

POTENSI KEBERLANJUTAN USAHA BUMDESA DI TULUNGAGUNG

BUSINESS SUSTAINABILITY POTENTIAL OF VILLAGE-OWNED ENTERPRISE IN TULUNGAGUNG

Sony Hartono¹, Riani Budiarsih², Oke Wibowo³

¹sonyhart@pknstan.ac.id, ²riani.budiarsih@pknstan.ac.id, ³okewibowo@pknstan.ac.id
Politeknik Keuangan Negara STAN

Abstrak: Penelitian ini mengeksplorasi potensi keberlanjutan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Tulungagung, sebuah wilayah dengan sumber daya lokal yang melimpah. BUMDes, yang didirikan berdasarkan Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014, bertujuan untuk mendorong pengembangan ekonomi pedesaan. Di Tulungagung, BUMDes memainkan peran penting dalam optimalisasi sumber daya alam, penciptaan lapangan kerja, dan pengurangan ketergantungan pada sektor informal. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT, mengkaji kekuatan internal seperti lokasi strategis dan keragaman unit usaha, serta peluang eksternal seperti dukungan pemerintah dan tingginya permintaan produk. Namun, BUMDes menghadapi tantangan, termasuk persaingan dari sektor swasta, keterbatasan akses modal, dan kendala sumber daya manusia. Studi ini menggunakan kuesioner yang didistribusikan kepada 19 pengelola BUMDes untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Temuan menunjukkan bahwa meskipun BUMDes berkontribusi positif terhadap pendapatan desa dan kemandirian ekonomi, BUMDes memerlukan kapasitas manajemen yang lebih kuat dan strategi pemasaran inovatif untuk meningkatkan daya saing. Secara keseluruhan, dengan dukungan yang tepat dan perbaikan strategis, BUMDes di Tulungagung memiliki potensi besar untuk berkontribusi pada kesejahteraan lokal dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Kata Kunci: potensi, keberlanjutan, usaha, BUMDes, Tulungagung

Abstract: *This study explores the sustainability potential of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Tulungagung, a region with abundant local resources. BUMDes, established under Indonesia's Village Law No. 6/2014, aims to drive rural economic development. In Tulungagung, BUMDes play a significant role in optimizing natural resources, creating jobs, and reducing dependency on informal sectors. This research employs a SWOT analysis, examining internal strengths like strategic location and diverse business units, and external opportunities such as government support and high product demand. However, BUMDes face challenges, including competition from the private sector, limited access to capital, and human resource constraints. The study utilizes questionnaires distributed to 19 BUMDes managers to assess strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Findings indicate that while BUMDes contributes positively to village revenue and economic independence, it requires strengthened management capacity and innovative marketing strategies to enhance competitiveness. Conclusively, with targeted support and strategic improvements, BUMDes in Tulungagung has substantial potential to contribute to local welfare and sustainable economic growth.*

Keywords: *potential, sustainability, business, Village-Owned Enterprises, Tulungagung*

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrumen strategis dalam mendukung pembangunan ekonomi desa. BUMDes dibentuk berdasarkan Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang mengamanatkan desa untuk

mendirikan usaha guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Di Tulungagung, BUMDes menjadi motor penggerak dalam meningkatkan potensi sumber daya lokal, menciptakan lapangan kerja, dan mengurangi ketergantungan masyarakat terhadap sektor informal.

Tulungagung, sebuah kabupaten di Jawa Timur, memiliki potensi sumber daya alam yang cukup melimpah, mulai dari sektor pertanian, perikanan, hingga pariwisata. Dengan kekayaan sumber daya ini, BUMDes memiliki peluang besar untuk mengoptimalkan potensi lokal melalui pengelolaan usaha yang berbasis kebutuhan dan keunggulan lokal.

Tulungagung merupakan salah satu Kabupaten di Jawa Timur yang memiliki 19 kecamatan, 14 kelurahan, dan 257 Desa. Jumlah Bumdes yang ada di Tulungagung sebanyak 257, termasuk salah satu yang terbanyak di Jawa Timur. Dari 257 Bumdes yang ada, bisa dikategorikan 41 BUMDesa masuk dalam kategori Maju, 85 BUMDesa masuk dalam kategori pengembangan, dan 131 BUMDesa masih dalam kategori pemula (Novitasari et al., 2024). beberapa Bumdes pernah menjadi Bumdes terbaik di Jawa Timur. Namun, bertolak belakang dengan keberhasilan Bumdes yang ada, sebagian besar Bumdes di Tulungagung masih belum menunjukkan performa yang bagus.

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Tulungagung, sejak tahun 2023 bekerja sama dengan Politeknik Keuangan Negara STAN untuk menjadikan Bumdes-Bumdes di Tulungagung lebih akuntabel dan auditable (Kominfo Provjatim, 2023). Ada 18 belas jenis usaha yang dilakukan oleh Bumdes-Bumdes di Tulungagung di antaranya perikanan, peternakan, pertanian, pertokoan, jasa keuangan, simpan pinjam, warung, pengelolaan sampah, wisata, toko *online*, persewaan internet, sampai dengan pasar desa.

