



ANALISIS KONTRIBUSI DAN STRATEGI PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) LAMBANGSARI DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA

Dwi Ratna Sari^{1*}, Petrolis Nusa Perdana², Rochma Sudiati³

^{1, 2, 3} Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

ABSTRACT

Village-Owned Enterprises (BUMDes) were established under Law Number 6 of 2014 concerning Villages and Government Regulation Number 11 of 2021 to manage village potential and increase Village Own-Source Revenue (PADes). However, many BUMDes have not operated optimally due to managerial and operational challenges. This study aims to analyze the contribution of BUMDes to PADes and formulate management strategies. A descriptive quantitative approach was employed using secondary data from the Lambangsari Village Budget Realization Reports (APBDes) for 2022–2025, supported by qualitative analysis of interview data. The findings indicate that the contribution of BUMDes Lambangsari to PADes fluctuated and remained very low throughout the study period. SWOT analysis suggests several strategies, including optimizing promotional activities and shop-house occupancy, developing new business units, strengthening organizational governance and human resource capacity, improving asset maintenance and service quality, and expanding partnerships to support sustainable village economic development.

Keywords: *Contribution Analysis, SWOT Analysis, SWOT Strategy, BUMDes Management.*

How to Cite:

Sari, D. R., Perdana, P. N., & Sudiati, R. (2026). Analisis Kontribusi dan Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Lambangsari dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa, Vol. 7, No. 1, hal. 133–144.

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dibentuk oleh pemerintah yang berfokus dengan tujuan mengelola potensi dan sumber daya desa sebagai upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) (Arindhawati & Utami, 2020). Pembentukan BUMDes dilakukan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat desa melalui bidang usaha di sektor industri jasa dan perdagangan (Nurdiyanti & Hailuddin, 2021).

Dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat, pendirian BUMDes memiliki dua fungsi, yaitu menjadi lembaga sosial yang diharapkan lebih mengutamakan kepentingan masyarakat, seperti melakukan penyediaan layanan sosial dan BUMDes sebagai lembaga komersil yang berupaya memperoleh keuntungan dengan memanfaatkan potensi desa sebagai salah satu cara untuk mendorong kemandirian desa (Iskandar et al., 2021).

Berdasarkan data dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Kemendesa PDTT), saat ini terdapat 70.567 unit BUMDes yang beroperasi secara nasional. Pada kenyataannya dari banyaknya BUMDes di Indonesia, masih ada BUMDes yang belum optimal. BPKP mengungkapkan sejumlah masalah yang menyebabkan pengelolaan BUMDes kurang optimal, seperti lemahnya perencanaan bisnis dan lemahnya pengembangan potensi desa, serta kesulitan dalam hal pemasaran produk.

Dengan demikian, desa diharuskan dapat menjalankan fungsi pemerintahan, pembangunan, pembinaan, dan pemberdayaan masyarakat guna meningkatkan perekonomian juga mengatasi ketimpangan dalam pembangunan nasional. Hal tersebut sesuai dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang memberikan kewenangan kepada desa untuk mengatur dan mengelola pemerintahan berdasarkan kebutuhan masyarakatnya.

Diperjelas dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes, yang mana BUMDes mendapatkan dana dari Dana Desa yang digunakan sebagai modal awal untuk menjalankan suatu kegiatan ekonomi yang bermanfaat bagi masyarakat desa serta memiliki tujuan dalam meningkatkan pendapatan asli desa.

Tabel 1. Pendapatan Pemerintah Desa Kabupaten Bekasi, Jawa Barat

Rincian	Realisasi 2023	Persentase	Anggaran 2024	Persentase
Pendapatan Asli Desa	Rp5.646.840.864	0,70%	Rp5.489.583.454	0,64%
Pendapatan Transfer	Rp801.402.073.722	99,22%	Rp852.389.265.689	99,23%
Dana Desa	Rp251.094/455.764	31,09%	Rp256.998.129.000	29,92%
Bagi Hasil Pajak dan Retribusi	Rp253.302.029.139	31,36%	Rp272.768.411.205	31,75%
Alokasi Dana Desa	Rp272.251.145.944	33,71%	Rp298.148.520.998	34,71%
Bantuan Keuangan Provinsi	Rp23.554.487.597	2,92%	Rp23.756.501.841	2,77%
Bantuan Keuangan Kabupaten/Kota	Rp1.199.955.278	0,15%	Rp717.702.645	0,08%
Pendapatan Lain-lain	Rp626.849.034	0,08%	Rp1.161.164.303	0,14%
Total	Rp807.675.763.620		Rp859.040.013.446	

Sumber: Badan Pusat Statistik (2024)

Berdasarkan tabel 1.2, realisasi pendapatan pemerintah desa di Kabupaten Bekasi tahun 2023 masih sangat didominasi oleh pendapatan transfer dengan kontribusi sekitar 99,22% dari total pendapatan. Komponen terbesar berasal dari ADD sebesar 33,71%, Bagi Hasil Pajak dan Retribusi sebesar 31,36% serta Dana Desa sebesar 31,09%. Sementara itu, PADes hanya memberikan kontribusi sebesar 0,70% sehingga perannya dalam struktur pendapatan desa masih sangat kecil.

