

Analisis SWOT dan QSPM dalam Penentuan Strategi Pengembangan BUMDes Sejahtera Desa Ponokawan Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo

Nadya Retno Rachma Suci, *Mubarokah, dan Mirza Andrian Syah

Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”, Jawa Timur

*e-mail korespondensi : mubarokah@upnjatim.ac.id

Abstract. A Village-Owned Enterprise (BUMDes) is a business organization managed by a village to optimally leverage economic opportunities and increase the village's own-source revenue. BUMDes Sejahtera is a local enterprise located in Ponokawan Village, Krian District, Sidoarjo Regency, operating four business units: an Integrated Waste Processing Site (TPST), Dewi Pandawa Cafe, a Trading and Services Unit (UPJ), and a Hydroponic Cultivation Unit. This study aims to determine the development strategy for BUMDes Sejahtera using SWOT analysis and QSPM. SWOT analysis is employed to formulate alternative strategies based on the enterprise's strengths, weaknesses, opportunities, and threats, while QSPM is used to determine which alternative strategy should be prioritized. The study was conducted from July to August 2026 using purposive sampling, with key informants including the Village Head, Supervisor, partners, Director, Treasurer, and three Unit Heads. Data were collected through Likert scale weighting and assessment, interviews, observation, and documentation, then analyzed using IFAS and EFAS matrices. The results show that BUMDes Sejahtera's strength score is 3.153, higher than its weakness score of 0.974. Meanwhile, the opportunity score of 2.528 exceeds the threat score of 1.714. This places the organization at coordinates (2.18; 0.81) in Quadrant I of the SWOT diagram. This position indicates that an aggressive strategy is the best choice, prioritizing the SO (Strength-Opportunity) strategy as the primary development step. Three strategic options were formulated using the SWOT matrix: 1) Creating an integrated culinary tourism package, 2) Optimizing digital promotion for Dewi Pandawa Cafe, and 3) Establishing formal partnerships with local government and the private sector. These three alternatives were then evaluated using QSPM, yielding the following Sum Total Attractiveness Scores (STAS): 4.559; 3,143; and 2,880. An integrated culinary tourism package development strategy was identified as the most recommended option and top priority to support the development of BUMDes Sejahtera itself, followed by digital promotion efforts and formal partnerships as supporting strategies.

Keywords : BUMDes Sejahtera; SWOT Analysis; QSPM; Development Strategy; Village-Owned Enterprise.

Abstrak. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan organisasi usaha yang dikelola oleh desa untuk memanfaatkan peluang ekonomi secara optimal dan meningkatkan pendapatan asli desa. BUMDes Sejahtera adalah usaha lokal yang berlokasi di Desa Ponokawan, Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo, dan mengoperasikan empat unit usaha: Tempat Pengolahan Sampah Terpadu (TPST), Kafe Dewi Pandawa, Unit Perdagangan dan Jasa (UPJ), serta Unit Budidaya Hidroponik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan BUMDes Sejahtera dengan menggunakan analisis SWOT dan QSPM. Analisis SWOT digunakan untuk merumuskan strategi alternatif berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman BUMDes, sedangkan QSPM digunakan untuk menentukan strategi alternatif mana yang harus diprioritaskan. Penelitian dilaksanakan pada bulan Juli hingga Agustus 2026 menggunakan metode *purposive sampling*, dengan *key informan* yaitu Kepala Desa, Pengawas, mitra, Direktur, Bendahara, dan tiga Kepala Unit. Data dikumpulkan melalui pembobotan dan penilaian skala Likert, wawancara, observasi, serta dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan matriks IFAS dan EFAS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor kekuatan BUMDes Sejahtera adalah 3,153, lebih tinggi dibandingkan skor kelemahan sebesar 0,974. Sementara itu, skor peluang sebesar 2,528 lebih besar daripada skor ancaman sebesar 1,714. Hal ini menempatkan organisasi pada titik koordinat (2,18; 0,81) di Kuadran I diagram SWOT. Posisi tersebut menunjukkan bahwa strategi agresif merupakan pilihan terbaik, dengan memprioritaskan strategi SO yaitu *Strength-Opportunity* sebagai langkah utama pengembangan. Tiga pilihan strategi dirumuskan menggunakan matriks SWOT yaitu 1.) Menciptakan paket wisata kuliner terpadu, 2.) Mengoptimalkan promosi digital untuk Kafe Dewi Pandawa, serta 3.) Menjalin kemitraan formal dengan pemerintah daerah dan pihak swasta. Ketiga alternatif tersebut kemudian dievaluasi menggunakan QSPM, yang menghasilkan nilai *Sum Total Attractiveness Scores* (STAS) sebagai berikut: 4,559; 3,143; dan 2,880. Strategi pengembangan paket wisata kuliner terintegrasi diidentifikasi sebagai pilihan yang paling direkomendasikan sebagai prioritas utama untuk membantu pengembangan dari BUMDes Sejahtera itu sendiri, diikuti oleh upaya promosi digital dan kemitraan formal sebagai strategi pendukung.

