



## Analisis dan Strategi Pengembangan Bumdes Sebalik Mandiri

Rosita<sup>1</sup>, Stenia Ruski Yustisia<sup>2\*</sup>, Rismarini<sup>3</sup>, Melati<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Sriwijaya, Indonesia

<sup>2</sup>Teknologi Produksi Tanaman Perkebunan, Politeknik Negeri Sriwijaya, Indonesia

<sup>3</sup>Manajemen Agribisnis, Politeknik Negeri Sriwijaya, Indonesia

<sup>4</sup>PGSD, FKIP, Universitas Terbuka, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [stenia.ruski.yusticia@polsri.ac.id](mailto:stenia.ruski.yusticia@polsri.ac.id)

**Abstract.** *This study aims to analyze the strategic position and formulate development strategies for Sebalik Mandiri Village-Owned Enterprise (BUMDes) in Sebalik Village, Banyuasin Regency, South Sumatra. This BUMDes operates in the agricultural production facilities sector (saprodi), specifically fertilizers and pesticides. The method used is SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) with a qualitative descriptive approach. Data were collected through observation, in-depth interviews with 3 core management members and 2 employees, and documentation studies. The results identified the main strengths of BUMDes in competitive pricing, payment flexibility, and full support from the village government, but it still has weaknesses in limited capital and business experience. Available opportunities include village land management and the development of BUMDes-branded products, while the main threats come from price competition and supply instability. Based on the SWOT matrix, the position of Sebalik Mandiri BUMDes is in quadrant I (Aggressive Strategy), indicating that internal strengths can be maximally utilized to seize existing opportunities. The priority strategies recommended are capital optimization through village support, development of village land management businesses, and strengthening institutional and digital administration to face competition.*

**Keywords:** Analysis; BUMDes; Development; Strategy; SWOT.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis posisi strategis dan merumuskan strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebalik Mandiri di Desa Sebalik, Kabupaten Banyuasin, Sumatera Selatan. BUMDes ini bergerak di bidang usaha sarana produksi pertanian (saprodi) berupa pupuk dan pestisida. Metode yang digunakan adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam dengan 3 orang pengurus inti dan 2 orang karyawan, serta studi dokumentasi. Hasil penelitian mengidentifikasi kekuatan utama BUMDes pada harga kompetitif, fleksibilitas pembayaran, dan dukungan penuh pemerintah desa, namun masih memiliki kelemahan pada keterbatasan modal dan pengalaman usaha. Peluang yang tersedia antara lain pengelolaan lahan desa dan pengembangan produk berlabel BUMDes, sementara ancaman utama berasal dari persaingan harga dan ketidakstabilan pasokan. Berdasarkan matriks SWOT, posisi BUMDes Sebalik Mandiri berada pada kuadran I (Strategi Agresif), yang mengindikasikan bahwa kekuatan internal dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk meraih peluang yang ada. Strategi prioritas yang direkomendasikan adalah optimalisasi permodalan melalui dukungan desa, pengembangan usaha pengolahan lahan desa, serta penguatan kelembagaan dan administrasi digital untuk menghadapi persaingan.

**Kata kunci:** Analisis; BUMDes; Pengembangan; Strategi; SWOT.

### 1. LATAR BELAKANG

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga ekonomi desa yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa sebagai upaya untuk mengelola potensi desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Keberadaan BUMDes menjadi salah satu pilar penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi lokal dan pengentasan kemiskinan di pedesaan. Penelitian Ultari & Khoirunurrofik (2024) menunjukkan bahwa BUMDes memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap tingkat pembangunan desa, dengan nilai rata-rata Indeks Pembangunan Desa (IDM) pada desa yang memiliki BUMDes lebih tinggi dibandingkan desa tanpa BUMDes. Temuan ini menegaskan bahwa

BUMDes bukan sekadar instrumen ekonomi, melainkan katalis pembangunan desa secara menyeluruh.

Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan melalui program "Sumsel Mandiri Pangan" mendorong optimalisasi Dana Desa untuk sektor pertanian dan pengembangan BUMDes. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 104 Tahun 2021, alokasi Dana Desa untuk program ketahanan pangan dan hewani ditetapkan minimal 20 persen, yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan BUMDes, pengadaan saprodi, hingga pengelolaan hasil pertanian (ISEI, 2022). Kebijakan ini menjadi landasan penting bagi desa-desa di Banyuasin untuk mengoptimalkan peran BUMDes sebagai penggerak ekonomi desa.

