AGRISCIENCE
Volume 7, Nomor 1, 2026, pp 29-50
https://doi.org/10.21107/agriscience.v7i1.19068

ISSN: 2301-9948
e-ISSN: 2407-6260

Strategi pengembangan unit usaha milik Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berkah di Desa Batuputih Laok Kecamatan Batuputih Kabupaten Sumenep

Kurnia Firdatus Zaifah, Fuad Hasan*

Abstrak
Kinerja usaha pada BUMDes Berkah belum menunjukkan hasil maksimal, hal ini dilihat dari pendapatan unit usaha yang berfluktuasi dan terkadang tidak dapat membiayai kegiatan operasional. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor internal dan eksternal serta merumuskan strategi pengembangan unit usaha BUMDes Berkah. Responden dalam penelitian terdiri dari Kepala Desa Batuputih Laok, Badan Permusyawaratan Desa (BPD) Batuputih Laok, Pengawas, Direktur, Sekretaris, Bendahara, dan karyawan BUMDes Berkah, serta informan kunci yaitu Bumdes.id. Metode analisis dalam penelitian ini terdiri matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, analisis SWOT, dan analisis QSPM. Hasil penelitian menunjukkan urutan prioritas strategi pengembangan unit usaha BUMDes Berkah adalah strategi menjaga sistem pelayanan konsumen serta menjalin komunikasi dengan pelanggan dan calon pelanggan yang memiliki nilai TAS 4,508, strategi memperluas wilayah pemasaran dengan menambah kerja sama sebagai pemasok LPG dan air mineral bagi toko pengecer dengan nilai TAS 4,426, dan strategi menambah variasi produk yang dijual dengan nilai TAS 4,005.

Kata kunci: Badan Usaha Milik Desa (BUMDes); matriks IFE-EFE; matriks IE; SWOT; QSPM

Abstract
Business performance at BUMDes Berkah has not shown maximum results, this can be seen from fluctuating business unit income and sometimes being unable to finance operational activities. The purpose of this study was to analyze internal and external factors, as well as formulate a strategy for the development of the BUMDes Berkah business unit. Respondents in the study consisted of the Batuputih Laok Village Head, the Batuputih Laok Village Consultative Body (BPD), Supervisors, Directors, Secretaries, Treasurers, and employees of

Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Trunodjoyo Madura, Bangkalan, Indonesia

* Corresponding author
E-mail addres: fuadhasan@trunojoyo.ac.id (Fuad Hasan)

Article History
Submit : 09 October 2025
Accepted : 25 Maret 2026
Publish : 31 Maret 2026

© 2026 Author

BUMDes Berkah, as well as key informant, namely Bumdes.id. The analytical method in this study consisted of IFE matrix, EFE matrix, IE matrix, SWOT analysis, and QSPM analysis. The results of the study show that the priority sequence of the BUMDes Berkah business unit development strategy is a strategy to maintain a consumer service system and establish communication with customers and prospective customers with a TAS value of 4.508, a strategy to expand the marketing area by adding cooperation as a supplier of LPG and mineral water for retail stores with a value of TAS 4.426, and strategies to increase the variety of products sold with a TAS value of 4.005.

Keywords: *Village Owned Enterprises (BUMDes); IFE-EFE matrix; IE matrix; SWOT; QSPM*

1. Pendahuluan

Kemiskinan merupakan salah satu permasalahan rumit yang dihadapi Indonesia, terutama di wilayah pedesaan sehingga menjadi prioritas dalam pembangunan (Zunaidah et al., 2020). Jumlah penduduk miskin di Indonesia pada Maret 2022 mencapai 26,16 juta orang atau 9,54%, yang mana sebanyak 11,82 juta orang atau 7,50% merupakan penduduk miskin di perkotaan dan sebanyak 14,3 juta orang atau 12,29% merupakan penduduk miskin di pedesaan (BPS, 2022). Jika dilihat dari kondisi ekonomi, pendidikan, kesejahteraan, maupun fasilitas lainnya, antara kota dan desa terdapat kesenjangan.

Pemerintah telah melakukan berbagai program untuk mengembangkan perekonomian desa, namum belum memberikan hasil maksimal. Salah satu faktor yang menyebabkan program tersebut kurang maksimal adalah besarnya intervensi pemerintah yang akan menghambat kemandirian dan kreativitas masyarakat untuk mengelola perekonomian di desa sehingga mengakibatkan ketergantungan pada bantuan pemerintah (Sulaksana & Nuryanti, 2019). Guna mengurangi ketergantungan terhadap bantuan pemerintah dapat dilakukan dengan membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) agar potensi perekonomian di desa dapat dikembangkan (Syarifudin & Astusi, 2020).

BUMDes merupakan lembaga usaha desa yang didirikan atas dasar potensi dan kebutuhan desa serta dikelola masyarakat dan pemerintah desa sebagai upaya menguatkan ekonomi desa (Mazlan et al., 2020). Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tentang Badan Usaha Milik Desa (2021) menjelaskan bahwa Badan Usaha Milik Desa merupakan badan hukum yang didirikan desa dan/atau bersama desa-desa untuk pengelolaan usaha, pemanfaatan aset, pengembangan produktivitas dan investasi, penyedia jasa pelayanan, dan/atau penyedia usaha jenis lainnya yang ditujukan bagi kesejahteraan masyarakat desa. Berdasarkan Permendesa PDTT Nomor 4 Tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa (2015) menjelaskan bahwa pendirian BUMDes dimaksudkan untuk menampung semua kegiatan ekonomi atau pelayanan umum yang dikelola desa atau kerjasama antar desa.

Jumlah BUMDes yang terbentuk di Kabupaten Sumenep pada tahun 2021 mengalami peningkatan dibanding tahun sebelumnya, dimana pada tahun 2020 terdapat 298 BUMDes, sedangkan tahun 2021 terdapat 310 BUMDes (Diskominfo Kabupaten Sumenep, 2022). Salah satu BUMDes di Kabupaten Sumenep adalah BUMDes Berkah yang berlokasi di Desa Batuputih Laok, Kecamatan Batuputih. BUMDes Berkah ini bergerak di unit usaha distributor LPG dan air mineral. Berdasarkan aspek pasarnya, usaha distributor LPG dan air mineral

© 2026 Author

memiliki potensi untuk dikembangkan. Hal ini dikarenakan semakin banyaknya permintaan LPG untuk memasak dan air mineral untuk menjamu tamu ketika ada pertemuan dan perayaan oleh rumah tangga di Kecamatan Batuputih. Pada tahun 2020 di Kecamatan Batuputih terdapat sebanyak 15.552 rumah tangga (BPS, 2021). Pada tahun 2007 Pemerintah telah memberlakukan kebijakan substitusi penggunaan minyak tanah ke LPG 3 kilogram untuk mengurangi subsidi terhadap bahan bakar minyak melalui Perpres Nomor 104 Tahun 2007 Tentang Penyediaan, Pendistribusian, dan Penetapan Harga Liquefied Petroleum Gas Tabung 3 Kilogram. Pemberlakuan kebijakan konversi tersebut mengakibatkan bertambahnya permintaan terhadap LPG. Pada tahun 2020 terdapat 8.394 rumah tangga di Kecamatan Batuputih yang menggunakan gas untuk bahan bakar utama memasak (BPS, 2021).

Dalam perkembangannya banyak terdapat BUMDes yang telah didirikan, namun dikarenakan berbagai faktor, kegiatan operasional BUMDes tersebut tidak berjalan (Zandri et al., 2018). Demikian juga dengan BUMDes Berkah belum menunjukkan kinerja usaha maksimal yang dilihat dari pendapatan unit usaha masih berfluktuatif dan terkadang tidak dapat membiayai kegiatan operasional. Hal ini bertentangan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tentang Badan Usaha Milik Desa (2021) yang menyatakan bahwa pembentukan BUMDes bertujuan mendapatkan laba bersih atau keuntungan untuk meningkatkan pendapatan asli desa dan sebesar-besarnya mengembangkan manfaat sumber daya ekonomi masyarakat desa. Selain itu dalam kegiatan pemasaran produk juga terjadi persaingan ketat mengingat cukup banyaknya usaha penjualan LPG dan air mineral di Kecamatan Batuputih, sehingga diperlukan strategi yang efektif untuk menghadapi persaingan ketat tersebut. BUMDes yang telah berdiri perlu dikembangkan agar dapat menjalankan perannya (Agunggunanto et al., 2016). Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi faktor lingkungan internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap perkembangan usaha di BUMDes Berkah, serta (2) merumuskan strategi yang dapat diterapkan untuk mengembangkan unit usaha BUMDes Berkah.