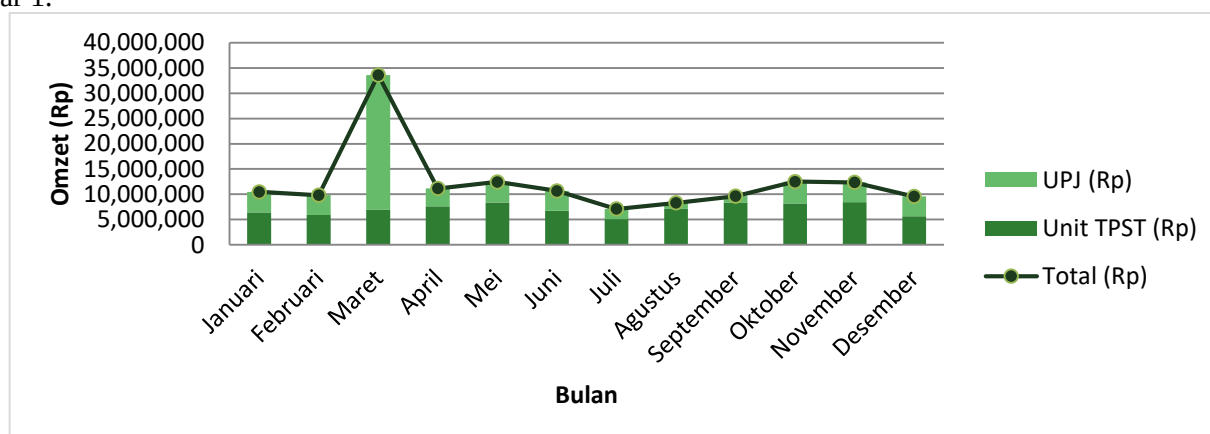
Kata kunci : Analisis SWOT; Badan Usaha Milik Desa ; BUMDes Sejahtera; Strategi Pengembangan; QSPM.

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga perekonomian desa yang dikelola secara mandiri dan profesional dengan modal sebagian besar berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan, bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemanfaatan potensi desa secara langsung dan berkelanjutan (Mundus *et al.*,

