Community Engagement & Emergence Journal
Volume 8 Nomor 1, Tahun 2027
Halaman : 475-490

Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDESMA) dalam Mendorong Pembangunan Ekonomi Pedesaan: Pendekatan Analisis Swot Pada Bumdesma Kolones Jaya Mandiri Kabupaten Musi Rawas

Development Strategies for Joint Village-Owned Enterprises (BUMDESMA) in Promoting Rural Economic Development: A SWOT Analysis Approach to BUMDESMA Kolones Jaya Mandiri, Musi Rawas Regency

Herma Yunita[a], Maresta Dora[b]
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi dan Bisnis Prana Putra[a,b]
[a]yunitastiebi@gmail.com, [b]marestadora@gmail.com

Abstract

This study aims to identify the internal and external factors influencing the development of BUMDesma Kolones Jaya Mandiri in Musi Rawas Regency, formulate alternative strategies based on SWOT analysis, and examine their relevance to supporting rural economic development. This research employed a descriptive qualitative approach. Data were collected through interviews with three informants, namely the Director of BUMDesma, the Secretary of BUMDesma, and a representative of the Musi Rawas Regency Office of Cooperatives and Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs), as well as through observation and documentation. The data were analyzed through data reduction, data presentation, conclusion drawing, and the mapping of strengths, weaknesses, opportunities, and threats into a SWOT matrix. The findings identified several strengths, including supportive facilities and working environments, good working relationships and communication among employees, and employees' willingness to cooperate. The weaknesses included suboptimal discipline among some employees, limited technological competencies, the absence of an incentive system, performance evaluations that still focus primarily on attendance, and insufficiently varied and incomplete inventory in the trading business unit. The identified opportunities included technological advancements, government support, and partnership opportunities, while the threats comprised competition from similar businesses and economic instability. The SWOT analysis generated alternative SO, WO, ST, and WT strategies emphasizing the enhancement of management capacity, improvement of organizational governance, optimization of business units, utilization of technology, and development of partnerships. These strategies have potential relevance to rural economic development; however, their impact on community income and welfare requires further measurement.

Keywords*: Joint Village-Owned Enterprises (BUMDesma); Development Strategies; SWOT Analysis; Rural Economy.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan BUMDesma Kolones Jaya Mandiri Kabupaten Musi Rawas, merumuskan alternatif strategi berdasarkan analisis SWOT, serta menelaah relevansinya terhadap upaya mendukung pembangunan ekonomi pedesaan. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara dengan tiga informan, yaitu Direktur BUMDesma, Sekretaris BUMDesma, dan perwakilan Dinas UMKM Kabupaten Musi Rawas, serta melalui observasi dan dokumentasi. Analisis dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, serta pemetaan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman ke dalam matriks SWOT. Hasil penelitian mengidentifikasi kekuatan berupa fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung, hubungan kerja serta komunikasi antarpegawai yang baik, dan kemauan karyawan untuk bekerja sama. Kelemahannya meliputi kedisiplinan sebagian karyawan yang belum optimal, keterbatasan kompetensi teknologi, belum diterapkannya sistem penghargaan, evaluasi kinerja yang masih berfokus pada kehadiran, serta persediaan barang yang belum bervariasi dan lengkap pada unit perdagangan. Peluang yang teridentifikasi mencakup perkembangan teknologi, dukungan pemerintah, dan kesempatan kemitraan, sedangkan ancamannya meliputi persaingan usaha sejenis dan ketidakstabilan ekonomi. Analisis SWOT

https://journal.yrpipku.com/index.php/ceej
e-ISSN:2715-9752, p-ISSN:2715-9868
Copyright © 2027 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license

menghasilkan alternatif strategi SO, WO, ST, dan WT yang menekankan penguatan kapasitas pengelola, perbaikan tata kelola, optimalisasi unit usaha, pemanfaatan teknologi, dan pengembangan kemitraan. Strategi tersebut memiliki relevansi potensial terhadap pembangunan ekonomi pedesaan, tetapi dampaknya terhadap pendapatan dan kesejahteraan masyarakat masih memerlukan pengukuran lebih lanjut.
Kata Kunci: BUMDesma, Strategi Pengembangan, Analisis SWOT, Ekonomi Pedesaan

1. Pendahuluan

Pembangunan ekonomi merupakan proses perubahan yang diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan kapasitas ekonomi, pemerataan kesempatan, dan penguatan kemandirian. Pembangunan ekonomi tidak hanya ditunjukkan oleh pertumbuhan produksi atau pendapatan secara agregat, tetapi juga oleh kemampuan masyarakat dalam mengakses kesempatan ekonomi dan memanfaatkan sumber daya secara berkelanjutan. Todaro dan Smith (2020) menjelaskan bahwa pembangunan ekonomi mencakup perubahan struktur ekonomi, pengurangan kemiskinan, penanganan ketimpangan, serta peningkatan kualitas kehidupan masyarakat. Dengan demikian, pembangunan ekonomi perlu dilaksanakan hingga tingkat lokal, termasuk wilayah pedesaan.