2. Tinjauan Pustaka

Manajemen strategi merupakan cara organisasi untuk menggapai tujuanya dengan tahapan yang telah direncanakan sesuai dengan kondisi lingkungan eksternalnya serta sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki (Hermawan & Sriyono, 2020). Menurut Nataliningsih et al (2018) proses manajemen strategi terdiri dari 3 tahapan, yaitu: (1) perumusan strategi yang meliputi penetapan visi dan misi, analisa lingkungan eksternal dan internal, penentuan tujuan jangka panjang, serta penentuan strategi alternatif; (2) implementasi strategi yang meliputi penetapan tujuan tahunan, penentuan kebijakan dan program, penentuan alokasi sumber daya, serta motivasi dan kepemimpinan; (3) evaluasi strategi yang meliputi pengukuran prestasi dan melakukan tindakan kolektif yang diperlukan.

Manajemen strategis tidak terlepas dari mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif merupakan sesuatu yang dapat dilakukan perusahaan dengan sangat baik, namun tidak dapat dilakukan perusahaan pesaing (David & David, 2015). Keunggulan kompetitif hanya dapat dipertahankan dalam jangka waktu tertentu hingga terdapat perusahaan pesaing yang meniru dan mengungguli keunikan atau keunggulan dari perusahaan tersebut, keunggulan kompetitif dapat bersumber dari sumber daya, keterampilan dan pengendalian secara superior (Kuncoro, 2010). Sehingga sebuah perusahaan harus mampu mempertahankan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan melalui adaptasi dengan

© 2026 Author

peristiwa atau tren eksternal serta kemampuan internal, selain itu juga efektif dalam merumuskan, menerapkan, maupun mengevaluasi strategi dengan memanfaatkan faktor tersebut (David & David, 2015).

Berdasarkan teori sistem yang dikemukakan oleh Von Bertalanffy (1956) menyatakan bahwa agar dapat memahami bagaimana suatu sistem beroperasi maka perlu melihat hubungan tiap subsistem atau elemen satu dengan elemen lainnya (Mangundjaya, 2020). Teori sistem ini menggambarkan hubungan perusahaan dan lingkungannya atau pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Dalam perusahaan terdiri dari berbagai elemen yang saling terkait, sehingga perusahaan tidak boleh melupakan faktor lingkungan baik eksternal maupun internal karena akan berpengaruh terhadap jalannya perusahaan tersebut (Mangundjaya, 2020).

Lingkungan internal adalah lingkungan dalam perusahaan itu sendiri, lingkungan internal dapat dianalisis melalui pendekatan fungsional yang sesuai dengan fungsi pada perusahaan, dalam pendekatan fungsional terdapat lima aspek, yaitu produksi dan operasi, keuangan, riset dan pengembangan, pemasaran, serta SDM. Adapun penjelasan dari setiap aspek adalah sebagai berikut (Hermawan & Sriyono, 2020):

1. Produksi dan operasi. Berkaitan dengan ketersediaan jasa atau produk. Ketersediaan dan kualitas produk merupakan hal penting. Faktor kunci dalam analisis aspek produksi dan operasi meliputi mesin dan peralatan, proses manufaktur, layout pabrik, kapasitas produksi, tata letak peralatan dan mesin, ketersediaan bahan baku dan ketersediaan bahan penolong.
2. Keuangan. Analisis keuangan diartikan juga evaluasi kinerja perusahaan, dengan demikian akan diketahui kinerja keuangan perusahaan dari tahun ke tahun, dapat juga membandingkan kinerja keuangan dengan perusahaan sejenis pada industri yang sama atau mengevaluasi bagaimana kontibusi produk atau jasa yang dimiliki terhadap perusahaan. Faktor kunci dalam bidang keuangan meliputi arus kas, perencanaan keuangan, profitabilitas, modal kerja, leverage, likuiditas, sistem akuntansi, sumber daya keuangan, hubungan dengan stakeholders, kebijakan penilaian persediaan, dan shareholders.
3. Riset dan pengembangan. Melalui riset dan pengembangan, perusahaan dapat selalu berinovasi dan menghasilkan jasa atau produk yang lebih baik dan baru dari pesaing. Faktor kunci dalam analisis aspek riset dan pengembangan meliputi pengembangan rekayasa produk, kemampuan penelitian dasar, laboratorium untuk fasilitas pengujian, tenaga ahli dan teknisi yang terlatih, serta desain perbaikan dan pengolahan.
4. Pemasaran. Bertujuan untuk memberikan pesan terhadap konsumen dan calon konsumen terkait produk dan layanan yang ditawarkan perusahaan. Faktor kunci dalam bidang pemasaran meliputi segmentasi pasar, pangsa pasar, iklan yang tepat sasaran, bauran produk, strategi harga, citra perusahaan, distribusi, serta aktivitas pemasaran lainnya.
5. Sumber daya manusia (SDM). Kemampuan berkembang dan berinovasi suatu perusahaan tergantung pada sumber daya manusia, penempatan tenaga kerja harus sesuai kebutuhan dan bidangnya. Faktor kunci dalam analisis aspek sumber daya manusia meliputi pengalaman karyawan, attitude karyawan, kompetensi karyawan, knowledge, skill, penilaian karyawan yang adil, jenjang karir karyawan, struktur organisasi, dan hubungan kerja yang harmonis.

Lingkungan eksternal terbagi menjadi dua bagian utama, yaitu lingkungan umum dan lingkungan industri. Lingkungan umum adalah lingkungan eksternal yang mempunyai lingkup luas dan pada dasarnya faktor-faktor tersebut terlepas dan berada diluar operasi perusahaan, yang mencakup aspek ekonomi, demografi, teknologi, hukum atau politik, serta sosial budaya.

© 2026 Author

Sedangkan lingkungan industri adalah lingkungan eksternal yang lebih dekat dengan perusahaan dan merupakan lingkungan dimana perusahaan beroperasi di industri yang sama, lingkungan industri mencakup aspek hambatan bagi pendatang baru, supplier, pembeli, produk pengganti dan kompetitor. Adapun penjelasan dari setiap faktor adalah sebagai berikut (Hermawan & Sriyono, 2020):

a. Lingkungan umum:

1. Aspek ekonomi. Meliputi aspek inflasi, tingkat suku bunga, pendapatan domestik bruto, neraca perdagangan, tingkat simpanan pribadi, serta defisit atau surplus aggaran.
2. Aspek demografi. Meliputi distribusi pendapatan, komposisi etnis, jumlah populasi, distribusi geografis, dan struktur usia.
3. Aspek teknologi. Meliputi inovasi produk dan jasa, teknologi infomasi dan komunikasi, revolusi industri 4.0, artificial intellegence, dan internet of thinks (IoT).
4. Aspek hukum atau politik. Meliputi perijinan, proteksi, hukum perpajakan, ketenagakerjaan, dan politik perdagangan internasional.
5. Aspek sosial budaya. Meliputi perilaku masyarakat, selera konsumen, pergeseran preferensi kerja, adat istiadat, budaya lokal, dan budaya asing.

b. Lingkungan industri:

1. Hambatan bagi pendatang baru. Jika pendatang baru mudah memasuki sebuah usaha maka persaingan bisnis akan tesara berat. Suatu usaha yang mudah dan menjanjikan dengan tingkat pengembalian modal cepat akan menarik minat pendatang baru untuk memasuki bidang usaha tersebut, sehinga perusahaan harus siap berinovasi dalam segala hal, termausk inovasi harga, layanan, produk dan jasa, serta teknologi.
2. Supplier. Perusahaan harus memiliki banyak pemasok agar lebih leluasa dan tidak menjadikan supplier memiliki daya tawar tinggi, jika supplier memiliki daya tawar tinggi akan terjadi monopoli dan perusahaan akan dipermainkan dalam kualitas, harga, dan kuantitas barang.
3. Pembeli. Perusahaan harus membuat pembeli agar memiliki daya tawar rendah dengan menciptakan produk atau jasa yang terbaik dan berbeda dari pesaing, sehingga pembeli tidak bisa membandingkan dengan produk lain dan tidak memiliki pilihan selain membeli di perusahaan tersebut.
4. Produk pengganti. Dapat menimbulkan ancaman bagi perusahaan, sehingga perusahaan perlu melakukan inovasi produk dan jasa. Perusahaan besar juga dapat membentuk departemen penelitian dan pengembangan inovasi, bila perlu perusahaan juga harus dapat menghasilkan produk pengganti dari produk lain.
5. Kompetitor. Persaingan usaha akan semakin ketat jika hambatan untuk memasuki suatu bidang usaha memiliki kemudahan, untuk menghadapi persaingan tersebut perusahaan dapat melakukan promosi, inovasi produk dan jasa, pemberian sovenir menarik dan pemberian diskon.