Jenis-jenis usaha yang digeluti oleh Bumdes-bumdes di Tulungagung tidak jauh berbeda dengan bisnis swasta yang terlebih dulu ada. Dengan kondisi demikian, banyak

usaha Bumdes yang baru jalan beberapa tahun sudah tidak berlanjut atau gulung tikar dikarenakan kalah bersaing dengan sektor swasta. Kondisi dunia bisnis saat ini ditambah dengan karakter konsumen zaman sekarang, Bumdes perlu update dengan apa yang sesungguhnya diinginkan oleh konsumen. Saat ini konsumen semakin pintar dan banyak tuntutan, sehingga hal ini menjadi bagian yang kritical untuk setiap bisnis, tak terkecuali bisnis yang dilakukan oleh BUMDes (Haris & Negoro, 2018).

Kebertahanan usaha Bumdes juga tidak bisa dilepaskan dari partisipasi masyarakat. Partisipasi dalam hal ini bisa berupa keterlibatan masyarakat dalam operasional usaha Bumdes, menjadi pendukung aktif usaha Bumdes, ataupun terlibat dalam evaluasi kinerja Bumdes. Evaluasi kinerja Bumdes oleh masyarakat bisa terlaksana dengan baik, jika masyarakat diberi kesempatan dengan mengakses laporan pertanggungjawaban Bumdes. Demikian pula dengan sarana prasarana yang dimiliki oleh Bumdes memegang peranan penting dalam keberhasilan Bumdes. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja Bumdes yaitu dengan meningkatkan kualitas sarana dan prasarana (Widiastuti Solihat & Aan Julia, 2022).

Pengelola Bumdes perlu bisa mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang menjadi peluang ataupun ancaman dalam pengembangan Bumdes, sehingga akan lebih memudahkan dan menentukan strategi-strategi dalam meraih peluang dan menghindari ancaman (Sulaksana & Nuryanti, 2019). Salah satu strategi yang harus dimiliki oleh Bumdes agar bisa menjalankan usahanya secara berkelanjutan meskipun ada berbagai hambatan besar dan yang tidak terprediksi sebelum, misalkan pandemi covid 19. Ketika pandemi berlangsung, Bumdes harus bisa bertahan menghadapinya, salah satunya dengan strategi inovasi usaha yang

bisa dijalankan ketika pandemi berlangsung (Wulandari et al., 2021)

BUMDes di Tulungagung memiliki potensi besar untuk menjadi penggerak utama dalam pembangunan ekonomi lokal. Untuk itu BUMDes perlu dikelola secara profesional untuk mendapatkan keuntungan guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa sejalan dengan amanah pasal 87A angka (1) UU NOMOR 3 TAHUN 2024 TENTANG PERUBAHAN KEDUA ATAS UNDANG-UNDANG NOMOR 6 TAHUN 2014 TENTANG DESA. Dengan memanfaatkan kekayaan sumber daya alam dan potensi ekonomi lokal, BUMDes dapat menciptakan nilai tambah bagi masyarakat desa. Namun, untuk mencapai potensi penuh, BUMDes harus mengatasi sejumlah tantangan, seperti keterbatasan sumber daya manusia, akses permodalan, dan rendahnya literasi keuangan. Melalui peningkatan kapasitas, inovasi model bisnis, dan kolaborasi dengan berbagai pihak, BUMDes dapat berkembang lebih pesat dan memberikan dampak yang lebih signifikan bagi pembangunan ekonomi di Tulungagung.

METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode analisis deskriptif. Objek penelitian merupakan titik perhatian dari suatu penelitian. Objek dalam penelitian ini adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) di Kabupaten Tulungagung Jawa Timur. Sementara subjek penelitian atau responden dalam penelitian ini adalah pengurus BUMDesa di Kabupaten Tulungagung seperti Direktur, Sekretaris, Bendahara dan karyawan BUMDesa. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dengan cara membagikan

kuesioner sebanyak 17 butir pernyataan pada responden yaitu pengurus BUMDesa Kabupaten Tulungagung. Kuesioner digunakan untuk menggali informasi tentang hambatan dan peluang dari faktor eksternal BUMDesa serta kekuatan dan kelemahan dari faktor internal BUMDesa. Sasaran dari kuesioner adalah responden yang memahami terkait BUMDesa di Kabupaten Tulungagung. Responden dalam penelitian ini sebanyak 19 reponden. Selanjutnya data yang diperoleh akan diolah dengan menggunakan metode analisis SWOT untuk melihat potensi keberlanjutan usaha BUMDesa.