Desa memiliki potensi ekonomi yang dapat dikembangkan melalui pemanfaatan sumber daya alam, sumber daya manusia, pengetahuan lokal, dan kegiatan produktif masyarakat. Pengembangan potensi tersebut membutuhkan keterlibatan masyarakat agar kegiatan ekonomi tidak hanya bergantung pada program dari luar desa. Suharto (2017) menekankan pentingnya pemberdayaan masyarakat dengan menempatkan masyarakat sebagai pelaku pembangunan. Salah satu upaya memperkuat kegiatan ekonomi pedesaan adalah pengembangan kelembagaan ekonomi desa yang dapat menjadi wadah pengelolaan aset, kegiatan usaha, kemitraan, dan perluasan manfaat ekonomi.

Di Indonesia, salah satu bentuk kelembagaan ekonomi desa adalah Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) dan Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDesma). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 menjadi landasan pengaturan pendirian, organisasi, modal, kegiatan usaha, kerja sama, pertanggungjawaban, serta pembinaan dan pengembangan BUM Desa dan BUM Desa bersama. Dalam konteks kerja sama antar desa, BUMDesma menjadi wadah kelembagaan untuk mengelola kegiatan ekonomi bersama sesuai tujuan pendirian dan ketentuan yang berlaku.

Pengembangan BUMDesma menghadapi tantangan internal dan eksternal. Faktor internal dapat mencakup tata kelola, kompetensi pengelola, permodalan, pengelolaan keuangan, kondisi unit usaha, pemasaran, dan inovasi. Faktor eksternal dapat berupa kebijakan pemerintah, perubahan kebutuhan konsumen, persaingan usaha, perkembangan teknologi, akses kemitraan, serta perubahan kondisi sosial dan ekonomi. Rangkuti (2015) menjelaskan bahwa analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai dasar perumusan strategi. David dan David (2017) menempatkan analisis lingkungan internal dan eksternal sebagai bagian penting dalam manajemen strategis.

Objek penelitian ini adalah BUMDesma Kolones Jaya Mandiri Kabupaten Musi Rawas yang mengelola tiga unit usaha, yaitu simpan pinjam, Rumah Tengkleng, serta Toko Besi dan Baja Mandiri KJMT. Ketiga unit usaha tersebut memiliki karakteristik kegiatan yang berbeda sehingga kebutuhan pengelolaan, pasar, sumber daya, dan risikonya perlu diperhatikan dalam perumusan strategi pengembangan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengembangan BUMDes dipengaruhi kapasitas sumber daya manusia dan peran kelembagaan dalam mengembangkan potensi ekonomi desa (Pramita et al., 2022). Penelitian lain menggunakan pemetaan faktor internal dan eksternal sebagai dasar perumusan strategi pengembangan BUMDes (Irawati & Wahyudi, 2024; Pratiwi et al., 2024). Namun, konteks BUMDesma yang mengelola beberapa unit usaha dengan karakteristik berbeda memerlukan kajian yang memperhatikan kondisi kelembagaan dan kebutuhan masing-masing unit.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi kondisi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan BUMDesma Kolones Jaya Mandiri, merumuskan alternatif strategi pengembangan berdasarkan analisis SWOT, serta menelaah relevansi strategi tersebut terhadap upaya mendukung pembangunan ekonomi pedesaan.

2. Tinjauan Pustaka

Pembangunan Ekonomi Pedesaan

Pembangunan ekonomi pedesaan merupakan upaya memperkuat kemampuan ekonomi masyarakat desa melalui pengembangan sumber daya lokal, kegiatan usaha produktif, kerja sama ekonomi, dan peningkatan partisipasi masyarakat. Todaro dan Smith (2020) memandang pembangunan ekonomi secara multidimensional, meliputi persoalan kemiskinan, ketimpangan, perubahan struktur ekonomi, dan peningkatan kualitas kehidupan. Dalam penelitian ini, pembangunan ekonomi pedesaan dikaitkan dengan pengembangan potensi ekonomi lokal, penciptaan kesempatan ekonomi, penguatan kelembagaan, dan keberlanjutan kegiatan usaha. Aspek tersebut digunakan untuk menelaah relevansi strategi, bukan untuk mengklaim dampak pendapatan yang belum diukur.

Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDesma)

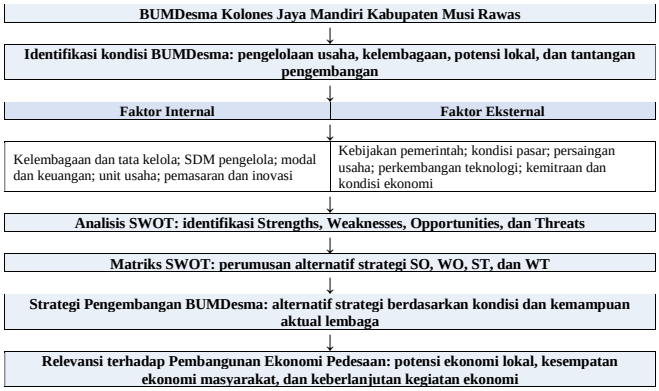
BUMDesma merupakan kelembagaan usaha yang dibentuk melalui kerja sama dua desa atau lebih. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 mengatur aspek pendirian, organisasi, modal, unit usaha, kerja sama, pertanggungjawaban, serta pembinaan dan pengembangan BUM Desa dan BUM Desa bersama. Dalam penelitian ini, BUMDesma dipahami sebagai lembaga ekonomi antar desa yang strategi pengembangannya dikaji melalui kondisi internal, lingkungan eksternal, dan karakteristik unit usaha.