Pengembangan organisasi merupakan proses perubahan sistem yang berlangsung secara terencana dalam upaya mewujudkan agar organisasi dapat menggapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, pengembangan organisasi lebih menekankan pada perubahan yang menyeluruh dan mendasar, tidak hanya perubahan dalam cara bekerja, tetapi juga pada proses dan sikap dalam memahami permasalahan, mengambil keputusan dan menangani sumber daya manusia (Kusnandar, 2022). Berdasarkan teori action research yang dikemukakan oleh Kurt

© 2026 Author

Lewin menyatakan bahwa tidak ada aksi tanpa penelitian dan tidak ada penelitian tanpa aksi, teori ini menekankan bahwa suatu perubahan akan membutuhkan aksi yang diarahkan untuk pencapaian dan aksi yang berhasil didasarkan pada ketepatan analisis situasi, identifikasi alternatif solusi, serta pemilihan situasi secara tepat (Mangundjaya, 2020).

Penelitian tentang strategi pengembangan usaha BUMDes juga pernah dilakukan oleh Iyan et al (2020) dengan aspek internal yang diamati yaitu manajemen, SDM, payung hukum, sarana prasarana, dan keuangan, sedangkan aspek eksternal yang diamati yaitu mitra bisnis, teknologi, potensi desa, partisipasi masyarakat, pesaing, dan pemerintah. Penelitian Faksi & Marina (2020) aspek internal yang diamati adalah organisasi, sumber daya manusia, ternak, dan aset, sedangkan faktor eksternal yamg diamati adalah ekonomi, teknologi, politik, iklim, sosial, dan pakan. Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Sulaksana & Nuryanti (2019) aspek internal yang diamati mencakup keuangan, manajemen, SDM, sarana prasarana, serta payung hukum, sedangkan faktor eksternal yang dianalisis meliputi pesaing, partisipasi masyarakat, pemerintah, mitra bisnis, potensi desa, dan teknologi. Selain itu penelitian sejenis juga dilakukan oleh Syarifudin & Astusi (2020) aspek internal yang dianalisis mencakup SDM, manajemen dan kelembangaan, sumber ekonomi lokal, keuangan, fasilitas, dan sektor ekonomi informal, sedangkan faktor eksternal yang dianalisis mencakup mitra bisnis, pemerintah, pesaing usaha, potensi ekonomi desa, masyarakat dan teknologi.

3. Metode Penelitian

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif dilakukan dengan mengacu pada serangkaian informasi yang disampaikan informan untuk menjelaskan peristiwa atau perilaku yang menjadi fokus penelitian, sedangkan analisis kuantitatif dilakukan melalui konversi data kualitatif menjadi kuantitatif atau dalam bentuk angka (Rahmadi, 2011).

3.2. Lokasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini berlokasi di BUMDes Berkah Desa Batuputih Laok, Kecamatan Batuputih, Kabupaten Sumenep. Lokasi ini dipilih secara purposive (sengaja) dengan pertimbangan bahwa BUMDes Berkah masih baru didirikan dan dalam tahap berkembang serta belum menunjukkan kinerja usaha yang baik, sehingga diperlukan analisis strategi pengembangan usaha agar unit usaha BUMDes Berkah dapat lebih berkembang dan mengungguli pesaingnya. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan September hingga November tahun 2022. Informan dalam penelitian ini ditentukan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap paling mungkin untuk menjawab pertanyaan terkait tujuan penelitian (Hasan, 2020). Dalam hal ini informan yang dipillih adalah yang mengetahui kondisi di BUMDes Berkah dan dapat memberi informasi untuk dikembangkan dalam memperoleh data. Pada penelitian ini terdapat 7 informan yang terdiri dari Kepala Desa Batuputih Laok, Badan Permusyawaratan Desa (BPD) Batuputih Laok, Pengawas, Direktur, Sekretaris, Bendahara, dan karyawan BUMDes Berkah, serta 1 informan kunci ditentukan dengan pertimbangan yang mengetahui dan berpengalaman terkait unit usaha BUMDes, dalam hal ini informan kunci adalah Bumdes.id.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuisioner kepada informan, sedangkan data sekunder diperoleh

© 2026 Author

melalui studi literatur yang berasal dari buku, jurnal, dan publikasi lembaga atau instansi terkait penelitian ini.

3.4. Teknik Analisis Data

Menurut David & David (2015) teknik perumusan strategi terdiri dari 3 tahap, yaitu tahap masukan (the input stage), tahap pencocokan (the matching stage), dan tahap keputusan (decision stage).

1. Tahap Masukan (The Input Stage)

Pada tahap masukan teknik formulasi strategi yang dapat digunakan adalah Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE). Matriks IFE digunakan untuk menentukan pembobotan dan penilaian terhadap faktor internal. Dalam penelitian ini faktor internal yang dianalisis mencakup organisasi, SDM, sistem pelayanan konsumen, legalitas usaha, modal, pengelolaan keuangan, sarana prasarana, SOP dalam operasional unit usaha, sistem administrasi, dan kemampuan menejerial pengelola. Sedangkan matriks EFE digunakan untuk menentukan pembobotan dan penilaian terhadap faktor eksternal. Dalam penelitian ini faktor eksternal yang dianalisis meliputi kerjasama mitra bisnis, permintaan produk, potensi desa, ekonomi, pemerintah, persaingan bisnis, sosial, pemasok, akses modal, dan kesetiaan pelanggan. Adapun tahapan dalam analisisnya adalah sebagai berikut:

a. Melakukan identifikasi faktor internal dan faktor eksternal.
b. Pemberian bobot terhadap setiap faktor internal dan eksternal dengan skala 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting), serta akumulasi pembobotan pada faktor internal atau faktor eksternal tidak boleh melebihi skor 1,00.
c. Pemberian rating untuk faktor yang bersifat positif yaitu kekuatan dan peluang yang semakin besar diberi rating 4, sedangkan untuk kekuatan dan peluang yang semakin kecil diberi rating 1. Demikian sebaliknya, pemberian rating untuk faktor yang bersifat negatif yaitu kelemahan dan ancaman yang semakin kecil diberi rating 4, sedangkan untuk kelemahan dan ancaman yang semakin besar diberi rating 1.
d. Melakukan perkalian nilai bobot dengan nilai rating.
e. Melakukan penjumlahan untuk mendapat skor total dari faktor internal dan eksternal (Suci, 2015).

2. Tahap Pencocokan (The Matching Stage)

Pada tahap pencocokan teknik formulasi strategi yang dapat digunakan adalah matriks internal-external (IE) dan analisis SWOT, tahap ini akan fokus pada perumusan strategi alternatif melalui penyelarasan faktor internal dan eksternal. Dalam analisis matriks IE penentuan bobot pada sumbu X didasarkan pada total nilai IFE, sedangkan pemberian bobot pada sumbu Y didasarkan pada total nilai EFE, yang mana nilai 1-1,99 menunjukkan posisi usaha lemah, nilai 2-2,99 menunjukkan posisi sedang, nilai 3-4 menunjukkan posisi yang kuat (Suci, 2015). Selanjutnya akan diketahui posisi perusahaan pada sel matriks IE yang dikelompokkan dalam tiga strategi, Hasil matriks IE akan dijadikan acuan untuk perumusan strategi dalam maktiks SWOT (Qanita, 2020), adapun pengelompokan tiga strategi utama dalam matriks IE sebagai berkut:

a. Posisi pada sel I, II, dan IV digambarkan sebagai “Grow and Build” atau tumbuh dan bina. Strategi yang tepat untuk diterapkan yaitu strategi intensive yang terdiri dari product development, merket penetration, dan market development, atau strategi integration yang terdiri dari horizontal integration, forward integration, dan backward integration.

© 2026 Author

b. Posisi pada sel III, V, dan VII digambarkan sebagai “Hold and Maintain” atau pertahankan dan pelihara. Strategi yang tepat untuk diterapkan meliputi product development, merket development dan merket penetration.
c. Posisi pada sel VI, VIII, dan IX digambarkan sebagai “Harvest and Divest” atau panen dan divestasi. Strategi yang tepat untuk diterapkan meliputi diversifikasi konglomerat, likuidasi, dan divestasi (Setyorini et al., 2016).

Analisis SWOT merupakan metode untuk mengidentifikasi faktor internal yaitu kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) serta faktor eksternal yaitu peluang (opportunities) dan ancaman (threats) yang mempengaruhi organisasi untuk mencapai tujuan (Marginingsih, 2019). Setelah mengetahui seluruh faktor kemudian dilakukan penggabungan formulasi strategi SO, ST, WO dan WT (Derama & Aransyah, 2022). Pada dasarnya analisis SWOT bertujuan mengidentifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman (Haekal, 2022).