Tabel 1.1. menunjukkan sebaran demografi responden.

Kriteria	Persentase
Jenis Kelamin	
Perempuan	78,95
Laki-laki	21,05
Tingkat Pendidikan	
SMA	21,05
Diploma	5,26
S1	63,16
S2	10,53
Jabatan	
Direktur BUMDesa	31,58
Sekretaris BUMDesa	36,84
Bendahara BUMDesa	26,32
Karyawan	5,26

Mayoritas reponden pengurus BUMDesa di Kabupaten Tulungagung adalah perempuan yaitu sebanyak 78,95%. Tingkat pendidikan terbanyak untuk pengurus yaitu sudah menempuh pada program sarjana dan terdapat satu 10,53% BUMDesa yang memiliki pengurus dengan gelar pendidikan S2 atau magister. Dari sisi Pendidikan, pengurus BUMDesa di Kabupaten Tuluagung sudah cukup

memadai. Sebagian. Sebanyak 31,58% responden adalah Direktur BUMDesa, 36,84% Sekretaris BUMDesa, 26,32% Bendahara BUMDesa dan 5,26% karyawan BUMDesa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi pengembangan BUMDesa dapat diperoleh dengan melihat faktor internal pengembangan BUMDesa dengan melihat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh BUMDesa. Faktor lainnya yaitu faktor eksternal yang merupakan faktor-faktor strategi yang dimiliki oleh BUMDesa yang bersala di luar BUMDesa. Faktor eksternal ini berupa ancaman dan peluang yang dimiliki oleh BUMDesa.

Faktor-faktor internal dan eksternal yang dimiliki BUMDesa Tulungagung

Faktor Internal Kekuatan

BUMDesa memiliki lokasi yang strategis

Sebanyak 36,84% menyatakan setuju dan 36,84% menyatakan setuju jika lokasi yang dimiliki oleh BUMDesa strategis. Artinya sebanyak 73,68% responden berpendapat bahwa lokasi BUMDesa terletak pada lokasi yang strategis di desa.

a) Sarana dan prasarana penunjang yang dimiliki oleh BUMDesa memadai

Sebanyak 17,37% menyatakan setuju bahwa sarpras yang dimiliki BUMDesa memadai dan 15,79% menyatakan sangat setuju jika BUMDesa memiliki sarpras yang memadai. Artinya kurang dari 50% yaitu 47,37% yang menyatakan bahwa sarprasnya sudah memadai, artinya sebagian besar menilai bahwa sarpras masih perlu ditingkatkan.

b) BUMDesa memiliki unit usaha yang beragam

Terdapat 52,63% responden setuju jika BUMDesa memiliki usaha yang beragam serta 10,53% menyatakan sangat setuju jika BUMDesa memiliki unit usaha yang beragam. Artinya sebagian besar BUMDesa memiliki unit

yang beragam yaitu sebesar 63,16%. Namun demikian masih terdapat 5,26% reponden menyatakan bahwa unit usaha mereka tidak beragam.

c) Desa memiliki potensi sumber daya alam yang dapat dikelola BUMDesa

Sebagian besar BUMDesa menyatakan bahwa sebanyak 52,63% setuju dan 10,53% menyatakan sangat setuju bahwa BUMDesa memiliki potensi sumber daya alam yang dapat dikelola oleh BUMDesa

d) Terdapat hubungan baik antara pemerintah desa dan masyarakat

Hubungan baik antara pemerintah desa dan masyarakat sudah tercipta, hal ini dapat dilihat sebanyak 31,58% responden menyatakan setuju dan 36,84% menyatakan sangat setuju.

e) Produk/jasa yang dimiliki oleh unit usaha dapat bersaing dengan produk/jasa serupa

57,89% menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa produk/jasa yang dimiliki oleh unit usaha dapat bersaing dengan produk/jasa serupa. Sementara 2,26% merasa sangat tidak yakin jika produk BUMDesa dapat bersaing dengan produk yang serupa. Dengan kata lain masih ada BUMDesa yang belum yakin dengan produk/jasa yang dimilikinya.

f) BUMDesa dapat membangun kesepakatan/hubungan kerja sama dengan pihak lain

Sebanyak 78,95% setuju (52,63%) dan sangat setuju (5,26%) jika BUMDesa telah membangun kerja sama dengan pihak lain. Masih terdapat sebanyak 5,26% masih belum membangun kerja sama dengan pihak lain.

g) Unit usaha BUMDesa dapat memicu peningkatan PADES

Seluruh BUMDesa menyetujui bahwa unit usaha BUMDesa dapat memicu peningkatan PADES.

Kelemahan

a) Pengelolaan unit usaha BUMDesa masih belum optimal

Hanya 15,79%, menyampaikan bahwa unit usaha BUMDesa sudah optimal, sisanya menyampaikan bahwa unit usaha sudah optimal.