Strategi Pengembangan dan Analisis SWOT

Strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan dengan mempertimbangkan sumber daya dan kondisi lingkungan. Menurut David dan David (2017), strategi dalam konteks manajemen strategis berkaitan dengan perumusan dan pelaksanaan keputusan organisasi untuk mencapai tujuan dengan mempertimbangkan kondisi internal, sumber daya yang dimiliki, serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal Analisis SWOT mengelompokkan faktor internal ke dalam kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses), serta faktor eksternal ke dalam peluang (opportunities) dan ancaman (threats). Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan empat alternatif strategi, yaitu SO, WO, ST, dan WT (David & David, 2017). Dalam penelitian ini, SWOT digunakan secara deskriptif kualitatif tanpa pembobotan dan pemeringkatan kuantitatif.

Kerangka Analisis Penelitian

Kerangka analisis penelitian dimulai dari identifikasi kondisi BUMDesma dan tiga unit usahanya, dilanjutkan dengan pemetaan faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor tersebut dikelompokkan menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, kemudian dipadukan dalam matriks SWOT untuk menghasilkan alternatif strategi SO, WO, ST, dan WT. Alternatif strategi selanjutnya ditelaah relevansinya terhadap pengembangan potensi ekonomi lokal, kesempatan ekonomi, penguatan kelembagaan, dan keberlanjutan usaha.



Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian
Sumber: Diolah peneliti berdasarkan David dan David (2017), analisis SWOT, dan fokus penelitian.

Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian
Sumbern: Diolah peneliti berdasarkan David dan David (2017), analisis SWOT, dan fokus penelitian

3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kondisi internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDesma) Kolones Jaya Mandiri Kabupaten Musi Rawas. Menurut Sugiyono (2021), penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, dengan peneliti sebagai instrumen utama, pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi, serta analisis data bersifat induktif dan menekankan pemaknaan terhadap fenomena yang diteliti. Sejalan dengan pandangan tersebut, pendekatan deskriptif kualitatif dalam penelitian ini digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis berbagai faktor yang memengaruhi pengelolaan dan pengembangan BUMDesma berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya, hasil analisis digunakan sebagai dasar dalam merumuskan alternatif strategi pengembangan melalui pendekatan SWOT yang mencakup kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai kondisi kelembagaan serta alternatif strategi yang relevan dalam mendukung pembangunan ekonomi pedesaan.

Penelitian berlokasi pada BUMDesma Kolones Jaya Mandiri Kabupaten Musi Rawas. Fokus penelitian meliputi faktor internal, faktor eksternal, alternatif strategi pengembangan berdasarkan analisis SWOT, dan relevansi strategi terhadap

pembangunan ekonomi pedesaan. Objek kajian mencakup unit simpan pinjam, Rumah Tengkleng, dan Toko Besi dan Baja Mandiri KJMT.

Fokus dan Indikator Penelitian

Penelitian ini menggunakan sejumlah indikator yang dikembangkan berdasarkan pendekatan analisis SWOT untuk mengkaji berbagai aspek yang memengaruhi pengembangan BUMDesma Kolones Jaya Mandiri Kabupaten Musi Rawas. Indikator tersebut mencakup kondisi internal dan eksternal organisasi, alternatif strategi pengembangan, serta relevansinya terhadap pembangunan ekonomi pedesaan. Setiap indikator digunakan sebagai acuan dalam pengumpulan dan analisis data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Melalui pendekatan deskriptif kualitatif, indikator-indikator tersebut menjadi dasar dalam mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menginterpretasikan temuan empiris secara sistematis sehingga diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai kondisi kelembagaan, potensi, kendala, serta arah strategi pengembangan BUMDesma. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Fokus dan Indikator Penelitian

No.	Fokus Penelitian	Indikator Penelitian	Sumber/Penggalian Data
1	Faktor internal BUMDesma	a. Kelembagaan dan tata kelola: struktur organisasi, pembagian tugas, koordinasi, pengawasan, dan pengambilan keputusan. b. Sumber daya manusia: jumlah/ketersediaan pengelola, kompetensi, kedisiplinan, loyalitas, kerja sama, dan kebutuhan pelatihan. c. Modal dan pengelolaan keuangan: sumber modal, pencatatan, pengelolaan arus keuangan, pembiayaan, dan kemampuan pendanaan unit. d. Kondisi unit usaha: kegiatan operasional, produk/layanan, kualitas pelayanan, persediaan, kendala, dan keberlanjutan usaha. e. Pemasaran dan inovasi: promosi, jangkauan pasar, pemanfaatan teknologi, pengembangan produk/layanan, dan inovasi usaha.	Wawancara direktur, sekretaris, bendahara, dan pengelola setiap unit; observasi kegiatan dan fasilitas; dokumentasi organisasi, keuangan, persediaan, serta kegiatan usaha.
2	Faktor eksternal BUMDesma	a. Kebijakan dan dukungan pemerintah: regulasi,	Wawancara informan internal dan pihak