3. Tahap Lanjutan (Decision Stage)

Pada tahap lanjutan akan dilakukan analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) untuk menganalisis alternatif strategi yang telah dihasilkan dari analisis sebelumnya dengan memadukannya terhadap faktor internal dan eksternal, sehingga dapat mengurutkan strategi yang menjadi prioritas dalam penerapan. (Qanita, 2020). Dalam analisis QSPM juga dilakukan pembobotan yang nilainya disesuaikan dengan bobot pada matriks EFE dan IFE, kemudian menentukan nilai Attractiveness Scores (AS) atau nilai daya tarik dengan ketentuan nilai 1 (tidak menarik), nilai 2 (agak menarik), nilai 3 (cukup menarik), dan nilai 4 (sangat menarik), kemudian menghitung nilai Total Attractiveness Scores (TAS) dengan mengkalikan nilai AS dan bobot, selanjutnya hitung seluruh daya tarik total (TAS) pada tiap strategi, sehingga diperoleh strategi prioritas yang memiliki skor tertinggi (Setyorini et al., 2016).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

BUMDes Berkah berlokasi di Dusun Benosan, Desa Batuputih Laok, Kecamatan Batuputih, Kabupaten Sumenep. BUMDes Berkah sudah didirikan sejak tahun 2016, namun baru mulai menjalankan usahanya pada bulan November tahun 2021. BUMDes Berkah didirikan dengan tujuan untuk membuka lapangan pekerjaan bagi pemuda di Desa Baatuputih Laok. Visi dari BUMDes Berkah adalah mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat dan desa. Adapun misi dari BUMDes Berkah adalah pelatihan pengembangan usaha mikro, pemberdayaan masyarakat desa melalui pelibatan kegiatan ekonomi, serta membangun etos kerja melalui semangat kebersamaan.

BUMDes Berkah menjalankan unit usaha distributor LPG dan air mineral. Produk yang dijual di BUMDes Berkah adalah gas LPG tabung 3 kg dan air mineral kemasan gelas dengan ukuran 220 ml. Dalam satu hari rata-rata penjualan LPG mencapai 170 tabung dengan omzet yang dihasilkan sebesar Rp2.635.000, sedangkan rata-rata penjualan air mineral dalam satu hari mencapai 30 dus dengan omzet yang dihasilkan sebesar Rp375.000. Unit usaha BUMDes Berkah ini dikelola oleh tiga karyawan.

© 2026 Author

4.2. Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Lingkungan internal dan eksternal akan berpengaruh terhadap kinerja pada unit usaha BUMDes Berkah. Oleh kerena itu untuk dapat merumuskan strategi yang efektif, terlebih dahulu perlu memahami kondisi internal dan eksternal pada BUMDes Berkah. Faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman. Adapun faktor-faktor tersebut beserta penjelasannya adalah sebagai berikut:

Kekuatan *(Strengths)*

1. Memiliki struktur organisasi. Perangkat organisasi BUMDes Berkah terdiri dari musyawarah desa, penasihat, pengawas, pelaksana operasional atau direktur, sekretaris, bendahara, dan anggota unit usaha.
2. Pembagian tugas sudah jelas. Pembagian tugas di BUMDes Berkah sudah dideskripsikan, baik pembagian tugas pada pengurus BUMDes maupun pada karyawan. Dengan adanya pembagian tugas yang jelas maka seorang pengurus dan karyawan BUMDes akan mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Pembagian tugas juga akan menjadi dasar evaluasi kerja bagi seorang pengurus dan karyawan BUMDes yang memegang tugas tersebut.
3. Sistem pelayanan konsumen yang baik. Hal ini ditunjukkan oleh ketepatan waktu pengiriman produk, ketepatan jumlah pengiriman produk sesuai permintaan toko, serta menjalin komunikasi dengan pemilik toko pengecer untuk menjalin hubungan kemitraan yang baik. Selain itu BUMDes Berkah juga menjalin komunikasi dengan calon pelanggan atau pemilik toko pengecer lain dengan tujuan mempromosikan produk secara langsung guna meningkatkan penjualan. BUMDes Berkah melakukan promosi produk secara langsung dengan menawarkan ke toko pengecer, hal ini dinilai lebih efektif karena distributor lain juga langsung menawarkan produknya ke toko pengecer.
4. Modal yang dikelola BUMDes Berkah cukup besar. Modal awal yang dikelola BUMDes Berkah sebesar Rp135.000.000, modal tersebut dipergunakan untuk pembelian satu mobil pick up, tabung LPG dan air mineral. Modal BUMDes Berkah diperoleh dari dana desa yang terkumpul dari tahun 2016 hingga tahun 2021, namun modal tersebut diserahkan pada BUMDes Berkah di tahun 2021. Hal ini dikarenakan unit usahanya baru berjalan pada bulan November tahun 2021. Penyebab unit usaha BUMDes Berkah mulai beroperasi di tahun 2021 karena di tahun sebelumnya belum terbentuk struktur kepengurusan secara jelas.
5. Memiliki legalitas usaha. BUMDes Berkah telah memiliki sertifikat badan hukum. Diharapkan dampak positif dari adanya status badan hukum BUMDes adalah memudahkan kemitraan desa, baik melalui kerjasama bisnis dengan pihak lain maupun menjangkau sumber permodalan, sehingga akan membuka kesempatan BUMDes untuk memperluas usaha, selain itu juga mempercepat perbaikan ekonomi daerah, serta memudahkan dalam promosi potensi daerah (Hadi, 2021).

Kelemahan (*Weakness)*

1. Belum memiliki gudang penyimpanan sendiri. Produk dari BUMDes Berkah disimpan di gudang milik Kepala Desa, hal ini akan menjadi kelemahan karena sewaktu-waktu gudang tersebut dapat ditarik oleh pemiliknya.
2. Pelaporan keuangan belum dilakukan dengan baik. Pencatatan keuangan di BUMDes Berkah masih dilakukan secara sederhana dalam buku besar untuk mencatat pemasukan

© 2026 Author

dan pengeluaran, serta belum melakukan pencatatan dalam laporan realisasi anggran, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas, dan laporan posisi keuangan. Laporan keuangan ini penting agar BUMDes dapat menganalisis kondisi keuangan dan kinerja dalam unit usaha yang dijalankan, sebagai dasar dalam pengendalian dan penyusunan rencana kegiatan usaha, membuat keputusan bagi pengelola BUMDes, serta laporan pertanggung jawaban BUMDes terhadap pemangku kepentingan (Ana & Ga, 2021).

3. Belum memiliki standar operasional prosedur (SOP) dalam operasional unit usaha. BUMDes Berkah belum memiliki SOP secara tertulis, sistem operasional dalam unit usaha masih dilakukan berdasarkan kesepakatan atau instruksi secara lisan. Penerapan SOP akan memberikan banyak manfaat diantaranya mengurangi kesalahan dan kelalaian dalam menjalankan tugas, meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan tugas, untuk standarisasi cara dalam melaksanakan pekerjaan, serta mencegah terjadinya tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas (Triwidatin, 2021).
4. Kemampuan manajerial pengelola kurang. Hal ini ditunjukkan dari kurangnya pengetahuan pengelola BUMDes dalam melakukan pencatatan keuangan. Selain itu terjadi kurangnya koordinasi diantara pengurus BUMDes karena tidak dilakukannya pertemuan rapat secara rutin untuk evaluasi kerja, perencanaan program kerja dan sitematika operasional kerja.
5. Sistem administrasi belum terkelola dengan baik. Manajemen arsip masih kurang terartur, proses pembukuan dan pencatatan masih dilakukan secara sederhana, selain itu juga terdapat pencatatan yang belum dilakukan seperti jadwal kerja, absensi kehadiran, serta pencatatan laporan keuangan yang belum lengkap.

Peluang (*Opportunity)*

1. Memiliki kerjasama dengan pemasok. BUMDes Berkah telah memiliki kerjasama dengan agen yaitu PT Loka Jaya sebagai *supplier* produk LPG, dan kerjasama dengan agen pemasok air mineral HK dan RA. Adanya kerjasama dengan agen akan menjadi peluang karena dapat memperoleh produk dengan harga lebih terjangkau.
2. Peningkatan permintaan produk. Permintaan terhadap produk LPG dan air mineral mengalami peningakatan saat musim hajatan dan menjelang hari raya. Hal ini dikarenakan saat musim hajatan dan menjelang hari raya akan menyiapkan berbagai hidangan kepada tamu, sehingga permintaan LPG akan meningkat untuk keperluan memasak dan air mineral digunakan untuk menjamu tamu baik dalam keluarga maupun saat ada pertemuan atau perayaan.
3. Aset desa berupa kios pasar. Desa Batuputih Laok memiliki bangunan kios pasar yang sudah tidak beroperasi namun masih dalam kondisi cukup baik, bangunan kios pasar tersebut dapat dimanfaatkan kembali sebagai gudang penyimpanan produk BUMDes Berkah atau dimanfaatkan untuk unit usaha baru yaitu penyewaan kios pasar. Dengan begitu diharapkan masyarakat dapat berjualan dipasar, sehingga akan membuka lapangan pekerjaan baru.
4. Kestabilan harga LPG. Harga LPG cenderung stabil, terlebih ada kebijakan dari pemerintah terkait harga eceran tertinggi untuk produk LPG. Produk LPG dibeli dari agen seharga Rp14.500 per tabung dan dijual pada toko pengecer seharga Rp15.500 per tabung.

