarakat desa di Desa Nembol Kecamatan Mandalawangi Kabupaten Pandeglang Banten. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 7(1). <https://doi.org/10.35906/jm001.v7i1.729>
- Iskandar, J., Engkus, Fadjar Tri Sakti, Azzahra, N., & Nabila, N. (2021). Strategi pengembangan badan usaha milik desa (BUMDes) dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. *Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial*, 19(2). <https://doi.org/10.54783/dialektika.v19i2.1>
- ITS. (2021, November 23). Peran BUMDes dalam pertahanan ekonomi nasional. <https://www.its.ac.id/news/2021/11/23/peran-BUMDes-dalam-pertahanan-ekonomi-nasional/>
- Jaramillo-Moreno, B. C., Sánchez-Cueva, I. P., Tinizaray-Tituana, D. G., Narváez, J. C., Cabanilla-Vásquez, E. A., Torrecillas, M. J. M., & Rambaud, S. C. (2020). Diagnosis of administrative and financial processes in community-based tourism enterprises in Ecuador. *Sustainability (Switzerland)*, 12(17). <https://doi.org/10.3390/su12177123>
- Listyawati, R., Wicaksana, F. G., Lysander, M. A. S., Abu, I., & Dewi, W. P. (2024). Strategi pemilihan usaha dan inovasi dalam meningkatkan kapasitas perekonomian desa melalui Badan Usaha Milik Desa. *Jurnal Budimas*, 6(1), 2–8.
- Mendrofa, Y. (2021). Pengaruh strategi produk terhadap peningkatan penjualan pada UD. Vian Jaya Kota Gunungsitoli. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(2).
- Mukdin, M. F. A., Bilondatu, A., Tabo, S., & Akuba, F. (2024). Revitalisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai upaya optimalisasi potensi ekonomi desa. *Journal Governance and Politics (JGP)*, 4(2), 15–31.
- Phukrongpet, P., Daovisan, H., & Satsanasupint, P. (2022). What drives an innovative behaviour of sustainable community-based enterprises? Insights from a qualitative case

- study. *International Journal of Innovation Science*, 14(1). <https://doi.org/10.1108/IJIS-02-2021-0028>
- Pradini, R. N. (2020). Strategi pengembangan badan usaha milik desa (BUMDes) di Desa Kedungturi Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Pemerintahan dan Keamanan Publik (JP dan KP)*. <https://doi.org/10.33701/jpkp.v2i1.1000>
- Pradhan, S., & Samanta, S. (2023). Global research on community-based enterprise: A bibliometric portrait. *Journal of Enterprising Communities*, 17(4). <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2022-0010>
- Republika. (2023, Juni 5). Desa di Tasikmalaya sulap bekas lahan sampah jadi lapangan bola internasional. <https://news.republika.co.id/berita/rcnc4i330/desa-di-tasikmalaya-sulap-bekas-lahan-sampah-jadi-lapangan-bola-internasional>
- Rusmawati, Y. (2020). Penerapan strategi segmentasi pasar dan positioning produk dengan pendekatan analisis SWOT untuk peningkatan penjualan pada UD. Surya Gemilang Motor di Surabaya. *Jurnal EKBIS*, 17(1).
- Sianturi, J. F. (2023). Peran pemerintah desa dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa Marsawa Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi. *Jurnal Sumber Daya Manusia Unggul (JSDMU)*, 3(2). <https://doi.org/10.46730/jsdmu.v3i2.52>
- Suriyankietkaew, S., Krittayaruangroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable leadership practices and competencies of SMEs for sustainability and resilience: A community-based social enterprise study. *Sustainability (Switzerland)*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/su14105762>
- Thananusak, T., & Suriyankietkaew, S. (2023). Unpacking key sustainability drivers for sustainable social enterprises: A community-based tourism perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043401>
- Ubi Laru, F. H., & Suprojo, A. (2019). Peran pemerintah desa dalam pengembangan badan usaha milik desa (BUMDes). *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 8(4). <https://doi.org/10.33366/jisip.v8i4.2017>
- 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). <https://doi.org/10.26905/jrei.v1i2.5438>