		pembinaan, pelatihan, fasilitasi, dan evaluasi. b. Kondisi pasar: kebutuhan konsumen, perubahan permintaan, jangkauan pasar, dan peluang pasar. c. Persaingan usaha: keberadaan pesaing, kesamaan produk/layanan, harga, dan keunggulan pesaing. d. Perkembangan teknologi: peluang penggunaan teknologi untuk administrasi, transaksi, pelayanan, dan pemasaran. e. Kemitraan: peluang kerja sama dengan pemerintah, lembaga, pemasok, pelaku usaha, dan pihak lain. f. Kondisi sosial dan ekonomi wilayah: potensi lokal, daya beli, perubahan harga, biaya operasional, dan kondisi ekonomi masyarakat.	terkait/pemerintah; observasi lingkungan usaha dan pasar; dokumentasi kebijakan, kerja sama, serta data pendukung yang tersedia.
3	Strategi pengembangan BUMDesma	a. Kesesuaian strategi dengan kekuatan (S) dan peluang (O). b. Upaya mengatasi kelemahan (W) dengan memanfaatkan peluang (O). c. Pemanfaatan kekuatan (S) untuk menghadapi ancaman (T). d. Upaya mengurangi kelemahan (W) dan mengendalikan ancaman (T). e. Kelayakan alternatif strategi berdasarkan sumber daya, kebutuhan unit usaha, dan kondisi aktual lembaga.	Sintesis hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi; matriks SWOT; klarifikasi atau diskusi dengan pengelola apabila diperlukan.
4	Relevansi terhadap pembangunan ekonomi pedesaan	a. Pengembangan potensi ekonomi lokal melalui unit usaha. b. Peluang keterlibatan dan kesempatan ekonomi masyarakat. c. Manfaat ekonomi yang dapat ditelusuri melalui data yang tersedia.	Wawancara pengelola dan pihak terkait; dokumen kegiatan, tenaga kerja, transaksi/pendapatan, kemitraan, dan partisipasi masyarakat jika tersedia.

	d. Keberlanjutan kegiatan usaha dan penguatan kelembagaan.

Sumber: Diolah peneliti, David dan David (2017), serta Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021.

Informan penelitian berjumlah tiga orang, yaitu Direktur BUMDesma Kolones Jaya Mandiri, Sekretaris BUMDesma; dan perwakilan Dinas UMKM Kabupaten Musi Rawas. Pemilihan informan didasarkan pada keterkaitan peran dan pengetahuan masing-masing terhadap fokus penelitian. Informasi yang digali dari Direktur mencakup kebijakan dan kondisi umum lembaga serta pengelolaan unit usaha; dari Sekretaris mencakup administrasi dan koordinasi organisasi; sedangkan dari perwakilan Dinas UMKM mencakup dukungan pemerintah, pembinaan, dan peluang pengembangan BUMDesma.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumen yang berkaitan dengan kelembagaan dan kegiatan usaha BUMDesma. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Selanjutnya, analisis SWOT dilakukan dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, memeriksa kesesuaiannya dengan bukti wawancara, observasi, dan dokumentasi, mengelompokkan faktor ke dalam SWOT, serta menyusun matriks strategi SO, WO, ST, dan WT. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

4. Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum BUMDesma Kolones Jaya Mandiri

BUMDesma Kolones Jaya Mandiri berawal dari Unit Pengelola Kegiatan (UPK) yang menjalankan kegiatan simpan pinjam dalam kerangka Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Perdesaan. Dokumen menyebutkan bahwa UPK tersebut mulai berdiri pada 29 Januari 2008. Kegiatan awalnya diarahkan untuk mengelola dana bergulir dan mendukung pemberdayaan masyarakat perdesaan.

Perkembangan kelembagaan kemudian mengikuti kebijakan pemerintah mengenai transformasi pengelolaan dana bergulir eks-UPK PNPM Mandiri Perdesaan menjadi BUM Desa bersama. Dokumen penelitian mencatat bahwa pada 19 Januari 2023, UPK tersebut resmi menggunakan nama Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDesma) Kolones Jaya Mandiri Tugumulyo. Transformasi tersebut menjadi dasar pengembangan kegiatan usaha yang tidak hanya berfokus pada simpan pinjam, tetapi juga mencakup usaha kuliner dan perdagangan.

Hasil Wawancara dan Observasi

Pengelompokan aspek hasil wawancara dan observasi dalam penelitian ini didasarkan pada konsep analisis SWOT yang dikemukakan oleh Rangkuti (2015). Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal organisasi yang meliputi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang

(opportunities), dan ancaman (threats). Berdasarkan kerangka konseptual, peneliti mengembangkan aspek penggalian data yang mencakup fasilitas dan lingkungan kerja, hubungan kerja dan koordinasi, loyalitas dan kerja sama, kedisiplinan karyawan, kompetensi teknologi, sistem penghargaan, evaluasi kinerja, persediaan unit perdagangan, dukungan pemerintah, peluang kemitraan, serta persaingan dan kondisi ekonomi (Rangkuti, 2015). Aspek-aspek tersebut digunakan sebagai fokus pengelompokan data empiris untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal BUMDesma Kolones Jaya Mandiri.