Hal ini juga terjadi di Desa Lambangsari, yang mana kontribusi BUMDes terhadap PADes masih belum optimal. Oleh karena itu, pengelolaan BUMDes menjadi hal yang strategis sebagai salah satu langkah dalam meningkatkan kontribusi PADes. Dalam rangka mengoptimalkan pengelolaan BUMDes, diperlukan analisis strategi yang tepat, salah satunya melalui analisis SWOT dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal.

TINJAUAN TEORI

Desa

Undang-Undang No.6 tahun 2014 mendefinisikan desa sebagai suatu kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah tertentu dan diberikan kewenangan untuk mengatur serta mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan hak asal-usul dan nilai-nilai tradisi yang telah diakui. Penyelenggaraan desa dilaksanakan oleh Kepala Desa bersama dengan perangkat desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) berperan sebagai lembaga perwakilan masyarakat yang menetapkan peraturan desa serta melaksanakan pengawasan terhadap pemerintah desa.

Pemerintahan desa merupakan suatu sistem organisasi yang terdiri atas Kepala Desa sebagai pemegang kepemimpinan, Sekretaris Desa, pelaksana teknis, serta unsur kewilayahan yang berperan sebagai pendukung tugas Kepala Desa, dan BPD sebagai unsur penyelenggara pemerintahan desa (Ismowati et al., 2022). Adapun pembangunan desa diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat serta mengurangi tingkat kemiskinan melalui optimalisasi pemanfaatan sumber daya alam dan penguatan pemberdayaan masyarakat.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

BUMDes dibentuk sebagai implementasi dari Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Ketentuan tersebut ditegaskan dalam Pasal 87 yang menyebutkan bahwa desa diberikan kewenangan untuk mendirikan BUMDes dalam rangka pengelolaan kegiatan ekonomi dan pelayanan kepada masyarakat. Pembentukan BUMDes merupakan bentuk usaha desa yang dilaksanakan oleh pemerintah desa dengan kepemilikan modal dan pengelolaan yang melibatkan pemerintah desa bersama masyarakat (Wahyuni et al., 2022).

Menurut Amandin & Aswariningsih (2022), menjelaskan bahwa BUMDes merupakan lembaga ekonomi yang dikelola secara bersama oleh pemerintah desa bersama masyarakat untuk mendorong perekonomian desa melalui pemanfaatan potensi serta penyesuaian terhadap kebutuhan desa.

Keberadaan dan pengelolaan BUMDes dipertegas melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes. Peraturan tersebut mengatur secara komprehensif aspek pendirian, pengelolaan, hingga pembinaan BUMDes. Dengan status sebagai badan hukum, BUMDes memiliki legalitas untuk menjalankan kegiatan usaha secara resmi serta menjalin kerja sama dengan berbagai pihak.

Kontribusi

Istilah kontribusi berasal dari kata *contribute* dalam bahasa Inggris, yang mengandung pengertian keikutsertaan, keterlibatan, melibatkan diri, atau pemberian sumbangan. Kontribusi yang berbentuk tindakan merujuk pada suatu perilaku aktivitas yang dilakukan oleh seseorang, sedangkan kontribusi dalam bentuk materi dapat berbentuk uang yang dapat memberikan dampak secara positif maupun negatif kepada pihak lain (Nugraheni & Sudarwati, 2021).

Kambu et al. (2024) menjelaskan bahwa kontribusi dapat diartikan sebagai keterlibatan individu dalam suatu aktivitas tertentu yang diwujudkan melalui pemberian andil, gagasan, peran, atau bentuk partisipasi lainnya. Konsep kontribusi tidak hanya dimaknai sebagai keterlibatan formal semata, melainkan harus disertai dengan bukti nyata berupa tindakan atau aktivitas yang benar-benar dilakukan oleh individu maupun kelompok sebagai upaya bersama untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun manfaat kontribusi menurut Kambu et al. (2024), sebagai berikut:

- Meningkatkan kerja sama antar anggota masyarakat sehingga tercipta hubungan sosial;
- Menggerakkan masyarakat untuk mengembangkan inovasi baru sebagai upaya memenuhi kebutuhan secara mandiri;
- Memberikan dukungan bagi masyarakat yang sedang berada dalam kondisi keterbatasan agar kebutuhan dasarnya terpenuhi;
- Menumbuhkan sikap kepedulian sosial, empati, dan kepedulian dalam kehidupan bermasyarakat.