- b) Kualitas produk/jasa belum sepenuhnya diakui oleh konsumen
 Sebesar 26,32% menyetujui bahwa kualitas produk/jasa sudah diakui oleh konsumen.
- c) Pengurus harian memiliki keterbatasan dalam penggunaan IPTEK
 Sebanyak 42,11% pengurus sudah memiliki keterampilan IPTEK, sisanya masih memiliki keterbatasan IPTEK
- d) Kurangnya pelatihan seperti bimbingan teknis untuk BUMDesa
 Hanya 26,32% yang mendapatkan pelatihan terkait dengan teknis BUMDesa, sisanya pengurus masih belum mendapatkan pelatihan.

Faktor eksternal

Peluang

- a) Kebutuhan dan permintaan atas produk/jasa hasil unit usaha BUMDesa tinggi yaitu 47,37% setuju dan sangat setuju bahwa kebutuhan dan permintaan produk/jasa BUMDesa Tinggi.
 - b) Terdapat dukungan pemerintah pusat, pemerintah provinsi dan daerah dalam permodalan, promosi dan pemasaran produk 68,42%
 - c) Pertumbuhan ekonomi di desa semakin baik sejak berdirinya BUMDesa 68,42% menyampaikan bahwa pertumbuhan ekonomi di desa semakin baik sejak berdirinya BUMDesa
- 1) Ancaman
- a) Persaingan usaha semakin tinggi (banyak unit usaha lain yang memiliki produk/jasa yang sama dengan produk/jasa milik BUMDesa 52,63% BUMDesa merasa saat ini persaingan usaha semakin tinggi.
 - b) Konsumen cenderung mendapatkan produk/jasa di tempat selain BUMDesa 36,84% BUMDesa merasa bahwa konsumen cenderung bisa

mendapatkan produk/jasa lainnya selain BUMDesa. Misalkan, BUMDesa yang memiliki usaha toko online juga mendapatkan persaingan yang luar biasa dari ribuan toko online yang menjual barang sejenis dengan harga yang kompetitif.

Analisis SWOT

Dalam penentuan sebuah strategi tentang keberlanjutan usaha BUMDesa dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT yang dilakukan melalui tahap pengumpulan data, analisis data serta pengambilan keputusan. Hal yang dilakukan oleh peneliti yaitu mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam tahap pengumpulan data. Hasil identifikasi dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2 Matriks Identifikasi SWOT BUMDesa Tulungagung

Faktor Internal	Faktor Eksternal
<p>Kekuatan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. BUMDesa terletak pada lokasi yang strategis 2. Sarana dan prasarana penunjang yang dimiliki oleh BUMDesa memadai 3. BUMDesa memiliki unit usaha yang beragam 4. Desa memiliki potensi sumber daya alam yang dapat dikelola BUMDesa 5. Terdapat hubungan baik antara pemerintah desa dan masyarakat 6. Produk/jasa yang dimiliki oleh unit usaha dapat bersaing dengan produk/jasa yang serupa 7. BUMDesa dapat membangun kesepakatan/hubung 	<p>Peluang:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan dan permintaan atas produk/jasa hasil unit usaha BUMDesa tinggi 2. Terdapat dukungan pemerintah pusat, pemerintah provinsi dan daerah dalam permodalan, promosi dan pemasaran produk 3. Pertumbuhan ekonomi di desa semakin

<p>an kerja sama dengan pihak lain</p> <p>8. Unit usaha BUMDesa dapat memicu peningkatan PADes</p>	<p>baik sejak berdirinya BUMDesa</p> <p>4. Kebutuhan dan permintaan atas produk/jasa hasil unit usaha BUMDesa tinggi</p> <p>5. Terdapat dukungan pemerintah pusat, pemerintah provinsi dan daerah dalam permodalan, promosi dan pemasaran produk</p>
<p>Kelemahan:</p> <p>1. unit usaha BUMDesa masih belum optimal</p> <p>2. Kualitas produk/jasa belum sepenuhnya diakui oleh konsumen</p> <p>3. Pengurus harian memiliki keterbatasan dalam penggunaan IPTEK</p> <p>4. Kurangnya pelatihan seperti bimbingan teknis untuk BUMDesa</p>	<p>Ancaman:</p> <p>1. Persaingan usaha semakin tinggi (banyak unit usaha lain yang memiliki produk/jasa yang sama dengan produk/jasa milik BUMDesa)</p> <p>2. Konsumen cenderung mendapatkan produk/jasa di tempat selain BUMDesa</p>

Faktor-faktor tersebut selanjutnya diberikan rating oleh pengurus BUMDesa Tulungagung. Skala yang digunakan adalah 1 sampai dengan 5. Angka 1 menunjukkan rating nilai paling rendah sedangkan angka 5 menunjukkan rating nilai paling tinggi. Penentuan kriteria

dilakukan dengan menggunakan interval perhitungan sebagai berikut.