Tabel 2. Perbandingan Hasil Wawancara Berdasarkan Informan

Aspek	Direktur BUMDesma	Sekretaris BUMDesma	Perwakilan Dinas UMKM
Fasilitas dan lingkungan kerja	Direktur menyampaikan bahwa fasilitas kerja dinilai cukup memadai, antara lain komputer, printer, kipas angin, AC, ruang kerja yang bersih dan rapi, musala, kamar mandi, serta tempat istirahat.	"Fasilitas kantor yang tersedia cukup membantu pelaksanaan pekerjaan administrasi. Komputer dan printer digunakan untuk menyusun serta mencetak dokumen. Namun, pemanfaatan fasilitas tersebut tetap perlu disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan kemampuan pengguna."	-
Hubungan kerja dan koordinasi	Direktur menjelaskan bahwa hubungan pimpinan dan karyawan berjalan baik. Pimpinan memberikan arahan, menerima masukan, dan antarpegawai saling membantu.	"Koordinasi administrasi dilakukan dengan berkomunikasi kepada direktur dan pengelola unit. Jika ada kegiatan atau kebutuhan dokumen, biasanya perlu disampaikan dan dikonfirmasi agar informasi yang digunakan sama. Koordinasi masih perlu dijaga supaya pekerjaan antarbagian berjalan lancar."	-
Loyalitas dan kerja sama	Direktur menilai karyawan memiliki kemauan bekerja	"Dalam kegiatan sehari-hari, kerja sama antarbagian	-

	sama dan rasa memiliki terhadap organisasi, meskipun masih terdapat sebagian karyawan yang kurang disiplin.	diperlukan karena pekerjaan administrasi berkaitan dengan kegiatan setiap unit. Ketika ada kebutuhan data atau dokumen, pengelola unit perlu saling memberikan informasi agar pekerjaan dapat diselesaikan."	
Kedisiplinan karyawan	Direktur menyebut masih terdapat karyawan yang datang terlambat atau belum kembali ke ruang kerja setelah waktu istirahat.	"Ketepatan waktu dan kehadiran penting untuk mendukung kelancaran administrasi maupun operasional. Jika ada keterlambatan atau perubahan kegiatan, informasi perlu disampaikan kepada pimpinan agar pekerjaan yang membutuhkan koordinasi tidak terhambat."	-
Kompetensi teknologi	Direktur menyampaikan bahwa kemampuan sebagian karyawan dalam menggunakan komputer masih perlu ditingkatkan.	"Kemampuan menggunakan perangkat digital belum tentu sama pada setiap karyawan, sehingga pendampingan atau pelatihan masih dibutuhkan agar pekerjaan administrasi lebih tertata."	Dinas menyebut pelatihan dan pembinaan sebagai bentuk dukungan yang dapat diberikan kepada BUMDesma.
Sistem penghargaan	Data yang tersedia menyebut sistem penghargaan yang secara khusus didasarkan pada hasil kerja atau pencapaian karyawan belum diterapkan. Kutipan	"Sepengetahuan saya, apresiasi terhadap pekerjaan karyawan masih perlu ditata lebih jelas. Jika ada sistem penilaian dan penghargaan, sebaiknya kriterianya disampaikan sejak	-

	verbatim khusus belum tersedia.	awal agar setiap karyawan memahami tanggung jawab dan target pekerjaannya."	
Evaluasi kinerja	Direktur menjelaskan bahwa keaktifan karyawan salah satunya dipantau melalui absensi atau kehadiran.	"Administrasi kehadiran dapat menjadi salah satu bahan pemantauan, tetapi evaluasi pekerjaan juga perlu melihat penyelesaian tugas dan ketepatan dokumen. Pencatatan yang teratur akan membantu pimpinan mengetahui pekerjaan yang sudah selesai maupun yang masih perlu ditindaklanjuti."	-
Persediaan unit perdagangan	Hasil observasi menunjukkan variasi dan kelengkapan persediaan barang pada Toko Besi dan Baja Mandiri KJMT masih terbatas.	"Informasi persediaan dari unit usaha perlu dicatat dan disampaikan secara teratur agar pengelola mengetahui barang yang tersedia dan kebutuhan pengadaan. Data stok yang tertib dapat membantu perencanaan, tetapi kondisi rinci persediaan perlu dikonfirmasi kepada pengelola unit perdagangan."	-
Dukungan pemerintah	Direktur mengidentifikasi perlunya membangun hubungan dengan instansi dan mitra untuk mendukung pengembangan usaha, pemasaran, serta pengadaan kebutuhan unit usaha.	"Informasi mengenai program pembinaan atau pelatihan dari pemerintah perlu diteruskan kepada pengurus dan unit usaha agar dapat dipertimbangkan sesuai kebutuhan. Administrasi dan dokumen kelembagaan juga	Perwakilan Dinas UMKM menjelaskan peluang dukungan melalui pembinaan, pelatihan, fasilitasi pemasaran, pendampingan pengelolaan usaha, dan kerja sama. Program yang telah