Berdasarkan penelitian Rahmi et al. (2022) besaran kontribusi dapat dilihat dari sebagai berikut:

$$\text{Kontribusi: } \frac{\text{Realisasi BUMDes}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

Sumber: Rahmi *et al.* (2022)

Besarnya persentase diklasifikasikan berdasarkan kriteria dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999, sebagai berikut:

Tabel 2. Kriteria Persentase Kontribusi

Persentase Kontribusi	Kriteria	Keterangan
< 30%	Sangat Kurang	BUMDes hanya memberikan kontribusi yang sangat kecil terhadap total pendapatan
31% - 45%	Kurang	BUMDes memberikan kontribusi yang kecil terhadap total pendapatan
46% - 60%	Cukup Baik	BUMDes memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap total pendapatan
61% - 75%	Baik	BUMDes memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap total pendapatan
> 76%	Sangat Baik	BUMDes memberikan kontribusi yang besar terhadap total pendapatan dan menjadi sumber pendapatan utama.

Sumber: (Kementerian Dalam Negeri, 1999)

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan suatu pendekatan analitis untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kondisi internal dan eksternal dalam pengembangan suatu badan usaha. Metode ini berlandaskan kerangka berpikir strategis yang berupaya mengoptimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), serta meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) serta ancaman (*threats*).

Penerapan analisis SWOT membantu organisasi dalam menyusun perencanaan strategis yang terarah serta sebagai langkah antisipatif terhadap potensi risiko yang mungkin timbul di masa mendatang (Zahro et al., 2024).

METODE

Tempat dan Waktu Pelaksana

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Lambangsari yang terletak di Jalan Raya Kota Legenda Mustikajaya, Kecamatan Tambun Selatan, Kabupaten Bekasi, Jawa Barat. Waktu penelitian akan dilaksanakan pada bulan Februari s.d. Juni 2026.

Desain Penelitian

Desain penelitian adalah sebuah rancangan untuk memberikan gambaran terkait informasi yang diperlukan dalam menyusun dan menyelesaikan masalah yang ada pada penelitian. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menghitung kontribusi yang sudah diberikan BUMDes pada tahun 2022 s.d. 2025 berdasarkan Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) Lambangsari yang didukung dengan analisis kualitatif untuk menjelaskan hasil dari kontribusi dan merumuskan strategi dalam mengelola BUMDes berdasarkan data yang didapat melalui wawancara

Sumber Data Penelitian

Penelitian ini memanfaatkan dua jenis sumber data, yaitu data sekunder dan data primer. Data sekunder adalah data atau hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan berupa berkas yang berkaitan dengan penelitian, sedangkan data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari lapangan (Sugiyono, 2023). Pada penelitian ini data sekunder bersumber dari APBDes Lambangsari tahun 2022 s.d. 2025. Sedangkan, data primer dikumpulkan melalui wawancara.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah dokumentasi dan wawancara.

Teknik Keabsahan Data

Teknik keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari beberapa informan, seperti pengelola BUMDes, perangkat desa, dan masyarakat. Sementara itu, triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memastikan kesesuaian serta keakuratan data penelitian.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis data Miles dan Huberman yang terdiri atas tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan menyederhanakan data yang relevan dengan penelitian, kemudian data disajikan dalam bentuk uraian atau tabel agar mudah dipahami. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan hasil analisis data yang telah diperoleh untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Lambangsari Sukses merupakan lembaga ekonomi desa yang didirikan pada tanggal 26 September 2019 dan berkedudukan di Desa Lambangsari, Kecamatan Tambun Selatan, Kabupaten Bekasi. Pendirian BUMDes ini didasarkan pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa serta Peraturan Pemerintah Kabupaten Bekasi Nomor 34 Tahun 2011 tentang Badan Usaha Milik Desa, yang mana kepemilikan modal dan pengelolaannya dilakukan secara bersama oleh Pemerintah Desa dan masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan koordinator usaha, BUMDes Lambangsari Sukses pada awalnya mengelola beberapa unit usaha, seperti air galon isi ulang, keripik tempe, penjualan gas, dan penyewaan ruko. Usaha air galon dijalankan dengan memanfaatkan sumber air sumur, sedangkan usaha keripik tempe dan penjualan gas dilakukan sebagai bentuk dukungan ekonomi masyarakat. Selain itu, BUMDes juga memiliki 20 unit ruko yang disewakan kepada masyarakat dengan harga terjangkau. Namun, sebagian besar unit usaha tersebut saat ini sudah tidak beroperasi akibat berbagai kendala, seperti keluhan kualitas air, usaha masyarakat yang sudah mandiri, serta pengalihan pengelolaan gas kepada koperasi desa. Oleh karena itu, unit usaha yang masih aktif dijalankan hingga saat penelitian dilakukan adalah usaha penyewaan ruko.