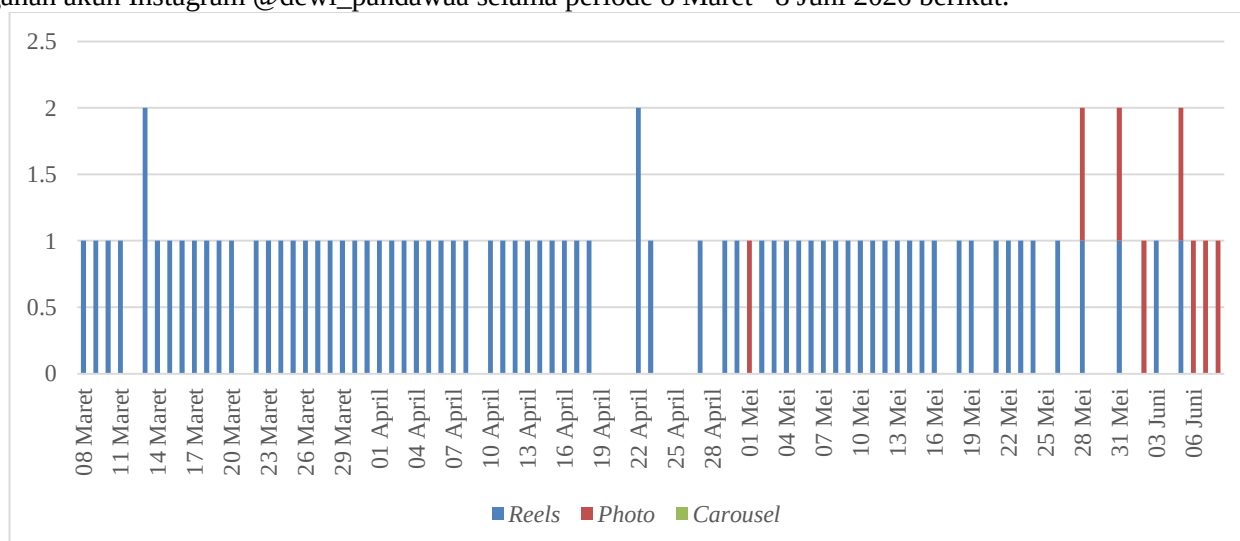
2025). Pembentukan dan pengelolaan BUMDes berpedoman pada UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa serta PP Nomor 11 Tahun 2021 yang menetapkan BUMDes kini resmi berbadan hukum (Arta *et al.*, 2024). Keberadaan BUMDes berperan penting dalam menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) (Putri *et al.*, 2022). Kesejahteraan ekonomi desa merupakan indikator penting keberhasilan pengelolaan BUMDes (Masje *et al.*, 2024).

Kabupaten Sidoarjo memiliki 318 desa dengan potensi yang beragam untuk dikembangkan melalui BUMDes. Baru 60 persen BUMDes yang berjalan aktif dan 114 di antaranya berhasil menghasilkan laba, sementara sisanya masih menghadapi kendala legalitas, kapasitas SDM, serta keterbatasan sarana dan prasarana (Ipung, 2025). BUMDes Sejahtera Desa Ponokawan, Kecamatan Krian, telah berdiri sejak tahun 2017. BUMDes Sejahtera ini berstatus Berkembang dengan unit usaha di bidang pengelolaan sampah (TPST), perdagangan dan jasa (Dewi Pandawa), serta budidaya (hidroponik dan kolam ikan). Meski memperlihatkan dinamika perkembangan, seperti transformasi unit pemancingan menjadi kafe pada periode 2022–2023, kinerja BUMDes ini belum sepenuhnya stabil. Ketidakstabilan tersebut tampak jelas pada data omzet sepanjang tahun 2025 sebagaimana disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Omzet BUMDes Sejahtera 2025

Berdasarkan Gambar 1.1, omzet BUMDes Sejahtera selama tahun 2025 menunjukkan pola yang fluktuatif dan hanya ditopang oleh dua unit usaha, yaitu Unit TPST dan Unit Pelayanan Jasa (UPJ), sementara Unit Budidaya belum memberikan kontribusi nyata terhadap total omzet, sehingga potensi diversifikasi usaha belum dimanfaatkan secara optimal. Fluktuasi omzet yang tajam pada bulan Maret terutama didorong oleh kontribusi Unit UPJ, namun tidak diikuti oleh kestabilan pada bulan-bulan berikutnya. Kondisi ini juga disebabkan oleh belum tersedianya standar operasional prosedur (SOP), ketergantungan pengambilan keputusan operasional pada Direktur, serta keterbatasan kompetensi sumber daya manusia akibat kebijakan prioritas tenaga kerja lokal. Selain aspek operasional dan SDM, pengelolaan pemasaran digital BUMDes Sejahtera juga belum optimal, sebagaimana tercermin pada data unggahan akun Instagram @dewi_pandawaa selama periode 8 Maret –8 Juni 2026 berikut.