Skor tertinggi	5
Skor Terendah	1
Range	4
Panjang kelas interval	0,8

Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman seperti pada tabel 3:

Tabel 3. Kriteria Kekuatan, Kelemahan, peluang dan ancaman

Interval	Kriteria
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,61	Rendah
2,62 – 3,42	Cukup
3,42 -4,23	Tinggi
4,24 – 5,00	Sangat Tinggi

Faktor Kekuatan

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti terdapat beberapa kekuatan yang dapat digunakan untuk mengembangkan BUMDesa di Kabupaten Tulungagung. Dari hasil kuesioner diperoleh hasil untuk faktor kekuatan seperti pada tabel 4.

Tabel 4 Kekuatan BUMDesa Tulungagung

Kekuatan	Rata-rata	Kriteria
BUMDesa terletak pada lokasi yang strategis	4,053	Tinggi
Sarana dan prasarana penunjang yang dimiliki oleh BUMDesa memadai	3,421	Cukup
BUMDesa memiliki unit usaha yang beragam	3,684	Tinggi
Desa memiliki potensi sumber daya alam yang dapat dikelola BUMDesa	3,632	Tinggi
Terdapat hubungan baik antara pemerintah desa dan masyarakat	4,053	Tinggi
Produk/jasa yang dimiliki oleh unit usaha dapat bersaing dengan produk/jasa yang serupa	3,526	Tinggi
BUMDesa dapat membangun kesepakatan/hubungan kerja sama dengan pihak lain	3,947	Tinggi
Unit usaha BUMDesa dapat memicu peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes)	4,368	sangat tinggi
Rata-rata Kekuatan	3,836	Tinggi

Berdasarkan tabel 4 BUMDesa Tulungagung memiliki kekuatan yang tinggi untuk keberlanjutan usaha BUMDesa dengan mengangkat potensi sumber daya alam serta usaha beragam yang dimiliki oleh BUMDesa Tulungagung. Berdasarkan data di atas juga menunjukkan bahwa adanya unit usaha di BUMDesa sangat memicu peningkatan PADesa. Hal tersebut ditunjukkan merupakan faktor kekuatan tertinggi yang kemudian diikuti dengan letak BUMDesa yang strategis kemudian baik antara pemerintah desa dan masyarakat. Faktor kekuatan terendah adalah sarana dan prasarana penunjang yang dimiliki oleh BUMDesa masih dirasa cukup oleh pengurus sehingga masih perlu untuk dioptimalkan. Hubungan baik antara pemerintah desa dan masyarakat menunjukkan rata-rata yang relatif tinggi. Seperti yang terjadi di Desa Kendalbulur yang memiliki BUMDesa Larasati menunjukkan sinergi yang baik antara masyarakat, pemerintah desa, dan BUMDesa. Masyarakat yang mempunyai usaha diberikan kesempatan untuk bergabung dengan unit-unit bisnis BUMDesa Larasati untuk mengembangkan potensi usahanya (Yuniarko & Pramono, 2023). Seperti halnya para pembudidaya ikan patin di desa Kendalbulur yang saat ini tidak hanya menjual ikan patin dalam bentuk mentah, melainkan berinovasi untuk memberikan nilai tambah produk dengan mengolahnya terlebih dahulu untuk menjadi berbagai produk olahan ikan patin yang bisa dijual di unit-unit usaha BUMDesa Larasati.

Faktor kelemahan

Tabel 5. Kelemahan BUMDesa Tulungagung

Kelemahan	Rata-rata	Kriteria
Pengelolaan unit usaha BUMDesa masih belum optimal	2,684	Cukup
Kualitas produk/jasa belum sepenuhnya diakui oleh konsumen	2,947	Cukup
Pengurus harian memiliki keterbatasan dalam penggunaan IPTEK	3,053	Cukup
Kurangnya pelatihan seperti bimbingan teknis untuk BUMDesa	2,842	Cukup
Rata-rata Kelemahan	2,882	Cukup

Berdasarkan Tabel 5, kelemahan yang dimiliki oleh BUMDesa di Tulungagung rata-rata masuk dalam kriteria cukup. Hal ini menunjukkan bahwa, kelemahan yang dihadapi tidak terlalu parah ataupun terlalu ringan. Kondisi demikian, kelemahan yang dimiliki bisa ditingkatkan dalam waktu yang relatif singkat. Keterbatasan SDM BUMDesa yang menguasai IPTEK menunjukkan kelemahan terbesar yang dimiliki rata-rata BUMDesa, padahal penguasaan IPTEK terutama teknologi informasi saat ini sangat penting, agar BUMDesa mampu menjangkau pasar yang lebih luas dalam waktu yang lebih cepat dengan biaya yang lebih efisien serta tepat sasaran.