		perlu disiapkan apabila BUMDesma akan mengikuti program tersebut."	diterima BUMDesma belum dirinci.
Peluang kemitraan	Direktur menyatakan kerja sama dengan pihak lain diperlukan untuk mendukung pengembangan usaha, pemasaran, dan pengadaan kebutuhan unit usaha.	"Kemitraan dengan pihak lain dapat membantu kegiatan BUMDesma, tetapi perlu ada komunikasi dan kejelasan bentuk kerja sama. Dari sisi administrasi, dokumen atau kesepakatan kerja sama perlu dicatat agar pelaksanaannya dapat dipantau."	Keterangan dari Dinas menyebutkan peluang kerja sama dengan berbagai pihak sebagai bentuk dukungan pengembangan BUMDesma.
Persaingan dan kondisi ekonomi	Direktur menjelaskan adanya persaingan dengan usaha sejenis serta kemungkinan kenaikan harga barang atau bahan baku yang dapat meningkatkan biaya operasional.	"Perubahan harga dan kebutuhan pengadaan perlu dicatat sebagai bahan pertimbangan pengurus. Informasi dari unit usaha sebaiknya disampaikan secara berkala agar pengurus dapat melihat perubahan biaya dan menyiapkan langkah yang sesuai."	-

Sumber: data primer; diolah peneliti (2026).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang disajikan dalam tabel, kondisi internal BUMDesma Kolones Jaya Mandiri menunjukkan adanya beberapa kekuatan, terutama pada ketersediaan fasilitas kerja yang memadai, hubungan dan koordinasi antara pimpinan dengan karyawan, serta adanya kemauan untuk bekerja sama dan rasa memiliki terhadap organisasi. Meskipun demikian, masih ditemukan sejumlah kelemahan yang perlu mendapat perhatian, meliputi kedisiplinan karyawan yang belum optimal, keterbatasan kompetensi dalam penggunaan teknologi, belum diterapkannya sistem penghargaan berbasis hasil kerja, serta perlunya peningkatan evaluasi kinerja dan pengelolaan administrasi. Selain itu, hasil observasi pada unit Toko Besi dan Baja Mandiri KJMT menunjukkan bahwa variasi dan kelengkapan persediaan barang masih perlu ditingkatkan. Dari aspek eksternal, hasil wawancara dengan perwakilan Dinas UMKM Kabupaten Musi Rawas menunjukkan adanya peluang dukungan melalui pembinaan, pelatihan, fasilitasi pemasaran, dan pendampingan pengelolaan usaha. Peluang kemitraan dengan berbagai pihak juga dapat dimanfaatkan untuk mendukung pengembangan unit usaha. Sementara itu, persaingan dengan usaha sejenis serta perubahan kondisi ekonomi, khususnya

kenaikan harga barang dan bahan baku, menjadi tantangan yang perlu diantisipasi melalui peningkatan kualitas pelayanan, pengelolaan persediaan, dan pengendalian biaya operasional.

Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal dalam dokumen penelitian dirangkum pada Tabel dibawah ini. Faktor-faktor tersebut menjadi dasar untuk menyusun alternatif strategi pengembangan.

Tabel 3. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal BUMDesma

Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)
1. Fasilitas dan lingkungan kerja dinilai nyaman serta mendukung aktivitas karyawan. 2. Hubungan kerja dan komunikasi antarpegawai terjalin dengan baik. 3. Karyawan menunjukkan loyalitas dan kemauan untuk bekerja sama.	1. Disiplin sebagian karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab belum optimal. 2. Kompetensi sebagian karyawan dalam penggunaan teknologi dan digitalisasi masih terbatas. 3. Sistem penghargaan atau insentif berdasarkan hasil kerja belum diterapkan. 4. Evaluasi kinerja masih berfokus pada kehadiran. 5. Persediaan barang pada unit perdagangan belum bervariasi dan lengkap.

Tabel 4. Identifikasi Faktor Eksternal

Peluang (Opportunities)	Ancaman (Threats)
1. Perkembangan teknologi dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pelayanan, administrasi, transaksi, dan pemasaran. 2. Terdapat peluang dukungan pemerintah melalui pembinaan, pelatihan, dan fasilitasi pengembangan usaha. 3. Terdapat peluang kerja sama dengan instansi dan mitra.	1. Terdapat pesaing yang menjalankan unit usaha sejenis di sekitar BUMDesma. 2. Ketidakstabilan kondisi perekonomian dapat menyebabkan kenaikan harga bahan baku dan biaya operasional.

Perumusan Alternatif Strategi Berdasarkan Analisis SWOT

Pemetaan faktor internal dan eksternal menghasilkan empat kelompok alternatif strategi. Strategi tersebut merupakan alternatif deskriptif yang disusun berdasarkan hubungan antarfaktor, bukan urutan prioritas yang ditentukan melalui pembobotan kuantitatif.

Tabel 5. Alternatif Strategi Pengembangan Berdasarkan Matriks SWOT

Kelompok Strategi	Alternatif Strategi
SO (Strengths–Opportunities)	Memanfaatkan hubungan kerja dan kemauan bekerja sama untuk mengikuti