Gambar 2. Frekuensi Publikasi Konten Harian Instagram @dewi_pandawaa

Berdasarkan Gambar 2. Pada tanggal 08 Maret sampai 08 Juni (93 tanggal pengamatan) tercatat 80 unggahan yang didominasi oleh konten Reels (72 unggahan) dan delapan unggahan foto tanpa penggunaan konten carousel, serta terdapat 18 hari tanpa aktivitas unggahan. Pola tersebut menunjukkan bahwa strategi konten belum konsisten dan belum bervariasi, yang tampak dari dominasi satu format konten, tidak adanya carousel, dan adanya jeda unggahan. Temuan ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan Direktur BUMDes Sejahtera pada 22 Mei 2026 yang menyatakan bahwa pengelolaan media sosial belum dilakukan secara terencana, sehingga aktivitas promosi digital belum optimal dalam menjangkau calon konsumen. Sehingga bisa menyebabkan rendah atau tidak menentunya konsumen BUMDes Sejahtera. Rendahnya partisipasi masyarakat turut memengaruhi perkembangan BUMDes (Mona et al., 2026).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan strategi BUMDes Sejahtera dipengaruhi oleh berbagai faktor internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (peluang dan ancaman), termasuk munculnya Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih yang berpotensi mengubah dinamika kelembagaan ekonomi desa (Agusta, 2025). Oleh karena itu, diperlukan kajian yang sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor tersebut sebagai dasar perumusan strategi pengembangan yang tepat dan terukur. Analisis SWOT digunakan untuk memetakan posisi strategis BUMDes Sejahtera melalui matriks IFAS-EFAS, sedangkan analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) digunakan untuk menentukan prioritas strategi yang paling relevan diterapkan.

Penjelasan latar belakang di atas yang memuat tujuan dalam penelitian ini adalah bagaimana faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) memengaruhi pengembangan BUMDes Sejahtera Desa Ponokawan, bagaimana posisi strategi pengembangan BUMDes Sejahtera Desa Ponokawan berdasarkan hasil analisis SWOT melalui matriks IFAS-EFAS, serta strategi apa yang menjadi prioritas pengembangan BUMDes Sejahtera Desa Ponokawan berdasarkan hasil analisis QSPM. Kebaruan penelitian ini terletak pada objek yang dikaji. Unit TPST, unit budidaya, dan Kafe Dewi Pandawa saat ini masih berjalan sebagai layanan yang terpisah, sementara tiga dari empat unit usaha BUMDes menghadapi kendala operasional. Belum ada kajian yang menilai apakah ketiga unit tersebut dapat disinergikan menjadi satu paket kunjungan, dan strategi mana yang paling diprioritaskan untuk mewujudkannya. Penelitian ini mengisi kekosongan tersebut dengan menurunkan strategi sinergi antarunit dari hasil IFAS-EFAS, kemudian memeringkatnya melalui QSPM dan menghubungkannya dengan tingkat peran masyarakat dalam pelaksanaan kegiatan BUMDes. Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan BUMDes Sejahtera Desa Ponokawan, menganalisis posisi strategi pengembangannya melalui analisis SWOT dengan matriks IFAS-EFAS, serta menentukan strategi prioritas pengembangan BUMDes Sejahtera Desa Ponokawan melalui analisis QSPM. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan dengan judul “Analisis SWOT dan QSPM dalam Penentuan Strategi Pengembangan BUMDes Sejahtera Desa Ponokawan Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo”.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juli-Agustus 2026 di BUMDes Sejahtera Ponokawan, yang berlokasi di Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo. Lokasi ini dipilih menggunakan metode *purposive sampling* karena BUMDes tersebut terlibat aktif dalam pembangunan desa, meskipun tiga dari empat unit usahanya masih menghadapi kendala operasional. Metode *purposive sampling* juga digunakan untuk memilih responden, yang mencakup Kepala Desa, Pengawas, mitra kerja sama, Direktur, Bendahara, dan tiga Kepala Unit Usaha. Kedelapan responden dipilih berdasarkan kedudukannya dalam pengelolaan, pengawasan, dan kerja sama BUMDes, sehingga mewakili unsur pemerintah desa, pengurus, pelaksana unit usaha, dan pihak eksternal. Mayoritas responden merupakan pihak yang berkepentingan langsung dengan BUMDes, sehingga hasil penilaian mencerminkan persepsi pemangku kepentingan. Keterlibatan mitra kerja sama sebagai pihak di luar struktur BUMDes dimaksudkan untuk memberikan sudut pandang eksternal. Pengumpulan data dilakukan melalui pemberian skor berbobot dan penilaian skala Likert (1 hingga 5), wawancara, observasi, serta analisis dokumen. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan matriks IFAS dan EFAS untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkaitan dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Setiap faktor diberi bobot (0,00–1,00, dengan total bobot 1,00 untuk setiap matriks) (Rangkuti, 2015). Berdasarkan tingkat kepentingan relatifnya, serta diberi nilai skala Likert 1 hingga 5 berdasarkan kondisi aktual BUMDes. Pada faktor kekuatan dan peluang, nilai 1 menunjukkan tingkat keunggulan atau besarnya peluang yang sangat rendah, sedangkan nilai 5 menunjukkan tingkat yang sangat tinggi. Pada faktor kelemahan dan ancaman, nilai 1 menunjukkan tingkat keparahan yang sangat ringan, sedangkan nilai 5 menunjukkan tingkat keparahan yang sangat berat, sehingga nilai yang lebih tinggi pada keempat kelompok faktor menandakan pengaruh yang lebih besar terhadap BUMDes. Bobot dan rating dari delapan penilai (dirata-rata untuk memperoleh satu nilai pada setiap faktor), kemudian bobot dinormalisasi agar total bobot setiap matriks sama dengan 1,00. Skor setiap faktor diperoleh dari perkalian bobot dan rating. Skor faktor kemudian dihitung dengan mengalikan bobot dan nilai tersebut dengan cara berikut :