Faktor Peluang

Tabel 6 Peluang BUMDesa Tulungagung

Peluang	Rata-rata	Kriteria
Kebutuhan dan permintaan atas produk/jasa hasil unit usaha BUMDesa tinggi	3,579	Tinggi
Terdapat dukungan pemerintah pusat, pemerintah provinsi dan daerah dalam permodalan, promosi dan pemasaran produk	3,737	Tinggi
Pertumbuhan ekonomi di desa semakin baik sejak berdirinya BUMDesa	3,632	Tinggi
Rata-rata Peluang	3,649	Tinggi

Dari 3 (tiga) peluang yang diidentifikasi dari BUMDesa di Tulungagung, terlihat bahwa ketiganya masuk dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa BUMDesa-BUMDesa di Tulungagung mempunyai peluang yang relatif tinggi untuk tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Peran serta pemerintah pusat maupun daerah dalam memajukan

BUMDesa mempunyai nilai tertinggi daripada dua indikator peluang lainnya. Hal ini bisa dilihat dari besaran dana desa dari pemerintah pusat yang digunakan untuk penyertaan modal BUMDesa. Di samping itu, pemerintah daerah provinsi maupun kabupaten juga memberikan dukungan berupa berbagai macam pelatihan [ataupun akses permodalan](#). Pertumbuhan ekonomi desa yang semakin baik sejak berdirinya BUMDesa yang terepresentasikan dengan meningkatnya kesejahteraan masyarakat salah satunya bisa dibuktikan oleh keberadaan BUMDesa Ngudi Sejahtera Desa Ngunut, Tulungagung yang mana dengan keberadaan BUMDesa kesejahteraan masyarakat masyarakat menjadi lebih baik dan masyarakat pun lebih terbantu dalam memenuhi kebutuhannya (Novitasari et al., 2024)

Faktor Ancaman

Tabel 7. Ancaman BUMDesa Tulungagung

Ancaman	Rata-rata	Kriteria
Persaingan usaha semakin tinggi (banyak unit usaha lain yang memiliki produk/jasa yang sama dengan produk/jasa milik BUMDesa)	3,579	Tinggi
Konsumen cenderung mendapatkan produk/jasa di tempat selain BUMDesa	2,737	Cukup
Rata-rata Ancaman	3,158	Cukup

Ancaman utama yang dihadapi mayoritas BUMDesa di Tulungagung adalah terkait persaingan usaha yang semakin tinggi. Jenis usaha BUMDesa yang relatif umum dengan jenis usaha yang digeluti sektor swasta, menjadikan BUMDesa perlu berjuang ekstra untuk menghadapi persaingan usaha. Kesalahan langkah dalam implementasi strategi mulai dari perencanaan sampai monitoring usaha akan membuat BUMDesa sulit untuk bangkit kembali sehingga pada akhirnya mati suri.

3. Alternatif Strategi

a. Strategi S-O (Strengths-Opportunities) untuk pengembangan BUMDesa di Tulungagung

- 1) Pemanfaatan Lokasi Strategis untuk Peningkatan Penjualan BUMDesa dapat mengoptimalkan lokasi yang strategis untuk menarik lebih banyak konsumen, dengan memanfaatkan kebutuhan tinggi atas produk/jasa unit usaha BUMDesa.
- 2) Diversifikasi Usaha dengan Dukungan Pemerintah
Mengembangkan unit usaha baru yang relevan dengan permintaan masyarakat, didukung oleh fasilitas permodalan, promosi, dan pemasaran dari pemerintah pusat, provinsi, dan daerah.
- 3) Optimalisasi Sarana dan Prasarana untuk Menunjang Pertumbuhan Ekonomi Desa
Menggunakan sarana dan prasarana yang sudah memadai untuk meningkatkan produktivitas unit usaha, sehingga berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi desa.
- 4) Memanfaatkan Hubungan Baik dengan Pemerintah Desa dan Masyarakat
Menguatkan sinergi antara pemerintah desa dan masyarakat untuk mendapatkan dukungan dalam promosi serta pemasaran produk, memperluas jangkauan pemasaran BUMDesa.
- 5) Pengelolaan Sumber Daya Alam untuk Produk Unggulan
Mengolah potensi sumber daya alam yang dimiliki desa sebagai produk unggulan BUMDesa, dengan memanfaatkan permintaan pasar yang tinggi dan dukungan pemerintah.

- 6) Membangun Kerja Sama dengan Pihak Eksternal
Memperluas jaringan kemitraan dengan pihak lain untuk memperkuat daya saing BUMDesa serta meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).