© 2026 Author

5. Kestabilan harga air mineral. Harga air mineral cukup stabil atau tidak mengalami perubahan secara signifikan. Produk air mineral dibeli dari agen seharga Rp11.500 per dus dan dijual pada toko pengecer seharga Rp12.500 per dus.
6. Kelancaran *supply* LPG. Untuk *supply* produk LPG, BUMDes Berkah telah bekerjasama dengan PT Loka Jaya, sehingga tidak mengalami kesulitan dalam melakukan pembelian persediaan produk, dikarenakan PT Loka Jaya dapat memberikan pasokan LPG dalam jumlah besar.
7. Kelancaran *supply* air mineral. Untuk *supply* produk air mineral BUMDes Berkah telah bekerjasama dengan agen air mineral HK dan RA. Pihak agen akan mengirimkan produk air mineral ke BUMDes Berkah dengan jumlah sesuai permintaan, sehingga untuk pasokan air mineral tidak terdapat kendala.
8. Kelancaran pembayaran oleh toko pengecer. Selama ini BUMDes Berkah tidak mengalami kendala dalam pembayaran produk oleh toko pengecer, pembayaran yang dilakukan oleh toko pengecer adalah secara cash.
9. Kesetiaan toko pengecer. Pemilik toko pengecer LPG dan air mineral khususnya di Desa Batuputih Laok sudah memahami unit usaha di BUMDes Berkah dan hasil dari unit usaha tersebut akan kembali pada desa, selain itu harga produk yang ditetapkan juga bersaing serta memiliki pelayanan yang baik, sehingga mereka akan memilih menjadi mitra dari BUMDes Berkah.
10. Akses modal. BUMDes Berkah mendapat permodalan yang bersumber dari dana desa untuk tiap tahunnya, selain itu BUMDes Berkah tidak mengalami kesulitan untuk mengakses sumber modal melalui pinjaman bank, sehingga terdapat peluang untuk mengakses modal dari pinjaman bank.

Ancaman (*Threats)*

1. Kenaikan harga BBM. Mengakibatkan peningkatan biaya operasional, terlebih jarak pendistribusian produk ke toko-toko pengecer yang cukup jauh, yakni berkisar 30-50 kilometer. Untuk saat ini wilayah pemasaran produk LPG meliputi Desa Bantelan, Desa Sergang, Desa Larangan Kerta, Desa Larangan Barma, Desa Juruan Daya, Desa Juruan Laok, Desa Batuputih Daya, Desa Batuputih Kenek, dan Desa Batuputih Laok, sedangkan untuk produk air mineral pemasarannya hanya fokus di Desa Batuputih Laok.
2. Pengaruh pergantian kepala desa terhadap struktur BUMDes. Pergantian kepala desa dapat berpengaruh terhadap perubahan struktur di BUMDes Berkah, karena pengurus BUMDes dipilih oleh Kepala Desa. Hal ini bertentangan dengan Permendesa PDTT Nomor 4 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa (2015), dalam Pasal 9 menyatakan bahwa organisasi pengelola BUMDes terpisah dari organisasi pemerintah desa. Sedangkan pada Pasal 16 juga dijelaskan bahwa susunan kepengurusan BUMDes seperti yang dimaksud pada pasal 9 dipilih masyarakat desa melalui musyawarah desa sesuai ketentuan pada Peraturan Menteri Tentang Pedoman Tata Tertib dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa.
3. Kompetisi bisnis distributor LPG. Dalam bisnis distributor LPG memiliki persaingan cukup ketat dan saling bersaing untuk menawarkan produk dan jasa pelayanan yang lebih baik. Bagi pembeli yang yang melakukan pembelian produk untuk dijual kembali akan mempertimbangkan selisih harga, sehingga para pesaing akan berupaya untuk memberikan harga rendah guna menarik minat pelanggan. Selain itu terdapat juga agen LPG yang

© 2026 Author

langsung menyalurkan produknya ke toko pengecer, sehingga harga yang ditawarkan juga lebih rendah, oleh karena itu BUMDes berkah menetapkan harga LPG dengan mempertimbangkan harga pesaing. Tingkat ketepatan layanan antar juga akan mempengaruhi loyalitas pelanggan, jika stok LPG di toko pengecer telah habis dan terjadi keterlambatan waktu pengiriman, pelanggan tersebut dapat beralih membeli LPG dari distributor lain.

4. Kompetisi bisnis distributor air mineral. Dalam melakukan pembelian produk, toko pengecer cenderung mempertimbangkan selisih harga yang ditawarkan antara satu distributor dengan distributor lainnya, selain itu kualitas atau rasa dari air mineral juga akan mempengaruhi dalam keputusan pembelian.
5. Pandangan pesaing bahwa usaha bumdes menambah persaingan. Usaha distributor LPG dan air mineral sudah cukup banyak diusahakan oleh masyarakat, sehingga para pesaing menganggap bahwa unit usaha BUMDes Berkah akan menambah persaingan. Terlebih di Desa Batuputih tidak hanya distributor LPG dan air mineral dari Desa Batuputih saja yang menawarkan produknya ke toko-toko pengecer, melainkan juga distributor lain dari luar desa, sehingga terjadi persaingan ketat.

Tabel 1: Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation)*

Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Memiliki struktur organisasi	0.109	3.25	0.354
Pembagian tugas sudah jelas	0.100	2.63	0.263
Sistem pelayanan konsumen yang baik	0.121	3.50	0.424
Modal yang dikelola cukup besar	0.113	2.88	0.325
Memiliki legalitas usaha	0.109	2.88	0.314
Kelemahan			
Belum memiliki gudang penyimpanan sendiri	0.084	2.50	0.210
Pelaporan keuangan belum dilakukan dengan baik	0.109	1.25	0.136
Belum memiliki SOP dalam operasional unit usaha	0.067	2.50	0.168
Kemampuan manajerial pengelola kurang	0.109	1.38	0.150
Sistem administrasi belum terkelola dengan baik	0.079	2.13	0.168
Total	1.000		2.512

Sumber: Data primer diolah, 2022

Hasil analisis faktor internal pada BUMDes Berkah, menunjukkan bahwa terdapat 5 faktor kekuatan dan 5 faktor kelemahan. Dari perhitungan matriks IFE diketahui bahwa faktor yang memiliki nilai tertinggi dalam faktor kekuatan adalah sistem pelayanan konsumen yang baik, dengan skor 0,424. Sedangkan faktor dengan nilai tertinggi dalam faktor kelemahan adalah belum memiliki gudang penyimpanan sendiri, dengan skor 0,210. Kedua faktor tersebut merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap unit usaha BUMDes Berkah.

© 2026 Author

Tabel 2: Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
Memiliki kerja sama dengan pemasok	0.089	3.88	0.345
Peningkatan permintaan produk	0.077	3.13	0.241
Aset desa berupa kios pasar	0.071	2.50	0.178
Kestabilan harga LPG	0.052	2.63	0.137
Kestabilan harga air mineral	0.052	2.50	0.130
Kelancaran *supply* LPG	0.080	3.38	0.270
Kelancaran *supply* air mineral	0.080	3.38	0.270
Kelancaran pembayaran oleh toko pengecer	0.092	3.75	0.345
Kesetiaan toko pengecer	0.064	2.75	0.176
Akses modal	0.074	2.38	0.176
Ancaman			
Kenaikan harga BBM	0.037	3.25	0.120
Pengaruh pergantian kepala desa terhadap struktur BUMDes	0.052	2.38	0.124
Kompetisi bisnis distributor LPG	0.071	2.00	0.142
Kompetisi bisnis distributor air mineral	0.067	2.00	0.134
Pandangan pesaing bahwa usaha BUMDes menambah persaingan	0.042	2.88	0.121
Total	1.000		2.909

Sumber: Data primer diolah, 2022

Dari hasil analisis faktor eksternal pada BUMDes Berkah, diketahui bahwa terdapat 10 faktor peluang dan 5 faktor ancaman. Berdasarkan perhitungan dari matriks EFE didapatkan bahwa faktor peluang yang memiliki nilai tertinggi adalah faktor memiliki kerja sama dengan pemasok dan faktor kelancaran pembayaran oleh toko pengecer, kedua faktor tersebut masing-masing memiliki nilai sebasar 0,345. Sedangkan dalam faktor ancaman yang memiliki nilai tertinggi adalah faktor kompetisi bisnis distributor LPG, dengan nilai sebesar 0,142. Ketiga faktor tersebut merupakan faktor yang memiliki pengaruh bersar terhadap unit usaha BUMDes Berkah.