Tabel 3. Hasil Kontribusi BUMDes Lambangsari

Tahun	Realisasi	Total pendapatan	Persentase
2022	Rp7.000.000	Rp5.287390.428	0,13%
2023	Rp15.000.000	Rp5.730.009.600	0,26%
2024	Rp15.000.000	Rp6.581.248.800	0,23%
2025	Rp0	Rp. 7.509.081.124	0%

Sumber: Data Diolah oleh Peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 3 berikut penjelasan dan analisis kontribusi BUMDes Lambangsari tahun 2022 s.d 2025:

- a. Pada tahun 2022, kontribusi PADes yang bersumber dari BUMDes terhadap total pendapatan desa sebesar 0,13%. Mengacu pada kriteria tingkat kontribusi, nilai tersebut termasuk dalam kategori sangat kurang.
- b. Pada tahun 2023, kontribusi meningkat menjadi 0,26%. Meskipun mengalami kenaikan dibanding tahun sebelumnya, persentase tersebut masih berada dalam kategori sangat kurang.
- c. Pada tahun 2024, kontribusi tercatat sebesar 0,23%. Nilai ini menunjukkan sedikit penurunan dibanding tahun 2023, dan tetap berada dalam kategori sangat kurang.
- d. Sementara itu, pada tahun 2025 kontribusi sebesar 0%, yang menunjukkan tidak adanya kontribusi BUMDes terhadap PADes pada tahun tersebut, sehingga termasuk dalam kategori sangat kurang.

Kontribusi BUMDes terhadap PADes pada periode 2022 s.d. 2025 mengalami fluktuasi. Pada tahun 2022, kontribusi masih rendah karena usaha penyewaan ruko baru mulai beroperasi sehingga belum banyak unit yang tersewa. Selanjutnya, pada tahun 2023 terjadi peningkatan kontribusi seiring dengan bertambahnya jumlah pesewa, yang menunjukkan mulai optimalnya pemanfaatan unit usaha tersebut.

Pada tahun 2024, meskipun secara nominal pendapatan BUMDes relatif sama dengan tahun 2023, kontribusinya mengalami penurunan. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya total pendapatan transfer desa, sehingga secara proporsional kontribusi BUMDes menjadi lebih kecil. Sementara itu, pada tahun 2025 kontribusi tercatat sebesar 0% yang menunjukkan tidak adanya realisasi PADes, dikarenakan BUMDes belum menyetorkan uang ke desa dan uang tersebut digunakan untuk renovasi bangunan serta perawatan ruko.

Strategi pengelolaan BUMDes Lambangsari dalam meningkatkan PADes

BUMDes Lambangsari sebagai salah satu unit usaha desa diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan PADes. Namun, agar kontribusi tersebut dapat terus meningkat, diperlukan strategi pengelolaan yang tepat sesuai dengan kondisi dan potensi yang dimiliki BUMDes. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan analisis SWOT yang terdiri atas *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman) untuk menganalisis strategi pengembangan BUMDes Lambangsari. Analisis SWOT dilakukan melalui matriks IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) untuk mengidentifikasi faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, serta matriks EFAS (*External Factors Analysis Summary*). Adapun faktor-faktor yang memengaruhi pengelolaan dan pengembangan unit usaha BUMDes Lambangsari sebagai berikut:

a. IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*)

1. *Strength* (Kekuatan)

Berdasarkan hasil analisis, BUMDes Lambangsari memiliki beberapa kekuatan yang mendukung keberlangsungan unit usaha penyewaan ruko. Salah satu kekuatan utama terletak pada harga sewa ruko yang relatif terjangkau dibandingkan tempat usaha lainnya, sehingga mampu menarik minat masyarakat untuk memulai usaha dengan modal yang lebih rendah. Kondisi ini menjadi keunggulan kompetitif bagi BUMDes karena memberikan akses usaha yang lebih mudah bagi masyarakat desa.