Desa Sebalik, sebagai salah satu desa di wilayah Banyuasin, memiliki potensi sektor pertanian yang membutuhkan dukungan ketersediaan sarana produksi yang terjangkau dan mudah diakses oleh petani. BUMDes Sebalik Mandiri hadir sebagai solusi atas kebutuhan petani akan pupuk dan pestisida dengan menawarkan harga yang lebih kompetitif serta sistem pembayaran yang fleksibel. Hal ini sejalan dengan konsep sistem pangan desa yang menekankan pentingnya peran BUMDes dalam menyediakan sarana produksi pertanian bagi petani anggota (Admin, 2026). Dalam sistem pangan desa, BUMDes berperan sebagai penyedia saprodi yang efisien melalui pembelian kolektif, sehingga mampu menekan biaya produksi petani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Meskipun demikian, sebagai entitas usaha yang relatif baru, BUMDes Sebalik Mandiri menghadapi berbagai tantangan internal dan eksternal yang mempengaruhi keberlanjutan usahanya. Penelitian pada BUMDes di Sumatera Selatan menunjukkan bahwa keterbatasan modal, minimnya pengalaman pengelolaan, dan persaingan usaha menjadi hambatan utama pengembangan BUMDes. Studi pada BUMDes Karya Utama di Musi Banyuasin mengungkapkan bahwa kondisi internal BUMDes sangat dipengaruhi oleh aspek promosi, modal usaha, proses produksi, dan partisipasi anggota, sementara kondisi eksternal dipengaruhi oleh harga, partisipasi masyarakat, dan kompetisi (Ajuandi dan Yulius, 2023). Penelitian BUMDes Pisang Cavendish di Mojokerto menunjukkan bahwa BUMDes menghadapi berbagai tantangan seperti persaingan pasar dan perubahan iklim yang memerlukan strategi berbasis SWOT untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha (Arif & Indarwati, 2024).

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini penting dilakukan untuk merumuskan strategi pengembangan BUMDes Sebalik Mandiri secara sistematis dan terukur. Dengan menggunakan analisis SWOT, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis yang tepat sasaran bagi pengelola BUMDes, pemerintah desa, dan pemangku kepentingan lainnya dalam

upaya mengoptimalkan peran BUMDes sebagai penggerak ekonomi desa di Kabupaten Banyuasin.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### Konsep Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga ekonomi desa yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa sebagai upaya untuk mengelola potensi desa dan meningkatkan kesejahteraan Masyarakat (Admin, 2024). Selanjutnya, BUMDes berfungsi sebagai motor penggerak ekonomi masyarakat desa, tidak hanya dalam sektor pertanian tetapi juga dalam perdagangan, jasa, dan industri kecil. BUMDes dapat dikembangkan melalui pendekatan pembangunan desa neo-endogen yang menggabungkan pembangunan dari bawah (*bottom-up*) dan dari atas (*top-down*), di mana pemerintah dan masyarakat dapat mengembangkan BUMDes sebagai wadah pelaksanaan kewirausahaan desa yang pada akhirnya akan meningkatkan tingkat ekonomi desa dan menjadi sumber kekuatan ekonomi bagi masyarakat lokal. Tujuan akhir dari pendirian BUMDes adalah mewujudkan desa yang mandiri secara ekonomi, di mana masyarakat dapat memenuhi kebutuhan hidupnya tanpa ketergantungan dari luar. BUMDes berperan dalam adaptasi ekonomi dengan menyesuaikan pendekatan usaha terhadap potensi desa, mencapai tujuan dengan mengembangkan usaha produktif yang meningkatkan pendapatan desa, mengintegrasikan kelembagaan desa dengan partisipasi masyarakat untuk stabilitas sosial, serta memelihara budaya lokal agar identitas desa tetap terjaga dalam proses pembangunan. Pengembangan BUMDes merupakan upaya terencana yang dilakukan di tingkat organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan memungkinkan organisasi mencapai sasaran strategisnya. Strategi pengembangan organisasi BUMDes dapat dilakukan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, *team building*, dan *management by objective* yang didukung oleh aspek modal social

### Konsep Manajemen Strategis dalam Agribisnis

Manajemen strategis merupakan rangkaian proses perencanaan, implementasi, serta evaluasi yang dirancang untuk menciptakan, mempertahankan, atau meningkatkan keunggulan kompetitif. Perencanaan strategis melibatkan pengembangan model bisnis, visi misi perusahaan, taktik kompetitif, strategi, dan tindakan kolaboratif. Tahap implementasi membutuhkan kepemimpinan untuk membangun struktur organisasi yang sesuai, mengembangkan budaya manajemen, mengendalikan isu strategis, dan mengarahkan organisasi melalui tata kelola perusahaan yang sistematis. Sistem agribisnis merupakan transformasi atau evolusi dari sektor pertanian yang mencakup subsistem usahatani (*on-farm*

*agribusiness*) yang terintegrasi ke belakang (*backward linkage*) dengan subsistem agroindustri hulu, terintegrasi ke depan (*onward linkage*) dengan subsistem agroindustri hilir, dan terintegrasi ke luar (*outside linkage*) dengan subsistem jasa layanan pendukung atau kelembagaan. (Maulidah et al., 2023)

### Analisis SWOT dalam Pengembangan BUMDes

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) merupakan metode identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Menurut Rangkuti (2006), SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal (*Strengths* dan *Weaknesses*) serta lingkungan eksternal (*Opportunities* dan *Threats*) yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Matriks SWOT merupakan alat analisis yang digunakan untuk menyusun deskripsi tentang faktor-faktor strategi perusahaan dan menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategis (Rangkuti, 2006; Rangkuti, 2018).