Strategi ini dirancang untuk mengoptimalkan kekuatan internal dan peluang eksternal yang ada.

b. Strategi W-O (*Weaknesses-Opportunities*) untuk pengembangan BUMDesa di Tulungagung

- 1) Meningkatkan Pengelolaan Usaha dengan Pelatihan dan Bimbingan Teknis
Memanfaatkan dukungan pemerintah untuk menyediakan pelatihan manajemen usaha dan peningkatan keterampilan, sehingga pengelolaan unit usaha BUMDesa menjadi lebih optimal.
- 2) Peningkatan Kualitas Produk dan Jasa untuk Meningkatkan Kepercayaan Konsumen
Mengikuti program pembinaan mutu produk yang disediakan pemerintah agar kualitas produk/jasa lebih diakui, sehingga dapat lebih bersaing di pasar yang permintaannya tinggi.
- 3) Pemanfaatan Bantuan Teknologi Informasi dari Pemerintah untuk Digitalisasi Usaha
Memanfaatkan program bantuan atau pelatihan teknologi yang disediakan pemerintah guna meningkatkan kemampuan pengurus BUMDesa dalam mengoperasikan teknologi, khususnya untuk pemasaran online.
- 4) Memperbanyak Pelatihan Teknis dan Kewirausahaan untuk Pengurus

Mengoptimalkan pelatihan dari pemerintah daerah agar pengurus BUMDesa memiliki keterampilan kewirausahaan yang kuat dan siap menghadapi persaingan.

- 5) Pemanfaatan Dukungan Permodalan untuk Pengembangan Sarana dan Prasarana
Mengajukan bantuan permodalan untuk memperbaiki dan melengkapi sarana dan prasarana yang masih kurang, sehingga dapat menunjang pertumbuhan dan pengembangan usaha secara berkelanjutan.

Strategi ini mengoptimalkan peluang yang ada untuk memperbaiki kelemahan internal BUMDesa, dengan fokus pada peningkatan kapasitas dan kualitas.

c. Strategi S-T (*Strengths-Threats*) untuk pengembangan BUMDesa di Tulungagung:

- 1) Memaksimalkan Keunggulan Produk untuk Bersaing di Pasar yang Ketat
Dengan kekuatan produk/jasa yang kompetitif, BUMDesa dapat meningkatkan promosi dan menonjolkan keunggulan produk yang lebih unik dan berkualitas agar mampu bersaing dengan usaha lain yang serupa.
- 2) Penguatan Posisi Usaha di Lokasi Strategis untuk Menarik Konsumen Lokal
Memanfaatkan lokasi strategis BUMDesa untuk menarik konsumen dari desa dan sekitarnya, sehingga mampu mengatasi ancaman dari tempat lain yang menawarkan produk serupa.
- 3) Kerja Sama dengan Pemerintah dan Komunitas untuk

Membangun Loyalitas Konsumen

Menggunakan hubungan baik dengan pemerintah desa dan masyarakat untuk menciptakan program loyalitas yang menarik bagi konsumen, agar mereka lebih memilih produk/jasa dari BUMDesa daripada dari pesaing.

- 4) Diversifikasi Unit Usaha untuk Mengurangi Ketergantungan pada Produk Tertentu
Memanfaatkan keberagaman unit usaha BUMDesa agar tidak bergantung pada satu jenis produk yang mudah terpengaruh oleh persaingan, sehingga risiko usaha dapat tersebar.
- 5) Menjalinkan Kerja Sama dengan Pemasok dan Distributor Lokal untuk Efisiensi Biaya
Membangun hubungan kerja sama yang lebih erat dengan pemasok dan distributor lokal guna menekan biaya operasional, sehingga BUMDesa bisa lebih kompetitif dalam menghadapi persaingan usaha yang tinggi.

Strategi ini memanfaatkan kekuatan BUMDesa untuk menghadapi dan mengurangi dampak dari ancaman persaingan.

d. Strategi W-T (*Weaknesses-Threats*) untuk pengembangan BUMDesa di Tulungagung:

- 1) Meningkatkan Kompetensi SDM untuk Menghadapi Persaingan Usaha
Mengadakan pelatihan intensif yang fokus pada pengelolaan bisnis dan keterampilan teknis untuk meningkatkan kemampuan SDM, sehingga dapat bersaing

lebih baik di tengah persaingan usaha yang semakin ketat.

- 2) Meningkatkan Kualitas Produk untuk Mengurangi Ketergantungan Konsumen pada Pesaing
Memperbaiki dan menyempurnakan kualitas produk/jasa BUMDesa agar lebih diakui oleh konsumen, sehingga mereka tidak mudah beralih ke produk/jasa dari tempat lain.
- 3) Mengoptimalkan Penggunaan Teknologi untuk Menjangkau Pasar yang Lebih Luas
Mengatasi keterbatasan penguasaan teknologi dengan pelatihan digital, terutama untuk pemasaran online, sehingga BUMDesa dapat memperluas jangkauan pasarnya dan bersaing lebih efektif dengan usaha lain.
- 4) Mengajukan Bantuan Modal untuk Mengembangkan Infrastruktur yang Lebih Kompetitif
Mengatasi keterbatasan sarana dan prasarana dengan mencari bantuan atau kemitraan untuk perbaikan fasilitas, agar operasional BUMDesa lebih efisien dan kompetitif.
- 5) Memperkuat Identitas dan Citra Usaha BUMDesa
Mengembangkan merek dan identitas yang kuat untuk BUMDesa sehingga lebih mudah dikenali dan dipercaya oleh konsumen, sehingga mereka lebih memilih produk/jasa BUMDesa dibandingkan kompetitor.