Selain itu, lokasi ruko yang strategis, yaitu berada di dekat kantor desa, puskesmas, dan sekolah, turut mendukung tingginya aktivitas ekonomi di sekitar area usaha. Lokasi tersebut menciptakan potensi pasar yang cukup besar bagi penyewa karena adanya mobilitas masyarakat yang tinggi. Dari sisi fasilitas, ruko juga telah dilengkapi sarana dasar seperti listrik, kamar mandi, dan musala yang mampu menunjang kenyamanan serta efisiensi operasional usaha penyewa.

Tidak hanya itu, partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUMDes juga menjadi kekuatan penting, terlihat dari keterlibatan masyarakat sebagai penyewa ruko maupun penerima manfaat program BUMDes, seperti hibah motor sayur.

2. *Weakness* (Kelemahan)

Berdasarkan hasil analisis, BUMDes Lambangsari masih memiliki beberapa kelemahan dalam pengelolaan usaha. Salah satu kelemahan yang ditemukan adalah perawatan fasilitas yang belum optimal. Berdasarkan hasil wawancara dengan masyarakat, pengelola BUMDes dinilai belum responsif dalam menangani kerusakan fasilitas, seperti saluran air, sehingga mengganggu aktivitas usaha penyewa, terutama pedagang yang bergantung pada ketersediaan air untuk operasional sehari-hari.

Selain itu, BUMDes juga menghadapi keterbatasan modal dan sumber daya manusia yang berdampak pada terbatasnya kemampuan dalam mengembangkan unit usaha baru. Adanya rangkap jabatan dalam struktur pengelolaan menyebabkan fokus pengelola terhadap pengembangan usaha menjadi kurang maksimal.

Di sisi lain, belum tersedianya sistem atau aplikasi yang memadai dalam penyusunan laporan keuangan menunjukkan bahwa kapasitas kelembagaan BUMDes, terutama pada aspek manajemen dan akuntabilitas keuangan.

b. EFAS (*External Factors Analysis Summary*)

1. *Opportunities* (Peluang)

Berdasarkan hasil analisis, salah satu peluang yang muncul adalah pengembangan promosi dan kerja sama dengan pihak eksternal. Berdasarkan hasil wawancara dengan masyarakat, terdapat usulan agar BUMDes melibatkan pihak luar dalam kegiatan promosi, misalnya melalui pemasangan papan iklan di area ruko. Upaya tersebut berpotensi meningkatkan daya tarik lokasi usaha dan memperluas jangkauan pasar.

Selain itu, Desa Lambangsari juga memiliki potensi sumber daya lokal berupa Situ Cibeureum yang direncanakan menjadi unit usaha baru BUMDes. Namun, realisasi pengelolaannya hingga saat ini masih terkendala pada aspek perizinan sehingga pemanfaatannya belum berjalan.

Di sisi lain, BUMDes juga memiliki peluang untuk memperkuat perannya sebagai penghubung ekonomi desa. Selama ini BUMDes telah membantu memenuhi kebutuhan konsumsi pada kegiatan desa dengan melibatkan masyarakat setempat. Akan tetapi, kegiatan tersebut masih bersifat insidental dan belum dikelola sebagai unit usaha yang terstruktur.

2. *Threats* (Ancaman)

Berdasarkan hasil analisis, ancaman BUMDes Lambangsari terletak pada kondisi jumlah pembeli pada unit usaha ruko yang cenderung fluktuatif. Berdasarkan hasil wawancara dengan masyarakat, aktivitas pembeli sering mengalami kondisi ramai dan sepi pada waktu tertentu sehingga pendapatan penyewa menjadi tidak stabil. Kondisi tersebut berdampak pada kemampuan penyewa dalam memenuhi kewajiban pembayaran sewa kepada BUMDes.

Ketidakstabilan pendapatan dari unit usaha ruko secara tidak langsung mempengaruhi besaran kontribusi yang dapat disetorkan BUMDes kepada desa. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja usaha BUMDes masih rentan terhadap perubahan permintaan pasar. Selain itu, BUMDes juga menghadapi ancaman berupa ketergantungan pada satu jenis usaha, yaitu penyewaan ruko, sementara unit usaha lainnya tidak lagi beroperasi. Ketergantungan pada satu sumber pendapatan meningkatkan risiko apabila terjadi penurunan kinerja usaha tersebut dan mencerminkan belum optimalnya diversifikasi usaha sebagai strategi mitigasi risiko.

Ancaman lainnya berasal dari keberadaan Koperasi Desa Merah Putih yang memiliki cakupan usaha lebih luas serta dukungan modal yang relatif lebih besar. Kondisi ini berpotensi menimbulkan persaingan dalam pengembangan unit usaha baru karena koperasi memiliki kapasitas yang lebih kuat untuk melakukan ekspansi usaha. Apabila BUMDes tidak

mampu meningkatkan kapasitas pengelolaan dan inovasi usaha, maka ruang pengembangan usaha BUMDes dapat menjadi semakin terbatas di tengah persaingan tersebut.