**Tabel 1.** Matriks SWOT.

| IFAS / EFAS             | Strengths (S)                                                          | Weaknesses (W)                                                           |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>Opportunities(O)</b> | <b>Strategi SO</b>                                                     | <b>Strategi WO</b>                                                       |
|                         | Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| <b>Threats (T)</b>      | <b>Strategi ST</b>                                                     | <b>Strategi WT</b>                                                       |
|                         | Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman    | Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman    |

Sumber: Rangkuti (2006)

### BUMDes dan Ketahanan Pangan

Peran BUMDes dalam ketahanan pangan menjadi semakin penting seiring dengan kebijakan alokasi 20 persen Dana Desa untuk program ketahanan pangan. BUMDes diharapkan menjadi penggerak lumbung pangan desa, sehingga terwujud ketahanan pangan dan peningkatan perekonomian desa. Strategi kolaborasi antara Pemerintah Desa, BPD, dan BUMDes diperlukan untuk menggerakkan perekonomian desa serta memastikan keberlanjutan ketahanan pangan. Dalam konteks sistem pangan desa, BUMDes berperan sebagai penyedia

sarana produksi pertanian (saprodi) yang efisien melalui pembelian kolektif, sehingga mampu menekan biaya produksi petani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes juga diharapkan berperan dalam mengelola hasil pertanian desa, meningkatkan nilai tambah produk pangan, memperluas akses pasar bagi petani, menjaga stabilitas distribusi pangan, dan mendorong inovasi dalam pemanfaatan sumber daya desa agar lebih produktif dan berkelanjutan.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian tentang strategi pengembangan BUMDes telah banyak dilakukan dengan pendekatan Analisis SWOT di berbagai wilayah. Penelitian Viatra & Putra (2022) merancang *corporate identity* bagi BUMDes Darussalam di Ogan Ilir menggunakan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kebutuhan identitas visual sebagai upaya membangun citra positif dan menunjang eksistensi BUMDes. Penelitian serupa dengan penelitian BUMDes Sebalik Mandiri menunjukkan bahwa keterbatasan modal dan kapasitas SDM menjadi kelemahan umum BUMDes di berbagai wilayah (Pratiwi et al., 2024), strategi diversifikasi usaha dan kemitraan menjadi rekomendasi utama untuk mengatasi ancaman persaingan (Khairunnas et al., 2022), serta dukungan pemerintah desa dan pemanfaatan Dana Desa merupakan kekuatan yang dapat dioptimalkan (Saifudin, 2024). Digitalisasi dan pemasaran online menjadi peluang strategis yang belum dimanfaatkan optimal oleh banyak BUMDes (Viatra & Putra, 2022).

Selain itu, Pratiwi et al. (2024) melakukan penelitian di BUMDes Jawa Timur (Malang, Blitar, Probolinggo) menggunakan Analisis SWOT dan *Analytical Network Process* (ANP), dengan hasil strategi terpenting dalam pengembangan BUMDes adalah mengurangi kegiatan usaha yang kurang produktif. Penelitian ini mengidentifikasi 36 kriteria faktor internal dan 34 kriteria faktor eksternal. Saifudin (2024) meneliti pada BUMDes Sinar Mulia, Tulungagung, mengkaji strategi pengelolaan yang mencakup analisis potensi lokal, pembangunan kapasitas SDM, diversifikasi usaha, dan pemasaran efektif termasuk pemasaran digital untuk meningkatkan visibilitas produk. Bakti et al. (2025) mengevaluasi tata kelola BUMDes Air Terjun Moramo dengan pendekatan ekowisata berbasis komunitas, mengidentifikasi kekuatan berupa daya tarik alam dan dukungan masyarakat, namun terkendala infrastruktur dan kapasitas SDM terbatas.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus (*case study design*) yang bertujuan untuk menganalisis secara mendalam fenomena strategi pengembangan BUMDes Sebalik Mandiri di Desa Sebalik, Kabupaten Banyuasin, Sumatera Selatan. Pemilihan desain studi kasus didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian ini berfokus pada pemahaman holistik terhadap suatu entitas spesifik (BUMDes) dalam konteks nyata (Yin, 2018), sehingga memungkinkan peneliti mengeksplorasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberlanjutan usaha secara komprehensif. Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih karena sesuai untuk menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek penelitian berdasarkan data yang dikumpulkan melalui interaksi langsung dengan informan (Sugiyono, 2022). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengurus dan karyawan BUMDes Sebalik Mandiri yang berjumlah 5 orang, terdiri dari 3 orang pengurus inti dan 2 orang karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (*sensus*), di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden (Sugiyono, 2022). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode: observasi partisipatif, wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan studi dokumentasi. Instrumen penelitian utama adalah pedoman wawancara dan catatan lapangan (Moleong, 2021). Validitas data diuji melalui triangulasi sumber (membandingkan data dari berbagai informan), triangulasi metode (membandingkan data observasi, wawancara, dan dokumentasi), serta *member check* (verifikasi data dengan informan).