Strategi ini berfokus pada perbaikan kelemahan internal dan penguatan daya saing agar lebih siap menghadapi ancaman pasar.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis pada pengembangan BUMDesa di Tulungagung, identifikasi SWOT menunjukkan beberapa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi. Kekuatan utama BUMDesa meliputi lokasi strategis, hubungan baik antara pemerintah desa dan masyarakat, serta unit usaha yang beragam dan mampu meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Namun, BUMDesa menghadapi kelemahan dalam pengelolaan usaha yang belum optimal, keterbatasan penguasaan teknologi oleh pengurus, dan minimnya pelatihan teknis.

BUMDesa di Tulungagung juga memiliki peluang besar untuk tumbuh dengan permintaan tinggi terhadap produk dan dukungan dari pemerintah dalam promosi dan permodalan. Namun, ancaman eksternal seperti persaingan usaha yang meningkat dengan sektor swasta dan pilihan konsumen untuk berbelanja di tempat lain turut menghambat pertumbuhan.

Secara keseluruhan, BUMDesa di Tulungagung memiliki potensi yang besar untuk berkontribusi pada kesejahteraan desa. Namun, perlu adanya penguatan kapasitas pengelolaan dan strategi pemasaran yang inovatif untuk meningkatkan daya saing di tengah tingginya persaingan usaha.

UCAPAN TERIMA KASIH (JIKA ADA)

Ucapan terima kasih merupakan bentuk apresiasi adanya kontribusi dari perorangan maupun lembaga yang tidak bisa masuk sebagai penulis. Misalnya pemberi dana penelitian yang terkait dengan publikasi ini.

DAFTAR PUSTAKA

Haris, A., & Negoro, S. (2018). *INOVASI BUMDES DALAM PENGELOLAAN POTENSI KEWIRAUSAHAAN MASYARAKAT PESISIR*.

Kominfo Provjatim. (2023, November 13). *Klasifikasi BUM Desa Kabupaten Tulungagung Terus Meningkat*. <https://kominfo.jatimprov.go.id/Berita/Klasifikasi-Bum-Desa-Kabupaten-Tulungagung-Terus-Meningkat>.
<https://kominfo.jatimprov.go.id/berita/klasifikasi-bum-desa-kabupaten-tulungagung-terus-meningkat>

Novitasari, R., Dessy Harsanti, T., & Wisnuwardhana Corresponding Author, U. (2024). Revitalization of BUMDes Ngudi Sejahtera Ngunut to Increase Village Economic Independence. *Formosa Journal of Applied Sciences (FJAS)*, 3(6), 2533. <https://doi.org/10.55927/fjas.v3i6.9741>

Sulaksana, J., & Nuryanti, I. (2019). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Kasus Di Bumdes Mitra Sejahtera Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka. *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, 3(2), 348–359. <https://doi.org/10.21776/ub.jepa.2019.003.02.11>

UU NOMOR 3 TAHUN 2024 TENTANG PERUBAHAN KEDUA ATAS UNDANG-UNDANG NOMOR 6 TAHUN 2014 TENTANG DESA

Widiastuti Solihat, L., & Aan Julia. (2022). Strategi Keberhasilan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Karangtengah Kecamatan Kadungora Kabupaten Garut. *Bandung Conference Series: Economics Studies*, 2(1). <https://doi.org/10.29313/bceses.v2i1.1374>

Wulandari, E. A., Muhammadiyah, U., Maheni, J., Sari, I., Achmad, J., Hafidzi, H., & Jember, U. M. (2021). STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA GUNUNG MULIA DENGAN

PENDEKATAN ANALISIS SWOT
DI DESA GRENDEN
KECAMATAN PUGER. In *Jurnal
Ekonomi dan Bisnis GROWTH* (Vol.
19, Issue 2).

Yuniarko, W., & Pramono, T. (2023).
Pemberdayaan Masyarakat
Berbasis Badan Usaha Milik Desa
(Bumdesa) Di Desa Kendalbulur

Kecamatan Boyolangu Kabupaten
Tulungagung Community
Empowerment Based on Village
Owned Enterprises (Bumdesa) in
Kendalbulur Village, Boyolangu
District, Tulungagung Regency.
*Jurnal Penelitian Administrasi
Publik*, 9(1).
[https://doi.org/10.30996/jpap.v9i1.
7890](https://doi.org/10.30996/jpap.v9i1.7890)