Tabel 4. Matrik Analisis SWOT

<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
1. Harga sewa ruko yang terjangkau bagi masyarakat. 2. Ruko yang berada di lokasi strategis. 3. Terdapat fasilitas ruko yang memadai untuk mendukung kegiatan usaha. 4. Tingginya partisipasi masyarakat dalam memanfaatkan ruko yang dimiliki BUMDes. 5. Adanya partisipasi masyarakat dalam menyuplai konsumsi kegiatan di Desa walaupun hanya tentatif.	1. Perawatan dan pemeliharaan gedung ruko yang masih lambat. 2. Keterbatasan modal dan sumber daya manusia dalam mengelola BUMDes. 3. Lemahnya koordinasi dan komunikasi antara pengelola BUMDes dengan pemerintah desa.
<i>Opportunity</i>	<i>Threats</i>
1. Adanya peluang promosi brand yang ingin memasang papan iklan pada bagian atas ruko. 2. Adanya potensi Situ Cibeureum yang dapat dikembangkan sebagai unit usaha baru. 3. BUMDes yang berperan dalam penghubung ekonomi ke masyarakat.	1. Pembeli pada <i>tenant</i> usaha ruko yang tidak stabil sehingga mempengaruhi besaran pendapatan dan kontribusi. 2. Ketergantungan BUMDes pada satu jenis usaha saja, yaitu sewa ruko. 3. Adanya Koperasi Desa Merah Putih yang memiliki dukungan modal lebih besar untuk melakukan pengembangan unit usaha baru.

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2026)

Adapun perumusan strategi dengan matriks SWOT yang dapat dilakukan oleh BUMDes Lambangsari, sebagai berikut:

- a. Melakukan Promosi Unit Ruko Melalui Media Sosial Instagram Pemerintah Desa Lambangsari

Memanfaatkan akun Instagram Pemerintah Desa Lambangsari untuk mempromosikan ketersediaan ruko, fasilitas, lokasi, dan harga sewa sehingga jangkauan informasi lebih luas serta meningkatkan peluang penyewaan dan pendapatan BUMDes.

- b. Mengembangkan Unit Usaha Penyedia Makanan untuk Berbagai Kegiatan Masyarakat

Mengembangkan unit usaha penyedia makanan atau vendor snack untuk melayani kegiatan masyarakat dengan memanfaatkan salah satu ruko sebagai pusat operasional sehingga menciptakan sumber pendapatan baru.

- c. Mengembangkan Potensi Kawasan Situ Cibeureum Sebagai Unit Usaha Baru

Mengembangkan kawasan Situ Cibeureum sebagai unit usaha baru melalui pemberdayaan pedagang dan pengelolaan retribusi parkir setelah perizinan selesai, sehingga dapat meningkatkan pendapatan BUMDes dan aktivitas ekonomi masyarakat.

- d. Meningkatkan Kapasitas Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan BUMDes

Meningkatkan kompetensi pengurus melalui pelatihan pengelolaan usaha dan penyusunan laporan keuangan agar pengelolaan BUMDes lebih profesional, transparan, dan akuntabel.

- e. Melakukan Pemetaan Jenis Usaha Penyewa Berdasarkan Kebutuhan Masyarakat

Melakukan pemetaan jenis usaha penyewa untuk menciptakan variasi usaha yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat serta meningkatkan daya tarik kawasan ruko.

- f. Menjalinkan Kerja Sama dengan Pihak Swasta untuk Pemanfaatan Area Ruko Sebagai Media Promosi

Bekerja sama dengan pihak swasta untuk memanfaatkan area ruko sebagai media promosi atau booth usaha sehingga menghasilkan pendapatan tambahan tanpa menyewakan satu unit ruko secara penuh.

g. Membangun Kerja Sama dengan Koperasi Desa Merah Putih dalam Pemanfaatan Unit Ruko

Menyediakan ruko sebagai lokasi usaha Koperasi Desa Merah Putih guna meningkatkan tingkat hunian ruko sekaligus memperkuat kerja sama ekonomi desa.

h. Memperkuat Koordinasi antara Pengurus BUMDes dan Pemerintah Desa

Meningkatkan koordinasi melalui rapat rutin dan komunikasi melalui WhatsApp agar permasalahan dapat segera ditindaklanjuti dan pengambilan keputusan lebih efektif.

i. Melakukan Pemantauan dan Pemeliharaan Fasilitas Ruko Secara Berkala

Melakukan pemeriksaan rutin terhadap kondisi ruko serta melibatkan penyewa dalam pelaporan kerusakan untuk menjaga kualitas aset dan kenyamanan penyewa.