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang dikembangkan oleh Rangkuti (2018), yang terdiri dari beberapa tahapan. Pertama, identifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) berdasarkan data yang terkumpul. Kedua, pemetaan faktor-faktor tersebut ke dalam Matriks SWOT yang menghasilkan empat alternatif strategi: Strategi SO (memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang), Strategi WO (meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang), Strategi ST (memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman), dan Strategi WT (meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman) (Rangkuti, 2018). Ketiga, penentuan posisi strategis BUMDes berdasarkan diagram SWOT yang membagi posisi ke dalam empat kuadran, yaitu Kuadran I (agresif), Kuadran II (diversifikasi), Kuadran III (turn-around), dan Kuadran IV (defensif) (Pearce & Robinson, 2020). Model penelitian ini menggambarkan hubungan antara faktor internal (X1: kekuatan, X2: kelemahan) dan faktor eksternal (Y1: peluang, Y2: ancaman) yang dianalisis secara simultan untuk menghasilkan rekomendasi strategi pengembangan (Z), di mana kekuatan dan

peluang berperan sebagai variabel positif yang mendorong pertumbuhan, sementara kelemahan dan ancaman berperan sebagai variabel negatif yang perlu diminimalkan atau dihindari (David & David, 2017).

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data penelitian dilaksanakan selama periode bulan Februari hingga Mei 2026 di Desa Sebalik, Kecamatan Banyuasin III, Kabupaten Banyuasin, Sumatera Selatan. Proses pengumpulan data dimulai dengan observasi awal untuk memetakan kondisi eksisting BUMDes Sebalik Mandiri, dilanjutkan dengan wawancara mendalam terhadap 5 orang informan yang terdiri dari 3 pengurus inti dan 2 karyawan BUMDes. Wawancara dilakukan secara tatap muka dengan menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur yang dikembangkan berdasarkan kerangka analisis SWOT (Rangkuti, 2018). Setiap sesi wawancara berlangsung antara 45 hingga 90 menit dan didokumentasikan melalui catatan lapangan serta rekaman suara dengan izin informan. Studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data sekunder berupa profil Desa Sebalik, laporan penjualan BUMDes, dokumen administrasi, dan peraturan desa terkait pengelolaan BUMDes. Seluruh data yang terkumpul kemudian diverifikasi melalui triangulasi sumber dan metode untuk memastikan validitas informasi (Moleong, 2021). BUMDes Sebalik Mandiri didirikan berdasarkan Peraturan Desa Sebalik Nomor 03 Tahun 2023 tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa. BUMDes ini bergerak di bidang usaha sarana produksi pertanian (saprodi) berupa pupuk dan pestisida dengan struktur organisasi yang terdiri dari 3 orang pengurus inti dan 2 orang karyawan. Usaha ini dijalankan dengan sistem pembayaran fleksibel berupa kredit musim tanam, di mana petani dapat mengambil saprodi di awal tanam dan membayar setelah panen. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, teridentifikasi faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan BUMDes Sebalik Mandiri sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Faktor Internal BUMDes Sebalik Mandiri.

| <b>Kekuatan (Strengths)</b>                                                             | <b>Kelemahan (Weaknesses)</b>                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Harga lebih terjangkau dibandingkan toko lain (Rp 2.000-5.000 lebih rendah per kemasan) | Pengalaman usaha yang masih minim (kurang dari 2 tahun) |
| Sistem pembayaran fleksibel (hutang awal tanam-bayar panen)                             | Modal usaha terbatas (< Rp 50.000.000)                  |
| Memiliki pemasok ( <i>supplier</i> ) tetap yang menjamin pasokan                        | Jumlah dan variasi barang terbatas                      |

| Kekuatan (Strengths)                                            | Kelemahan (Weaknesses)                                 |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| SDM yang memahami komputer dan pelaporan digital                | Tidak memiliki aset tetap berupa kendaraan operasional |
| Dukungan penuh pemerintah desa dalam setiap keputusan strategis |                                                        |
| Tingkat pendidikan staf minimal SMA                             |                                                        |

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Tabel 1 menunjukkan bahwa BUMDes Sebalik Mandiri memiliki enam kekuatan utama yang menjadi fondasi usaha, dengan keunggulan kompetitif paling signifikan terletak pada harga yang lebih terjangkau dan fleksibilitas pembayaran. Sistem pembayaran fleksibel ini sejalan dengan temuan Khairunnas et al. (2022) yang mengidentifikasi bahwa fleksibilitas pembayaran dan kemudahan akses menjadi faktor penting dalam meningkatkan loyalitas pelanggan BUMDes. Namun, kelemahan utama berupa modal terbatas (kurang dari Rp 50.000.000) dan pengalaman usaha yang minim (kurang dari 2 tahun) menjadi hambatan serius, sebagaimana juga ditemukan pada penelitian BUMDes di Musi Banyuasin yang menghadapi kendala modal dan manajemen usaha (Skripsi, 2022). Dukungan penuh pemerintah desa yang teridentifikasi sebagai kekuatan utama sejalan dengan temuan Pratiwi et al. (2024) yang menempatkan dukungan kelembagaan sebagai faktor internal penting dalam pengembangan BUMDes.

Faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi BUMDes Sebalik Mandiri disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Faktor Eksternal BUMDes Sebalik Mandiri.

| Peluang (Opportunities)                             | Ancaman (Threats)                                                       |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Potensi pengelolaan lahan desa seluas 12 Ha         | Persaingan harga dengan 4 toko saprodi lain dari desa berbeda           |
| Pengembangan produk olahan berlabel BUMDes          | Kelangkaan barang di supplier (terjadi 2-3 kali dalam 6 bulan terakhir) |
| Program ketahanan pangan pemerintah (Dana Desa 20%) | Harga barang dari supplier tidak stabil (fluktuasi 5-15%)               |
| Pembukaan lapangan kerja bagi masyarakat desa       | Akses transportasi yang sulit (jalan rusak di musim hujan)              |
| Program pendampingan BUMDes dari pemerintah daerah  | Biaya akomodasi yang mahal untuk pengambilan barang ke supplier         |

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Tabel 3 menunjukkan bahwa peluang terbesar BUMDes terletak pada potensi pengelolaan lahan desa seluas 12 hektar dan program ketahanan pangan pemerintah yang mengalokasikan 20% Dana Desa untuk sektor pertanian. Kebijakan ini sejalan dengan temuan penelitian tentang earmarking Dana Desa yang berkorelasi positif dengan peningkatan Indeks Ketahanan Pangan (Pusat Sumber Belajar FEB UI, 2025). Namun, ancaman utama berupa persaingan harga dari 4 toko saprodi lain dan kelangkaan barang di supplier menjadi tantangan serius. Temuan ini sejalan dengan penelitian Bakti et al. (2025) yang mengidentifikasi persaingan antar usaha dan keterbatasan infrastruktur sebagai ancaman eksternal utama BUMDes di wilayah dengan karakteristik serupa.

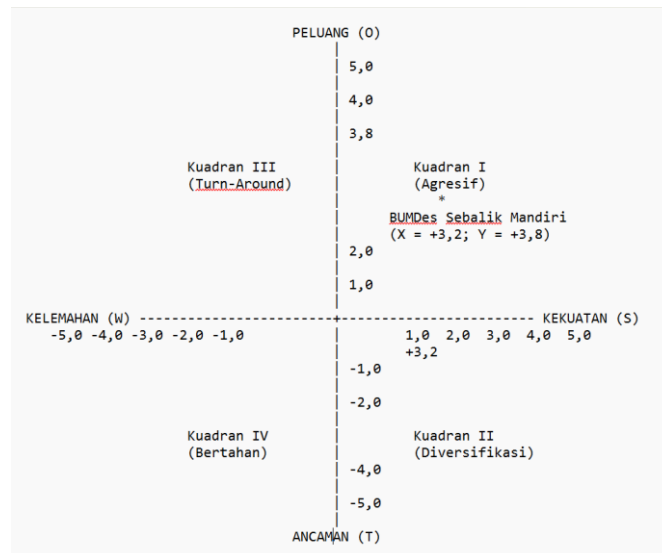
### Matriks SWOT dan Alternatif Strategi

Berdasarkan pemetaan faktor internal dan eksternal, disusun Matriks SWOT BUMDes Sebalik Mandiri yang menghasilkan empat alternatif strategi sebagaimana disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Matriks SWOT BUMDes Sebalik Mandiri.

|                    | <b>STRENGTHS (S)</b>                                                                                 | <b>WEAKNESSES (W)</b>                                                                                       |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | <b>Strategi SO (Agresif)</b>                                                                         | <b>Strategi WO (Turn-Around)</b>                                                                            |
| <b>OPP. (O)</b>    | 1. Optimalisasi dukungan desa untuk akses modal dan pengelolaan lahan 12 Ha (S1, S5, O1, O3)         | 1. Menjalin kemitraan dengan investor atau lembaga keuangan untuk mengatasi keterbatasan modal (W2, O1, O3) |
|                    | 2. Mengembangkan produk pertanian berlabel BUMDes dengan memanfaatkan SDM melek digital (S4, O2, O5) | 2. Memberdayakan staf melalui pelatihan manajemen usaha dan pengolahan produk (W1, O2, O5)                  |
|                    | 3. Memperluas usaha dan menyerap tenaga kerja melalui diversifikasi budidaya (S3, O4)                | 3. Menyusun proposal bisnis untuk mengikuti program bantuan pemerintah (W2, O3, O5)                         |
| <b>THREATS (T)</b> | <b>Strategi ST (Diversifikasi)</b>                                                                   | <b>Strategi WT (Bertahan)</b>                                                                               |
|                    | 1. Memperkuat sistem pembayaran fleksibel sebagai pembeda dari pesaing (S2, T1)                      | 1. Melakukan efisiensi operasional untuk menjaga daya saing harga (W2, T1)                                  |
|                    | 2. Membangun kemitraan dengan 2-3 supplier alternatif untuk menjamin stok (S3, T2, T3)               | 2. Mencari solusi logistik bersama desa untuk mengurangi biaya transportasi (W2, T4, T5)                    |
|                    | 3. Menerapkan sistem pemesanan berbasis digital untuk efisiensi operasional (S4, T4, T5)             | 3. Membentuk kelompok usaha bersama (KUB) untuk berbagi biaya operasional (W1, W2, T1)                      |

Sumber: Data Diolah Berdasarkan Rangkuti (2018)



**Gambar 1.** Kuadran BUMDes Sebalik Mandiri.

Sumbu X (Internal) menggambarkan kekuatan relatif (*Strengths*) di sisi positif (+) dan kelemahan relatif (*Weaknesses*) di sisi negatif (-). Berdasarkan hasil analisis faktor internal BUMDes Sebalik Mandiri, nilai kekuatan lebih dominan dibandingkan kelemahan, sehingga posisi berada pada sisi positif dengan nilai  $X = +3,2$ . Sumbu Y (Eksternal) menggambarkan peluang relatif (*Opportunities*) di sisi positif (+) dan ancaman relatif (*Threats*) di sisi negatif (-). Berdasarkan hasil analisis faktor eksternal, peluang yang tersedia lebih besar dibandingkan ancaman, sehingga posisi berada pada sisi positif dengan nilai  $Y = +3,8$ .