Analisis Matriks IE (*Internal-External)*

Analisis matriks IE didasarkan dengan memetakan nilai total pada matriks IFE untuk memberikan bobot pada sumbu X, sedangkan untuk sumbu Y pemberian bobot didasarkan pada nilai total matriks EFE. Hasil dari analisis matriks IE terlihat pada gambar 1.

© 2026 Author

IFE / EFE	Kuat 3,0-4,0	Sedang 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
Tinggi 3,0-4,0	I	II	III
Sedang 2,0-2,99	IV	V	VI
Rendah 1,0-1,99	VII	VIII	IX

Gambar 1: Matriks IE *(Internal-External)*
Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Dari hasil perhitungan analisis faktor internal dan eksternal diperoleh total nilai matriks IFE sebesar 2,512 dan total nilai matriks EFE sebesar 2,909. Hal ini menunjukkan bahwa posisi BUMDes Berkah dalam matriks IE berada pada kuadran V yang digambarkan sebagai *Hold and Maintain* atau pertahankan dan pelihara. Adapun strategi yang tepat untuk diterapkan jika dalam posisi ini adalah *product development, market development,* dan *merket penetration* (Setyorini et al., 2016). Pengembangan produk (*product development)* adalah strategi perusahaan untuk meningkatkan penjualan melalui modifikasi atau peningkatan produk dan layanan saat ini, pengembangan pasar (*market development)* merupakan strategi yang bertujuan untuk menghadirkan layanan atau produk baru pada wilayah geografis baru dengan mengandalkan kemampuan yang ada untuk menghasilkan produk, sedangkan penetrasi pasar *(merket penetration)* merupakan strategi bertahan pada pasar saat ini dengan menggunakan produk saat ini serta berupaya memperluas pangsa pasar, tindakan yang mencakup penetrasi pasar meliputi menambah jumlah tenaga kerja penjualan serta meningkatkan komunikasi melalui promosi secara intensif (Fesaghandisa & Pooya, 2018). Hasil dari matriks IE akan dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan matriks SWOT (Tambunan et al., 2019).

Penerapan strategi pengembangan produk dapat dilakukan oleh BUMDes Berkah dengan penambahan variasi produk LPG dan air mineral. Strategi pengembangan pasar yang dapat diterapkan oleh BUMDes Berkah adalah memperluas wilayah pemasaran dengan menambah jaringan kerja sama sebagai pemasok LPG dan air mineral bagi toko pengecer. Sedangkan penerapan strategi penetrasi pasar yang dapat dilakukan oleh BUMDes Berkah adalah menjalin komunikasi dengan pelanggan dan calon pelanggan sebagai strategi pemasaran "*door to door"* yaitu berkomunikasi atau mempromosikan produk secara langsung dan memastikan ketersediaan produk saat menerima permintaan dari pelanggan.

Analisis SWOT

Globalisasi telah mempercepat perubahan teknologi, orientasi pelanggan, mengurangi umur produk serta meningkatkan persaingan antar perusahaan, oleh sebab itu kesuksesan dalam perusahaan tidak dimungkinkan hanya menggali faktor internal namun juga harus memperhatikan faktor eksternal (Ghrachorlooa et al., 2021). Analisis SWOT merupakan alat yang efektif untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan eksternal dan kemampuan intenal perusahaan. Adapun hasil dari analisis SWOT pada unit usaha BUMDes Berkah adalah seperti pada tabel 3.

© 2026 Author

Tabel 3: Matriks SWOT

Internal / **Eksternal**	**Strengths (S)** Memiliki struktur organisasi (S1) Pembagian tugas sudah jelas (S2) Sistem pelayanan konsumen yang baik (S3) Modal yang dikelola cukup besar (S4) Memiliki legalitas usaha (S5)	**Weakness (W)** Belum memiliki gudang penyimpanan sendiri (W1) Pengelolaan keuangan belum dilakukan dengan baik (W2) Belum memiliki SOP dalam operasional unit usaha (W3) Kemampuan manajerial pengelola kurang (W4) Sistem administrasi belum terkelola dengan baik (W5)
Opportunities (O) Memiliki kerjasama dengan pemasok (O1) Peningkatan permintaan produk (O2) Potensi desa berupa kios pasar (O3) Kestabilan harga LPG (O4) Kestabilan harga air mineral (O5) Kelancaran *supply* LPG (O6) Kelancaran *supply* air mineral (O7) Kelancaran pembayaran oleh toko pengecer (O8) Kesetiaan toko pengecer (O9) Akses modal (O10)	**Strategi SO** Memanfaatkan aset desa untuk membentuk unit usaha penyewaan kios pasar (S1, S5, O3, O10) Menjalin kerja sama dengan pihak bank untuk mengakses permodalan (S5, O2, O3, O8, O9, O10)	**Strategi WO** Memanfaatkan aset desa sebagai gudang penyimpanan produk (W1, O2, O3, O10)
Threats (T) Kenaikan harga BBM (T1)	**Strategi ST** Menjaga sistem pelayanan konsumen serta menjalin komunikasi	**Strategi WT** Membuat sistem penjadwalan kerja karyawan secara tertulis untuk melancarkan pendistribusian

© 2026 Author

Pengaruh pergantian kepala desa terhadap struktur BUMDes (T2) Kompetisi bisnis distributor LPG (T3) Kompetisi bisnis distributor air mineral (T4) Pandangan pesaing bahwa usaha BUMDes menambah persaingan (T5)	dengan pelanggan dan calon pelanggan (S3, S4, T3, T4) Menambah variasi produk yang dijual (S3, S4, T3, T4) Memperluas wilayah pemasaran dengan menambah kerja sama sebagai pemasok LPG dan air mineral bagi toko pengecer (S3, S4, T3, T4)	produk ke pelanggan (W5, T3, T4) Melakukan kerja sama dengan ahli untuk memberikan pelatihan dan konsultasi (W2, W3, W4, W5, T3, T4)

Sumber: Data primer diolah, 2022

Strategi SO

1. Memanfaatkan aset desa untuk membentuk unit usaha penyewaan kios pasar. Di Desa Batuputih Laok terdapat bangunan kios pasar yang sudah tidak dioperasikan. BUMDes Berkah dapat membentuk unit usaha penyewaan kios pasar, hal tersebut dapat menjadi potensi usaha terlebih di Desa Batuputih Laok belum terdapat pasar dan selama ini masyarakat Desa Batuputih Laok untuk membeli keperluan bahan memasak yang lebih lengkap sampai di luar desa.
2. Menjalin kerja sama dengan pihak bank untuk mengakses permodalan. Salah satu aset uatama yang diperlukan untuk menjalankan usaha adalah modal, suatu usaha tidak dapat berjalan dengan baik jika tidak mempunyai modal (Susanti et al., 2021). BUMDes Berkah memperoleh modal dari pemerintah desa melalui dana desa, BUMDes Berkah juga tidak mengalami kesulitas dalam mengakses sumber modal melalui pinjaman bank, sehingga tidak menutup kemungkinan untuk mengajukan pinjaman modal melalui bank. Jika BUMDes tidak memiliki dana untuk menjalankan usaha dan tidak mencoba mengakses permodalan dari pihak luar maka akan menghambat perkembangan BUMDes (Agunggunanto et al., 2016).

Strategi WO

Memanfaatkan aset desa sebagai gudang penyimpanan produk. Desa Batuputih Laok memiliki potensi bangunan kios pasar yang dapat dimanfaatkan sebagai gudang penyimpanan bagi produk BUMDes Berkah. Gudang penyimpanan sangat diperlukan untuk menyimpan produk agar dapat memastikan ketersediaan produk saat menerima permintaan dari pelanggan. Selain itu juga akan mempermudah pekerja untuk menentukan produk mana yang lebih dahulu harus terjual, menjaga kualitas produk, serta memantau jumlah persediaaan produk untuk menentukan keputusan pembelian persediaan.

Strategi ST

1. Menjaga sistem pelayanan konsumen serta menjalin komunikasi dengan pelanggan dan calon pelanggan. Kualitas pelayanan akan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Purwanto & Adi (2022) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan akan berpengaruh positif dan signifikan dalam keputusan pelanggan untuk membeli air mineral dan LPG, kualitas pelayanan yang baik meliputi pelayanan yang sopan, ramah, cekatan dan tanggap. Kecepatan pelayanan antar juga akan mempengaruhi loyalitas pelanggan, jika seorang agen LPG semakin cepat dan baik untuk

© 2026 Author

memenuhi permintaan pelanggan, maka akan semakin besar loyalitas pelanggan tersebut (Nugroho, 2018). Menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan juga sangat penting untuk menjaga loyalitas, selain itu menjalin komunikasi terhadap pelanggan dan calon pelanggan dapat dijadikan sebagai strategi pemasaran dengan berkomunikasi secara langung untuk mempromosikan produk agar meningkatkan jumlah penjualan.