Tabel 5. Matriks Strategi SWOT

IFAS/EFAS	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<i>Opportunity</i>	1. Memanfaatkan sosial media Instagram yang dimiliki oleh Pemerintah Desa Lambangsari untuk dapat membantu mempromosikan unit ruko yang masih kosong beserta fasilitas yang dimiliki. 2. Mulai menerima brand yang ingin pasang iklan di Ruko, sebagai media dari promosi. 3. Mengoptimalkan partisipasi masyarakat untuk ikut serta berjualan di Situ Cibeureum jika perihal perizinan sudah selesai. Dengan adanya pedagang yang berjualan, hal tersebut digunakan untuk bisa menarik pengunjung. 4. Menjadikan suplai makanan ke Desa jadi usaha baru dengan memanfaatkan 1 unit ruko untuk operasional kegiatan dan memperluas cakupan bisnis untuk dapat menerima pesanan terkait kegiatan pengajian, nikahan, atau aqiqah.	1. Memanfaatkan pendapatan dari kerja sama pemasangan papan iklan sebagai sumber pembiayaan pemeliharaan ruko secara berkelanjutan setelah renovasi, disertai dengan pelaksanaan pemantauan fasilitas secara berkala, misalnya setiap minggu, untuk menjaga kualitas aset. 2. BUMDes.Meningkatkan kualitas SDM yang terbatas untuk mengikuti pelatihan yang tersedia di <i>website</i> bumdes.id dan Kemenkeu Learning Center (KLC) untuk pelatihan penyusunan laporan keuangan. 3. Membuat agenda rapat rutin antara pengurus BUMDes dengan Pemerintah Desa minimal 2x setiap bulan. Selain itu, dapat membuat <i>group</i> WhatsApp untuk mempermudah dalam hal komunikasi dan follow-up terkait agenda rapat yang sudah dibahas.
<i>Threats</i>	1. Melakukan pemetaan jenis usaha penyewa berdasarkan kebutuhan masyarakat dan mengikuti perkembangan pasar. Sehingga bisa menarik pelanggan. 2. Memanfaatkan 1 unit ruko untuk membuka unit usaha baru yang dikelola oleh BUMDes, sebagai vendor <i>snack</i> dan makanan.	1. Mengembangkan unit usaha baru, seperti pengelolaan Situ Cibeureum dengan mengajak masyarakat untuk berjualan dan mempertimbangkan untuk menarik retribusi parkir, untuk mengurangi ketergantungan pada pendapatan dari penyewaan ruko. 2. Melakukan perawatan fasilitas ruko secara berkala dan agar tidak mengganggu usaha pedagang.

IFAS/EFAS	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
	3. Menawarkan kerja sama dengan Koperasi Desa Merah Putih untuk menyediakan unit ruko untuk ruang usaha yang akan dibangun oleh Koperasi.	3. Mengikuti pelatihan penyusunan laporan keuangan untuk meningkatkan akuntabilitas serta transparansi penggunaan dari dana yang dimiliki BUMDes. 4. Membangun kerja sama dengan Koperasi Desa Merah Putih dengan menyediakan unit ruko kosong untuk kegiatan usaha yang dibangun oleh Koperasi.

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2026)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terkait Analisis Kontribusi dan Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Lambangsari dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontribusi usaha BUMDes Lambangsari terhadap PADes selama tahun 2022 s.d 2025 yang sangat kurang. Hal tersebut dikarenakan BUMDes hanya memiliki satu sumber pendapatan.
2. Strategi SO Memanfaatkan kekuatan internal BUMDes untuk menangkap peluang eksternal melalui optimalisasi promosi ruko, pengembangan unit usaha baru, pemanfaatan potensi Situ Cibeureum, serta kerja sama dengan pihak swasta guna meningkatkan pendapatan dan diversifikasi usaha.
3. Strategi ST Memanfaatkan keunggulan aset dan lokasi strategis BUMDes untuk menghadapi ancaman eksternal melalui pemetaan jenis usaha penyewa, kerja sama dengan Koperasi Desa Merah Putih, serta pemeliharaan fasilitas ruko agar daya saing dan tingkat hunian tetap terjaga.
4. Strategi WO Memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi kelemahan internal dengan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan serta memperkuat koordinasi antara pengurus BUMDes dan Pemerintah Desa agar pengelolaan usaha menjadi lebih profesional dan efektif.
5. Strategi WT Meminimalkan kelemahan internal dan mengantisipasi ancaman melalui penguatan tata kelola BUMDes, peningkatan koordinasi, pemeliharaan aset secara berkelanjutan, serta diversifikasi sumber pendapatan untuk mengurangi ketergantungan pada satu unit usaha.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat, maka Peneliti mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. BUMDes Lambangsari perlu meningkatkan kualitas pengelolaan usaha melalui perbaikan pemeliharaan fasilitas, penerapan sistem pencatatan keuangan yang lebih baik, serta diversifikasi usaha agar tidak bergantung pada penyewaan ruko saja. Selain itu, pengembangan potensi desa seperti Situ Cibeureum dan layanan penyediaan konsumsi kegiatan desa perlu dilakukan untuk menciptakan sumber pendapatan yang berkelanjutan.
2. Pemerintah Desa perlu memberikan dukungan melalui pembinaan, pengawasan, dan pelatihan bagi pengelola BUMDes agar kapasitas manajemen usaha dan pengelolaan keuangan dapat meningkat. Selain itu, pemerintah desa perlu memfasilitasi proses perizinan dan mendukung pengembangan unit usaha baru sehingga BUMDes dapat berkembang lebih optimal dan meningkatkan kontribusinya terhadap PADes.