Posisi Strategis dengan Titik koordinat BUMDes Sebalik Mandiri berada pada ( $X = +3,2$ ;  $Y = +3,8$ ) yang terletak di Kuadran I (Strategi Agresif). Posisi ini mengindikasikan bahwa BUMDes memiliki kekuatan internal yang kuat dan peluang eksternal yang besar, sehingga strategi yang paling tepat adalah memanfaatkan kekuatan untuk merebut peluang yang tersedia melalui strategi pertumbuhan dan ekspansi usaha (Rangkuti, 2018; Pearce & Robinson, 2020).

### Strategi Prioritas Pengembangan

Berdasarkan Matriks SWOT dan posisi strategis yang teridentifikasi, strategi prioritas yang direkomendasikan untuk BUMDes Sebalik Mandiri yaitu, pertama, optimalisasi modal dan pengelolaan lahan desa. Strategi ini merupakan prioritas utama mengingat keterbatasan modal (W2) yang menjadi penghambat terbesar, sementara peluang pengelolaan lahan desa 12 Ha (O1) dan dukungan pemerintah desa (S5) sangat memungkinkan untuk dioptimalkan. Implementasi strategi ini sejalan dengan rekomendasi Syarifudin & Astuti (2020) yang menempatkan fasilitasi modal sebagai prioritas tertinggi pengembangan BUMDes, serta didukung oleh kebijakan earmarking 20% Dana Desa untuk ketahanan pangan (Pusat Sumber

Belajar FEB UI, 2025). Kedua, peningkatan kapasitas SDM dan digitalisasi. Strategi ini diperlukan untuk mengatasi kelemahan pengalaman (W1) sekaligus memanfaatkan kekuatan SDM yang melek teknologi (S4). Penelitian Sobirin et al. (2023) dan Sulaksana & Dwirayani (2024) secara konsisten merekomendasikan peningkatan kapasitas manajerial dan adopsi teknologi digital sebagai strategi kunci keberlanjutan BUMDes. Ketiga, penguatan branding dan diferensiasi layanan. Strategi ini bertujuan mengatasi ancaman persaingan harga (T1) dengan memanfaatkan keunggulan sistem pembayaran fleksibel (S2) sebagai pembeda. Penelitian Saifudin (2024) menekankan bahwa diferensiasi produk dan pemasaran efektif, termasuk pemasaran digital, menjadi strategi penting untuk meningkatkan visibilitas dan daya saing BUMDes.

### **Pembahasan**

Hasil menunjukkan bahwa BUMDes Sebalik Mandiri berada pada posisi Kuadran I (Strategi Agresif), di mana kekuatan internal lebih dominan dibandingkan kelemahan, dan peluang eksternal lebih besar daripada ancaman. Posisi ini mengindikasikan bahwa BUMDes memiliki kondisi bisnis yang progresif dengan potensi pertumbuhan yang besar. Temuan ini sejalan dengan penelitian pada BUMDes di Kabupaten Banyumas yang merekomendasikan optimalisasi strategi *Strengths-Opportunities* (S-O) untuk mendukung kebijakan pertumbuhan yang lebih agresif. Posisi strategis yang kuat ini didorong oleh beberapa faktor kunci yang membedakan BUMDes Sebalik Mandiri dari BUMDes di wilayah lain (Meiliana & Sardjanti, 2023; Sobirin et al., 2023).

### **Kekuatan Utama: Fleksibilitas Pembayaran dan Dukungan Kelembagaan**

Kekuatan utama BUMDes Sebalik Mandiri terletak pada sistem pembayaran fleksibel (hutang awal tanam-bayar panen) dan dukungan penuh pemerintah desa. Sesuai dengan penelitian Rifai & Mulyana (2025), sistem pembayaran ini menjadi nilai tambah yang signifikan bagi petani yang menghadapi keterbatasan modal usaha tani. BUMDes Munjul Berkah dalam periode 2020-2024 mampu memberikan PADes sebesar Rp 86.250.000 yang dialokasikan dari keuntungan BUMDes, menunjukkan bahwa pengelolaan potensi desa yang tepat dapat menciptakan dampak ekonomi yang berkelanjutan. Hal ini memperkuat justifikasi bagi BUMDes Sebalik Mandiri untuk segera mengoptimalkan pengelolaan lahan desa sebagai sumber pendapatan baru.

### **Ancaman dan Strategi Adaptasi: Persaingan dan Ketidakstabilan Pasokan**

Ancaman utama yang dihadapi BUMDes Sebalik Mandiri berupa persaingan harga dari 4 toko saprodi lain dan ketidakstabilan pasokan dari supplier merupakan tantangan yang memerlukan strategi adaptasi yang tepat. Penelitian pada BUMDes Karya Utama di Musi

Banyuasin menunjukkan bahwa persaingan usaha dan promosi yang lebih menarik dari kompetitor merupakan ancaman dengan skor tertinggi (0,92 untuk kecenderungan masyarakat membeli produk di tempat lain, dan 0,75 untuk perang harga dengan pesaing).