	pembinaan atau pelatihan pemerintah; memanfaatkan fasilitas yang tersedia untuk mendukung penggunaan teknologi; serta membangun kemitraan yang relevan dengan kebutuhan unit usaha.
WO (Weaknesses–Opportunities)	Mengikutsertakan pengelola dalam pelatihan teknologi dan administrasi; memperbaiki evaluasi kinerja agar tidak hanya berfokus pada absensi; mempertimbangkan sistem penghargaan sesuai kemampuan keuangan; serta memperbaiki perencanaan persediaan.
ST (Strengths–Threats)	Memperkuat koordinasi dan pelayanan konsumen dengan memanfaatkan hubungan kerja yang baik; mengidentifikasi kebutuhan pasar secara berkala; serta meningkatkan efisiensi proses kerja untuk menghadapi persaingan dan perubahan biaya.
WT (Weaknesses–Threats)	Melakukan evaluasi operasional dan biaya secara berkala; menyusun pengendalian persediaan berdasarkan kebutuhan konsumen dan kemampuan modal; meningkatkan kompetensi karyawan; serta memperjelas pembagian tugas dan pengawasan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDesma Kolones Jaya Mandiri Kabupaten Musi Rawas memiliki kekuatan internal berupa ketersediaan fasilitas kerja yang memadai, hubungan kerja yang harmonis, serta adanya loyalitas dan kerja sama antarpegawai. Namun, masih ditemukan beberapa kelemahan, yaitu keterbatasan kompetensi teknologi, kedisiplinan karyawan yang belum optimal, belum diterapkannya sistem penghargaan berbasis kinerja, serta evaluasi kerja yang masih berorientasi pada kehadiran. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan kapasitas sumber daya manusia dan tata kelola organisasi menjadi aspek penting dalam pengembangan BUMDesma. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pramita et al. (2022) yang menyoroti peran sumber daya manusia dalam pengembangan BUMDes, serta Irawati dan Wahyudi (2024) yang membahas pentingnya penyusunan strategi berdasarkan kondisi internal dan eksternal organisasi.

Selain aspek sumber daya manusia, keterbatasan variasi dan kelengkapan persediaan pada unit perdagangan menunjukkan perlunya perbaikan pengelolaan operasional sesuai dengan karakteristik masing-masing unit usaha. Dari sisi eksternal, perkembangan teknologi, dukungan pemerintah, dan peluang kemitraan merupakan faktor yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung pengembangan BUMDesma. Sementara itu, persaingan usaha sejenis dan ketidakstabilan ekonomi menjadi ancaman yang perlu diantisipasi. Hasil ini memiliki relevansi dengan penelitian

Pratiwi et al. (2024) yang menggunakan analisis SWOT sebagai dasar perumusan strategi pengembangan BUMDes. Perbedaannya, penelitian tersebut mengintegrasikan SWOT dengan *Analytical Network Process* (ANP), sedangkan penelitian ini menerapkan SWOT secara deskriptif kualitatif tanpa pembobotan kuantitatif.

Berdasarkan matriks SWOT, strategi pengembangan BUMDesma dirumuskan melalui empat alternatif, yaitu strategi SO yang mengoptimalkan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang, strategi WO yang diarahkan pada perbaikan kelemahan melalui dukungan eksternal, strategi ST yang memanfaatkan kekuatan organisasi untuk menghadapi ancaman, serta strategi WT yang menekankan pengurangan kelemahan dan pengendalian risiko usaha. Keempat alternatif tersebut menunjukkan bahwa pengembangan BUMDesma memerlukan penguatan kapasitas pengelola, peningkatan efektivitas tata kelola, pemanfaatan teknologi, perbaikan pengelolaan persediaan, serta perluasan kemitraan yang sesuai dengan kebutuhan unit usaha.

Dalam konteks pembangunan ekonomi pedesaan, alternatif strategi tersebut berpotensi mendukung penguatan kelembagaan ekonomi desa, pengembangan usaha lokal, dan keberlanjutan kegiatan ekonomi masyarakat. Hal ini berkaitan dengan penelitian Luthfi et al. (2023), Mulyana et al. (2024), dan Ismail et al. (2022) yang mengkaji peran BUMDes dalam pengembangan ekonomi lokal dan pemberdayaan masyarakat. Meskipun demikian, kontribusi BUMDesma Kolones Jaya Mandiri terhadap peningkatan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat belum dapat disimpulkan secara langsung karena keterbatasan data empiris mengenai dampak ekonomi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa strategi pengembangan BUMDesma perlu diarahkan pada penguatan kelembagaan dan optimalisasi peluang eksternal secara berkelanjutan, dengan mempertimbangkan kemampuan serta kebutuhan masing-masing unit usaha.

Interpretasi Temuan Wawancara

Hasil wawancara menunjukkan bahwa BUMDesma Kolones Jaya Mandiri memiliki kekuatan internal berupa ketersediaan fasilitas kerja yang memadai, hubungan kerja yang harmonis, serta koordinasi dan kerja sama antarpegawai yang mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi. Namun, masih ditemukan kelemahan dalam aspek kedisiplinan, kompetensi teknologi, sistem penghargaan, dan evaluasi kinerja yang cenderung berorientasi pada kehadiran. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa ketersediaan sarana kerja perlu diimbangi dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia dan penguatan tata kelola organisasi. Temuan ini relevan dengan penelitian Pramita et al. (2022) yang menyoroti pentingnya sumber daya manusia dalam pengembangan BUMDes.