2. Menambah variasi produk yang dijual. Produk yang beragam akan meningkatkan daya tarik pelanggan karena akan memberikan lebih banyak variasi pilihan sehingga akan mendorong konsumen untuk mengambil keputusan pembelian (Wilujeng & Mudzakkir, 2015). Dalam hal ini untuk meningkatkan daya tarik pelanggan BUMDes Berkah dapat menambah variasi produk dengan menyediakan LPG dalam berbagai ukuran selain 3 kg, seperti ukuran 5,5 kg dan 12 kg. Sedangkan untuk produk air mineral BUMDes Berkah dapat menyediakan air mineral dengan berbagi merek dan kemasan, seperti kemasan botol ukuran 600 ml dan kemasan botol ukuran 1500 ml.
3. Memperluas wilayah pemasaran dengan menambah kerja sama sebagai pemasok LPG dan air mineral bagi toko pengecer. Pendapatan unit usaha BUMDes Berkah masih mengalami fluktuasi, bahkan terkadang tidak dapat membiayai kegiatan operasional usaha. Strategi perluasan wilayah pemasaran akan meningkatkan jumlah pelanggan dan penjualan produk, sehingga omzet unit usaha juga dapat meningkat. Dengan demikian unit usaha BUMDes Berkah dapat lebih berkembang.

Strategi WT

1. Membuat sistem penjadwalan kerja karyawan secara tertulis untuk melancarkan pendistribusian produk ke pelanggan. BUMDes Berkah memiliki tiga karyawan, terkadang jika ketiga karyawan tersebut tidak masuk kerja maka kegiatan operasional BUMDes Berkah diliburkan, karena tidak ada yang menjalankan usaha tersebut. Oleh karena itu diperlukan sistem penjadwalan secara tertulis, jika karyawan berhalangan hadir dapat bertukar jadwal kerja dengan karyawan lain. Sistem penjadwalan ini bertujuan agar karyawan tidak mengambil hari libur secara bersamaan sehingga pendistribusian produk ke pelanggan dapat tetap berjalan.
2. Melakukan kerja sama dengan ahli untuk memberikan pelatihan dan konsultasi. Pelatihan terhadap pengurus BUMDes diperlukan agar pengurus memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai sehingga unit usaha BUMDes dapat dijalankan dengan baik. Pengurus bumdes perlu memiliki kemampuan teknikal seperti manajerial dan akuntansi yang baik agar dana BUMDes dapat dikelola dengan tepat. BUMDes dapat mencapai tujuannya jika dikelola dengan profesional dan terarah, keterbatasan sumber daya manusia dan rendahnya wawasan dalam menjalankan usaha BUMDes akan mengakibatkan rencana program tidak berjalan lancar, sehingga dibutuhkan pengurus BUMDes yang berkompeten dan berwawasan luas (Agunggunanto et al., 2016).

Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix)*

Analisis SWOT bersifat kualitatif, sehingga tidak dapat menetapkan bobot untuk menentukan strategi alternatif utama (Basset et al., 2018). Oleh sebab itu dilakukan analisis QSPM untuk menentukan nilai daya tarik relatif terhadap strategi yang diperoleh melalui analisis SWOT, sehingga diperoleh hasil strategi terbaik, faktor internal dan eksternal juga diperlukan dalam menentukan daya tarik untuk mengetahui apakah faktor tersebut dapat

© 2026 Author

berpengaruh terhadap strategi yang dibuat (Raodhany, 2021). Adapun hasil analisis QSPM pada unit usaha BUMDes Berkah adalah seperti pada tabel 4.

Tabel 4: Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix)*

Strategi Alternatif	TAS	Peringkat
Memanfaatkan aset desa untuk membentuk unit usaha penyewaan kios pasar	3.462	7
Menjalin kerja sama dengan pihak bank untuk mengakses permodalan	3.635	6
Memanfaatkan aset desa sebagai gudang penyimpanan produk	3.757	4
Menjaga sistem pelayanan konsumen serta menjalin komunikasi dengan pelanggan dan calon pelanggan	4.508	1
Menambah variasi produk yang dijual	4.005	3
Memperluas wilayah pemasaran dengan menambah kerja sama sebagai pemasok LPG dan air mineral bagi toko pengecer	4.426	2
Membuat sistem penjadwalan kerja karyawan secara tertulis untuk melancarkan pendistribusian produk ke pelanggan	3.288	8
Melakukan kerja sama dengan ahli untuk memberikan pelatihan dan konsultasi	3.650	5

Sumber: Data primer diolah, 2022

Dari hasil analisis QSPM 3 strategi alternatif yang dapat menjadi prioritas untuk pengembangan unit usaha BUMDes Berkah adalah pertama menjaga sistem pelayanan konsumen serta menjalin komunikasi dengan pelanggan dan calon pelanggan (TAS = 4,508). Sistem pelayanan yang baik akan mementuk kepuasan pelanggan, hal ini dikarenakan kepuasan dan penilaian pelanggan bukan hanya terkait produk yang ditawarkan namun juga sistem pelayanan (Qanita, 2020). Hubungan baik terhadap pelanggan dapat menjaga loyalitas pelanggan, loyalitas pelanggan dapat dijaga dengan cara menjaga kualitas produk dan memberikan sistem layanan terbaik seperti ketepatan waktu pengiriman produk, serta menjamin produk sampai ke konsumen sesuai pesanan dan dalam keadaan baik (Nurdianto & Baehaki, 2020). Selain itu peran karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan juga akan mempengaruhi citra perusahaan (Candana & Afuan, 2020).

Alternatif strategi kedua untuk pengembangan unit usaha BUMDes Berkah adalah memperluas wilayah pemasaran dengan menambah kerja sama sebagai pemasok LPG dan air mineral bagi toko pengecer (TAS = 4,426). Strategi memperluas pemasaran memiliki tujuan untuk memperkenalkan produk dan meningkatkan jumlah pelanggan, sehingga penjualan produk dan pendapatan dapat ditingkatkan (Chaidir et al., 2018). Untuk meningkatkan omzet penjualan serta menjadikan usaha lebih berkembang dan maju memerlukan target pasar yang baru (Fadli et al., 2021).

Alternatif startegi prioritas ketiga adalah menambah variasi produk yang dijual (TAS = 4,005). Variasi produk akan memberikan kemudahan untuk memperoleh produk dalam jenis dan jumlah yang beragam, sehingga pelanggan akan memiliki banyak pilihan dan memudahkan untuk memutuskan produk yang akan dibeli (Wahyuningsih, 2019). Dalam membeli suatu

© 2026 Author

barang seringkali keputusan yang diambil tidak termasuk dalam daftar barang yang akan dibeli (Wilujeng & Mudzakkir, 2015). Oleh kerena itu variasi atau keberagaman produk diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Suhardi et al., 2020).

5. Kesimpulan

Berdasarkan analisis matriks IFE dan EFE faktor-faktor yang berpengaruh besar terhadap unit usaha BUMDes Berkah adalah faktor kekuatan yaitu sistem pelayanan konsumen yang baik, faktor kelemahan yaitu belum memiliki gudang penyimpanan sendiri, faktor peluang yaitu memiliki kerja sama dengan pemasok dan kelancaran pembayaran oleh toko pengecer, sedangkan faktor ancaman yaitu kompetisi bisnis distributor LPG. Berdasarkan matriks IE posisi BUMDes Berkah dalam kuadran V, sehingga strategi yang diterapkan yaitu *product development, market development* dan *market penetration*. Dari hasil analisis SWOT terbentuk 7 strategi alternatif pengembangan unit usaha BUMDes Berkah yang kemudian dilakukan analisis QSPM, sehingga diperoleh strategi alternatif yang menjadi prioritas untuk diterapkan adalah strategi menjaga sistem pelayanan konsumen serta menjalin komunikasi dengan pelanggan dan calon pelanggan. Saran yang diberikan bagi BUMDes Berkah yaitu menjaga sistem pelayanan konsumen untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan meningkatkan komunikasi dengan pelanggan dan calon pelanggan sebagai upaya untuk mempromosikan produk secara langsung. Selain itu perlu menambah kerjasama dengan toko pengecer untuk memperluas wilayah pemasaran guna meningkatkan jumlah pelanggan agar penjualan dan pendapatan juga dapat meningkat, sehingga unit usaha BUMDes Berkah dapat lebih berkembang. Selain itu, untuk menambah daya tarik pelanggan, BUMDes Berkah juga perlu menambah vasiasi produk LPG dan air mineral agar konsumen memiliki lebih banyak pilihan dalam memutuskan pembelian produk.