Strategi diversifikasi yang direkomendasikan melalui matriks SWOT (Strategi ST) sejalan dengan temuan penelitian pada BUMDes Karya Utama yang menempatkan BUMDes pada kuadran 2 dengan strategi ST menggunakan strategi diversifikasi. Strategi yang ditawarkan meliputi pengurusan perizinan produk, kerja sama dengan kelompok tani, dan pelatihan perluasan jaringan pemasaran. Hal ini relevan dengan kondisi BUMDes Sebalik Mandiri yang memerlukan strategi untuk mengatasi ancaman persaingan melalui diferensiasi layanan dan penguatan jaringan pemasaran.

### **Implikasi Teoritis dan Praktis**

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat kerangka analisis SWOT Rangkuti (2018) dan Pearce & Robinson (2020) dalam konteks BUMDes, serta menunjukkan bahwa posisi strategis BUMDes sangat dipengaruhi oleh faktor kelembagaan dan kapasitas SDM. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahayu et al. (2024) yang menekankan pentingnya modal sosial sebagai determinan keberlanjutan BUMDes, di mana ikatan sosial yang kuat (*bonding*) menjadi fondasi bagi pengembangan jaringan yang lebih luas (*bridging* dan *linking*) yang memungkinkan BUMDes terlibat dalam kemitraan dan membangun kepercayaan publik.

Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi strategis bagi pengurus BUMDes Sebalik Mandiri: (1) mengakses Dana Desa dan program pendampingan pemerintah untuk penguatan modal dan kapasitas SDM, sebagaimana direkomendasikan dalam penelitian pada BUMDes di Blora yang menempatkan pelatihan dan pengembangan pengurus sebagai strategi prioritas; (2) mengembangkan branding dan digitalisasi untuk menghadapi persaingan, sejalan dengan program pendampingan Polije pada BUMDes Setia Bakti di Situbondo yang mengembangkan desa wisata berbasis pertanian melalui penguatan produksi dan pemanfaatan teknologi; (3) membangun kemitraan dengan supplier alternatif dan BUMDes lain untuk mengatasi kendala pasokan dan transportasi, sesuai dengan model pengembangan BUMDes di Musi Banyuasin yang menekankan pentingnya kolaborasi dan kemitraan berkelanjutan.

#### **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

##### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa BUMDes Sebalik Mandiri memiliki posisi strategis pada Kuadran I (Strategi Agresif), yang mengindikasikan bahwa kekuatan internal lebih dominan dibandingkan kelemahan dan peluang eksternal lebih besar daripada ancaman. Kekuatan utama BUMDes terletak pada harga kompetitif, sistem pembayaran fleksibel, SDM melek teknologi, dan dukungan penuh pemerintah desa, sementara kelemahan utama berupa keterbatasan modal, pengalaman usaha minim, dan stok barang terbatas. Peluang strategis yang tersedia meliputi pengelolaan lahan desa seluas 12 Ha, program ketahanan pangan pemerintah (Dana Desa 20%), dan pengembangan produk berlabel BUMDes, sedangkan ancaman utama berasal dari persaingan harga dengan 4 toko saprodi lain, ketidakstabilan pasokan, dan kendala transportasi. Tiga strategi prioritas yang direkomendasikan adalah optimalisasi modal dan pengelolaan lahan desa, peningkatan kapasitas SDM dan digitalisasi, serta penguatan branding dan diferensiasi layanan untuk menghadapi persaingan.

##### **Saran**

Bagi Pengurus BUMDes Sebalik Mandiri, disarankan untuk segera menyusun proposal bisnis guna mengakses Dana Desa dan program pendampingan pemerintah, mengikuti pelatihan manajemen usaha dan pemasaran digital, membangun kemitraan dengan 2-3 supplier alternatif, serta mengimplementasikan sistem administrasi digital secara konsisten untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi operasional. Bagi Pemerintah Desa Sebalik, disarankan untuk terus memberikan dukungan kebijakan dan mengalokasikan Dana Desa secara optimal untuk pengembangan BUMDes, terutama dalam pengelolaan lahan desa dan penguatan modal usaha, serta memfasilitasi akses BUMDes ke program pelatihan dari pemerintah kabupaten. Bagi Pemerintah Kabupaten Banyuasin, disarankan untuk meningkatkan program pendampingan BUMDes, memperkuat kolaborasi antar BUMDes di wilayah Banyuasin III, serta mengoptimalkan serapan Dana Desa untuk program ketahanan pangan sesuai target yang ditetapkan. Bagi Peneliti Selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian kuantitatif dengan metode IFE-EFE dan ANP guna memperoleh bobot prioritas strategi yang lebih terukur, serta melibatkan pemangku kepentingan eksternal (petani, supplier, perangkat desa) sebagai informan untuk memperkaya perspektif analisis SWOT.