Dari aspek pengelolaan operasional, hasil observasi menunjukkan bahwa variasi dan kelengkapan persediaan barang pada Toko Besi dan Baja Mandiri KJMT masih terbatas. Kondisi ini mengindikasikan perlunya perbaikan perencanaan persediaan, pencatatan administrasi, serta penyesuaian pengadaan barang dengan kebutuhan konsumen. Sementara itu, keterangan pihak Dinas UMKM Kabupaten Musi Rawas menunjukkan adanya peluang pengembangan melalui pembinaan, pelatihan, fasilitasi pemasaran, dan kemitraan. Peluang tersebut dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kapasitas pengelola dan efektivitas kegiatan usaha, meskipun

pelaksanaan program dukungan secara konkret masih memerlukan penelusuran lebih lanjut.

Dengan demikian, hasil wawancara dan observasi memperkuat identifikasi faktor strategis dalam analisis SWOT. Kekuatan internal dapat dioptimalkan untuk memanfaatkan peluang eksternal, sedangkan kelemahan organisasi perlu diatasi melalui peningkatan kompetensi, penyempurnaan evaluasi kinerja, dan perbaikan pengelolaan operasional. Di sisi lain, persaingan usaha sejenis dan ketidakstabilan ekonomi perlu diantisipasi melalui peningkatan kualitas pelayanan serta efisiensi biaya. Interpretasi ini sejalan dengan penelitian Irawati dan Wahyudi (2024) mengenai pentingnya analisis kondisi internal dan eksternal dalam perumusan strategi pengembangan BUMDes. Dengan demikian, hasil penelitian memberikan dasar empiris bagi penyusunan alternatif strategi pengembangan BUMDesma yang sesuai dengan kondisi kelembagaan dan karakteristik masing-masing unit usaha.

5. Kesimpulan

BUMDesma Kolones Jaya Mandiri memiliki kekuatan berupa fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung, hubungan kerja serta komunikasi antarpegawai yang baik, dan kemauan karyawan untuk bekerja sama. Kelemahannya meliputi kedisiplinan sebagian karyawan yang belum optimal, keterbatasan kompetensi teknologi, belum adanya sistem penghargaan, evaluasi kinerja yang masih berfokus pada kehadiran, serta persediaan barang yang belum bervariasi dan lengkap pada unit perdagangan. Peluang berasal dari perkembangan teknologi, dukungan pemerintah, dan kesempatan kemitraan, sedangkan ancaman meliputi persaingan usaha sejenis dan ketidakstabilan ekonomi.

Analisis SWOT menghasilkan alternatif strategi SO, WO, ST, dan WT. Strategi tersebut mencakup pemanfaatan fasilitas dan hubungan kerja untuk mengakses pembinaan dan kemitraan, pelatihan teknologi dan administrasi, perbaikan evaluasi kinerja, pembenahan persediaan, penguatan pelayanan konsumen, efisiensi biaya, serta peningkatan kompetensi dan pengawasan.

Strategi pengembangan tersebut memiliki relevansi potensial terhadap pembangunan ekonomi pedesaan melalui penguatan kelembagaan, pengembangan potensi usaha lokal, kerja sama, dan keberlanjutan usaha. Namun, dampak terhadap pendapatan dan kesejahteraan masyarakat belum dapat disimpulkan karena belum didukung data pengukuran yang memadai. Penelitian selanjutnya atau evaluasi pengelola perlu menelusuri indikator keterlibatan masyarakat, kesempatan kerja, pendapatan, dan kinerja masing-masing unit usaha.

6. Daftar Pustaka

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.

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. https://doi.org/10.52423/neores.v5i2.239

Ismail, R. G., Mirani, D., Nasyaya, A., & Khairunnas. (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

Luthfi, Sutrisno, & Bahri, S. (2023). Peran BUMDes terhadap peningkatan ekonomi desa (studi kasus Desa Tengedan Kecamatan Batu Putih Kabupaten Sumenep). *Maro: Jurnal Ekonomi Syariah dan Bisnis*, 6(1), 69–75. https://doi.org/10.31949/maro.v6i1.3542

Mulyana, R., Maemunah, Isnaini, Hasan, Hafsah, & Ningsih, A. S. P. (2024). Peran Badan Usaha Milik Desa dalam pembangunan desa melalui pemberdayaan masyarakat. *Seminar Nasional Paedagoria*, 4, 143–153. https://journal.ummat.ac.id/index.php/fkip/article/view/25609

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. (2021).

Pramita, C., Maleha, N. Y., & Muharir. (2022). Pengaruh sumber daya manusia dan peran BUMDes Bangkit Jaya terhadap pengembangan desa wisata di Desa Sugih Waras Kecamatan Teluk Gelam Kabupaten Ogan Komering Ilir. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Syariah (JIMESHA)*, 2(1), 77–82. https://doi.org/10.36908/jimesha.v2i1.109

Pratiwi, D. E., Setiawan, B., Gutama, W. A., Primininingtyas, D. N., Izzati, E. M., Aulia, B. M., Lasitya, D. S., & Irwandi, P. (2024). Penerapan analisis SWOT dan Analytical Network Process dalam strategi pengembangan BUMDes di Jawa Timur. *Jurnal Penyuluhan*, 20(1), 165–177. https://doi.org/10.25015/20202445971

Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.

Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Suharto, E. (2017). *Membangun masyarakat memberdayakan rakyat: Kajian strategis pembangunan kesejahteraan sosial dan pekerjaan sosial*. Refika Aditama.

Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2020). *Economic development* (13th ed.). Pearson.