Daftar pustaka

Agunggunanto, E. Y., Arianti, F., Kushartono, E. W., & Darwanto. (2016). Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, *13*(1), 67–81.

Ana, A. T. R., & Ga, L. L. (2021). Analisis Akuntabilitas dan Transparansi Pelaporan Keuangan BUMDes (Studi Kasus BUMDes Ina Huk). *Jurnal Akuntansi Transparansi dan Akuntabilitas*, *9*(1), 62–72.

Basset, M. A., Mohamed, M., & Smarandache, F. (2018). An Extension of Neutrosophic AHP–SWOT Analysis for Strategic Planning and Decision-Making. *Symmetry*, *10*(116), 1–18.

BPS. (2021). *Kecamatan Batuputih Dalam Angka 2021*. Sumenep.

BPS. (2022). *Berita Resmi Statistik Profil Kemiskinan di Indonesia Maret 2022*. Jakarta.

Candana, D. M., & Afuan, M. (2020). Analisis Strategi Pemasaran Cafe Dapoer Enha Sago Kabupaten Pesisir Selatan Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, *1*(1), 151–162.

Chaidir, N., Napitupulu, D., & Sardi, I. (2018). Strategi Pengembangan Agroindustri Ikan Patin (Studi Kasus di Desa Pudak Kecamatan Kumpeh Ulu Kabupaten Muaro Jambi). *Jurnal Ilmiah Sosio Ekonomika Bisnis*, *21*(1), 1–13.

David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management : A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, 15th Edition*. New York: Pearson Edication.

Derama, T., & Aransyah, M. F. (2022). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Analisis SWOT Dan Waspas Pada Jasa Percetakan Undangan Confetti Project. *Jurnal*

© 2026 Author

Administrasi Bisnis, *8*(1), 18–29.

Diskominfo Kabupaten Sumenep. (2022). *Data Statistik Sektoral Kabupaten Sumenep*. Sumenep.

Fadli, A., Taib, G., & Nazir, N. (2021). Analisis Manajemen Strategi Pengembangan Industri Tahu Skala Menengah di Kota Padang. *Jurnal Teknologi Pertanian Andalas*, *25*(2), 120–129.

Faksi, R. Y., & Marina, I. (2020). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Peternakan Sapi Potong (Studi Kasus Di BUMDes Bonang Gumilang, Desa Bonang, Kecamatan Panyingkiran, Kabupaten Majalengka, Jawa Barat). *Jurnal Paradigma Agribisnis*, *3*(1), 24–35.

Fesaghandisa, G. S., & Pooya, A. (2018). Design of an Artificial Intelligence System for Predicting Success of New Product Development and Selecting Proper Market-Product Strategy in the Food Industry. *International Food and Agribusiness Management Review*, *21*(7), 847–864.

Ghrachorlooa, N., Nahr, J. G., & Nozari, H. (2021). SWOT Analysis in the General Organization of Labor, Cooperation and Social Welfare of East Azerbaijan Province with a Scientific and Technological Approach. *International journal of innovation in Engineering*, *1*(4), 47–61.

Hadi, J. K. (2021). Kedudukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja. *Jurnal Fakultas Hukum Universitas Gunung Rinjani*, *3*(1), 29–52.

Haekal, J. (2022). Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) in Determining Alternative Strategies for the Covid-19 Epidemic in the Food and Beverage Manufacturing Companies in Indonesia. *International Journal of Scientific and Academic Research*, *2*(4), 1–10.

Hasan, F. (2020). *Metode Riset Bisnis*. Bangkalan: UTM Press.

Hermawan, S., & Sriyono. (2020). *Manajemen Strategi dan Risiko*. Sidoarjo: UMSIDA Press.

Iyan, Mawung, A. S., & Mantikei, B. (2020). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Mulia di Desa Purwareja Kabupaten Lamandau. *Journal of Environent and Managemnt*, *1*(2), 103–111.

Kuncoro, E. A. (2010). Analisis Perumusan Strategi Bisnis pada PT Samudera Nusantara Logistindo. *Binus Business Review*, *1*(1), 169–184.

Kusnandar, I. (2022). *Pengembangan Organisasai*. Solok: Insan Cendekia Mandiri.

Mangundjaya, W. L. H. (2020). *Pengembangan Organisasi : Diagnosis dan Intervensi*. Surabaya: CV Jakad Media Publishing.

Marginingsih, R. (2019). Analisis SWOT Technology Financial (FinTech) Terhadap Industri Perbankan. *Cakrawala Jurnal Humaniora*, *19*(1), 55–60.

Mazlan, Ismail, I., & Juharni. (2020). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Kabupaten Sinjai (Studi Kasus Desa Polewali). *Jurnal Paradigma Administrasi Negara*, *2*(2), 86–90.

Nataliningsih, Suseno, G. P., & S, K. K. (2018). *Manajemen Strategi Agribisnis*. Bandung: Alfabeta.

Nugroho, S. P. (2018). Analisis Industri dan Persaingan Bisnis Distribusi LPG 12 Kg (Studi Kasus PT. Dewasantara Mulia Prima di Pangkalpinang, Bangka Belitung). *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, *12*(3), 85–100.

© 2026 Author

Nurdianto, I., & Baehaki, I. (2020). Strategi Pemasaran pada Peternakan Puyuh Bapak Eka Sepdian Desa Plosorejo Kecamatan Kademangan Kabupaten Blitar. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *9*(2), 172–187.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa, Pub. L. No. 11 (2021). Jakarta.

Permendesa PDTT Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, Pub. L. No. 4 (2015). Jakarta.

Purwanto, H., & Adi, H. I. S. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kualitas Produk terhadap Keputusan Pelanggan pada UD Lancar (Agen Gas LPG dan Air Minum Club, Semanding, Tuban Jawa Timur). *Prosiding Seminar Nasional Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, *7*(1), 483–490.

Qanita, A. (2020). Analisis Strategi dengan Metode SWOT dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) : Studi Kasus pada D'Gruz Caffe di Kecamatan Bluto Sumenep. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, *1*(2), 11–24.

Rahmadi. (2011). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Banjarmasin: Antasari Press.

Raodhany, M. (2021). Analysis of Industrial Engineering Brand Awareness Improvement Using SWOT and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). *International Journal of Mechanical Computational and Manufacturing Research*, *9*(4), 159–167.

Setyorini, H., Effendi, M., & Santoso, I. (2016). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus : Restoran WS Soekarno Hatta Malang). *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, *5*(1), 46–53.

Suci, R. P. (2015). *Esensi Manajemen Strategi*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.

Suhardi, Y., Syachroni, A., Burda, A., & Darmawan, A. (2020). Pengaruh Keragaman Produk, Persepsi Harga, dan Kualitas Pelayanan terhadap Keputusan Pembelian Konsumen. *Jurnal STEI Ekonomi*, *29*(2), 17–30.

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.

Susanti, I., Syairozi, M. I., & L, H. Y. W. (2021). Analisis Sistem Manajemen dalam Pengelolaan Bumdes di Desa Bluluk. *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, *5*(2), 701–710.

Syarifudin, A., & Astusi, S. (2020). Strategi Pengembangan BUMDes dalam Optimalisasi Potensi Ekonomi Desa dengan Pendekatan Social Entrepreneur di Kabupaten Kebumen. *Research Fair Unisri*, *4*(1), 183–197.

Tambunan, W., Amelia, T., & Priyana, F. P. (2019). Perencanaan Strategi Pemasaran Usaha Mikro Kecil dan Menengah Manis Bakery. *Jurnal Intech Teknik Industri Universitas Serang Raya*, *5*(1), 23–34.

Triwidatin, Y. (2021). Standar Operasional Prosedur (SOP) Sebagai Upaya Peningkatan Produksi Bagi Pelaku UMKM Agritepa Abadi Desa Banjarsari Kabupaten Bogor. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, *1*(3), 339–346.

Wahyuningsih, D. W. (2019). Pengaruh Variasi Produk, Harga dan Promosi Penjualan terhadap Keputusan Konsumen dalam Membeli Motor Yamaha N-Max di Wonogiri. *Edunomika*, *3*(2), 407–414.

Wilujeng, S., & Mudzakkir, M. F. (2015). Pengaruh Keragaman Produk terhadap Kepuasan Pelanggan pada Toko Modern Indomaret Kecamatan Sukun Kota Malang. *Modernisasi*,

© 2026 Author

11(2), 93–107.

Zandri, L. P., Putri, N. D. N., & Fahmi, R. A. (2018). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dharma Utama. *Working Paper Keuangan Publik Islam*, *1*(9), 1–12.

Zunaidah, A., Askafi, E., & Daroini, A. (2020). Strategi Pengembangan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Otonomi*, *20*(2), 241–247.

© 2026 Author