## DAFTAR REFERENSI

- Admin. (2024, August 31). *Pengertian Badan Usaha Milik Desa (BUMDES)*. Kresnomulyo-Pringsewu.desa.id. <https://kresnomulyo-pringsewu.desa.id/artikel/2024/8/31/pengertian-badan-usaha-milik-desa-bumdes>
- Admin. (2026, February 27). *Peran BUMDes dan koperasi dalam sistem pangan desa*. DigitalDesa.id. <https://digitaldesa.id/artikel/peran-bumdes-dan-koperasi-dalam-sistem-pangan-desa>
- Ajuandi, Dearis dan Yulis Yulius. 2023. Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Karya Utama di Desa Nusa Serasan Kecamatan Sungai Lilin Kabupaten Musi Banyuasin. *AGRIPITA: Jurnal Agribisnis dan Pembangunan Pertanian* Vol 6 No 1.
- Arif, Ahmad Fauzani SabilalJauando & Tias Andarini Indarwati. (2024). Analisis SWOT BUMDes Pisang Cavendish Studi Kasus BUMDes Sumber Makmur Abadi, Desa Gading, Mojokerto . *Seminar Nasional Manajemen*, 9(1), 262–270. Retrieved from <https://proceeding.unesa.ac.id/index.php/senima/article/view/3747>
- Bakti, Mahmud, L. O., Unga, W. O. H., Yusnita, Iwan, P., & Putri, R. A. (2025). Pendekatan ekowisata berbasis komunitas untuk penguatan tata kelola berkelanjutan BUMDes Air Terjun Moramo. *Journal Publicuho*, \*8\*(4), 3109–3122. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v8i4.1079>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.
- ISEI. (2022). *Kajian Kebijakan Publik 3.0: Memperkuat sinergi untuk menjaga stabilitas di tengah meningkatnya tantangan dan ketidakpastian global, serta mendorong momentum pemulihan ekonomi yang inklusif di era digital*. Pengurus Pusat Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia.
- Khairunnas, Ismail, R. G., Mirani, D., & Nasyaya, A. (2022). The development strategy of local economy through village-owned enterprises abbreviated as BMUDes (Case study in Payakabung Village, Indralaya Sub-District, Ogan Ilir District). *STED Journal*, 4(1), 111–126. <https://doi.org/10.7251/STED2201111G>
- Maulidah, S., Soemarno, & Sahro, H. (2023). *Manajemen strategis agribisnis*. Universitas Brawijaya Press.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi Revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2020). *Strategic management: Planning for domestic & global competition* (15th ed.). McGraw-Hill Education.
- Pratiwi, D. E., Setiawan, B., Gutama, W. A., Priminingtyas, D. N., Irwandi, P., Izzati, E. M., Aulia, B. M., & Lasitya, D. S. (2024). Penerapan analisis SWOT dan Analytical Network Process dalam strategi pengembangan BUMDes di Jawa Timur. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 12(1).
- Pusat Sumber Belajar FEB UI. (2025). Pengaruh Dana Desa dan Earmarking 20% untuk Ketahanan Pangan Terhadap Ketahanan Pangan Kabupaten di Indonesia. <https://psb.feb.ui.ac.id/berita/berita-psb/pengaruh-dana-desa-dan-earmarking-20-untuk-ketahanan-pangan-terhadap-ketahanan-pangan-kabupaten-di-indonesia>
- Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis* (Edisi Revisi). PT Gramedia Pustaka Utama.

- Saifudin, M. C. (2024). Strategi pengembangan pengelolaan BUMDes Sinar Mulia Desa Mulyosari Kec. Pagerwojo Kab. Tulungagung untuk menuju desa yang produktif dan mandiri. *At-Tujjar*, \*12\*(1), 74–87.
- Sobirin, A., Indrawijaya, S., & Ekasari, N. (2023). Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes Madani) untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat Desa Koto Kandis Kecamatan Dendang Kabupaten Tanjung Jabung Timur. *Jurnal Dinamika Manajemen*, \*11\*(2), 84–95. <https://doi.org/10.22437/jdm.v11i2.24329>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Penerbit Alfabeta.
- Sulaksana, J., & Dwirayani, D. (2024). Development strategy for village owned enterprises: A case study in Majalengka Regency, West Java Province, Indonesia. *Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology*, \*42\*(12), 233–248. <https://doi.org/10.9734/ajaees/2024/v42i122651>
- 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). <https://doi.org/10.33061/rsfu.v4i1.3400>
- Ultari, Trinanda dan Khoirunurrofik. 2024. The Role of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Village Development: Empirical Evidence from Villages in Indonesia. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 8(2), 256-280. <https://doi.org/10.36574/jpp.v8i2.559>
- Viatra, A. W., & Putra, M. E. P. (2022). Perancangan corporate identity BUMDes Darussalam, Desa Burai, Kecamatan Tanjung Batu, Kabupaten Ogan Ilir, Sumatera Selatan. *Tanra: Jurnal Desain Produk*, \*9\*(3). <https://doi.org/10.26858/tanra.v9i3.37743>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Meiliana, R., & Sardjanti, E. (2023). Kajian Geospasial Strategi Pengembangan BUMDes pada Usahatani Pisang Cavendish di Desa Karangkemiri Kecamatan Pekuncen Kabupaten Banyumas. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, \*8\*(1), 91–97
- Rifai, M. S., & Mulyana, M. (2025). The Role of Village-Owned Enterprises (BUMDES) in Increasing Village Original Income in Munjul Village, Astanajapura District, Cirebon Regency. <https://jurnal.unissula.ac.id/index.php/IAPJ/article/view/47961/0>