DAFTAR PUSTAKA

- Amandin, A., & Aswariningsih, Y. (2022). Peran Bumdes Terhadap Peningkatan Perekonomian Masyarakat Di Desa Kota Prabumulih. *Journal Of Economic, Bussines And Accounting (Costing)*, 6(1), 877–894. <https://doi.org/10.31539/Costing.V6i1.4590>
- Arindhawati, A. T., & Utami, E. R. (2020). Dampak Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Terhadap Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat (Studi Pada Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Ponggok, Tlogo, Ceper Dan Manjungan Kabupaten Klaten). *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 4(1), 43–55. <https://doi.org/10.18196/Rab.040152>
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik Keuangan Pemerintah Desa 2023 Dan 2024* (Vol. 43).
- Iskandar, J., Engkus, Fadjar Tri Sakti, Azzahra, N., & Nabila, N. (2021). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa. *Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial*, 19(2), 1–11. <https://doi.org/10.54783/Dialektika.V19i2.1>
- Ismowati, M., Fadhila, E., & Firmansyah, V. Z. (2022). Peran Bumdes Dalam Meningkatkan Pendapatan Masyarakat Dan Pendapatan Asli Desa Di Desa Cibeureum, Kecamatan Cisarua, Kabupaten Bogor. *Jisos: Jurnal Ilmu Sosial*, 1(8), Article 8.
- Kambu, Y., A. A. Sagung Mirah Indukirana, & I Wayan Sedia. (2024). Analisis Kontribusi Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Terhadap Pendapatan Asli Desa (Pad) Desa Kesiman Kertalangu. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 2(5), 25–44. <https://doi.org/10.54066/Jikma.V2i5.2402>
- Kementerian Dalam Negeri. (1999). *Keputusan Mendagri No. 47 Tahun 1999*. <http://peraturan.bpk.go.id/details/126563/Keputusan-Mendagri-No-47-Tahun-1999>
- Nugraheni, H. R., & Sudarwati, N. (2021). Kontribusi Pendidikan Dalam Pembangunan Ekonomi. *Ekspektasi: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 6(1), 1–11. <https://doi.org/10.37478/Jpe.V6i1.898>
- Nurdiyanti, R., & Hailuddin. (2021). Peranan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Desa Labuhan Haji Lombok Timur. *Elastisitas: Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 3(1), 1–9.
- Rahmi, R., Hamid, E., & Yanita, M. (2022). Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Pades) Di Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Tanjung Jabung Barat. *Jurnal Ilmiah Sosio-Ekonomika Bisnis*, 25(02), 38–45. <https://doi.org/10.22437/Jiseb.V25i02.19324>

- Sugiyono. (2023). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (2nd Ed.). Penerbit Alfabeta.
- Wahyuni, W., Suhaedi, W., & Isnawati, I. (2022). Analisis Peran Bumdes Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Di Desa Raba Kecamatan Wawo Kabupaten Bima. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 2(4), 698–705. <https://doi.org/10.29303/Risma.V2i4.330>
- Zahro, D. A. R., Zaini, A. A., & Munir, A. S. (2024). Penerapan Analisis Swot Terhadap Strategi Pengelolaan Bumdes Mitra Sejahtera Dalam Peningkatan Ekonomi Masyarakat Studi Kasus Desa Tempuran Kecamatan Ngluyu Kabupaten Nganjuk Jawa Timur. *Al-Muzdahir : Jurnal Ekonomi Syariah*, 6(1). <https://doi.org/10.55352/Ekis>