$$\text{Skor} = \text{Bobot} \times \text{Nilai}.$$

Dimana :

Skor = hasil perkalian bobot dan nilai yang menunjukkan kontribusi suatu faktor terhadap posisi strategis BUMDes.

Bobot = tingkat kepentingan relatif suatu faktor dibanding faktor lain, dengan total seluruh bobot dalam satu matriks sama dengan 1,00.

Nilai = rating kondisi aktual BUMDes terhadap faktor tersebut, diukur pada skala 1-5 karena memakai skala likert.

Selisih antara total skor kekuatan dan total skor kelemahan menghasilkan nilai sumbu X, sedangkan selisih antara total skor peluang dan total skor ancaman menghasilkan nilai sumbu Y. Kombinasi nilai-nilai ini menentukan posisi BUMDes pada diagram SWOT, yang membantu mengidentifikasi kuadran strategisnya (agresif, diversifikasi, perubahan, atau stabilitas). Posisi setiap kuadran kemudian dimasukkan ke dalam Matriks SWOT untuk menyusun strategi alternatif SO, ST, WO, dan WT. Prioritas strategis berikutnya ditentukan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Setiap faktor internal dan eksternal utama dari matriks IFAS-EFAS diberikan Skor *Attractiveness Score* (AS) pada skala 1 hingga 4 untuk setiap alternatif strategi. Skor ini kemudian dikalikan dengan bobotnya untuk memperoleh Total Skor Daya Tarik dengan cara berikut :

$$\text{TAS} = \text{Bobot} \times \text{AS}.$$

Dimana :

TAS = hasil perkalian bobot dan AS yang menunjukkan tingkat daya tarik suatu strategi terhadap satu faktor tertentu.

Bobot = tingkat kepentingan relatif suatu faktor dibanding faktor lain, dengan total seluruh bobot dalam satu matriks sama dengan 1,00.

AS = nilai daya tarik strategi terhadap faktor tersebut, diukur pada skala 1-4, yang diberikan oleh informan pada tahap QSPM.

Skor-skor tersebut dijumlahkan untuk mendapatkan Jumlah Total Skor Daya Tarik dengan cara jumlah keseluruhan TAS bagi setiap strategi. Strategi dengan nilai STAS atau nilai total yang menjadi dasar akhir untuk menentukan strategi mana yang paling layak diprioritaskan dalam metode QSPM memiliki nilai tertinggi yang dipilih sebagai prioritas untuk pengembangan BUMDes Sejahtera.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

BUMDes Sejahtera memiliki beberapa kekuatan internal yang saling melengkapi. Cafe Dewi Pandawa menjadi daya tarik utama berkat hiburan live music yang telah diminati sejak periode 2022-2023, sebagaimana dikonfirmasi melalui informasi dari 40 warga setempat, sementara dukungan Pemerintah Desa juga menjadi kekuatan kunci yang tercermin dari berbagai Surat Keputusan Kepala Desa sejak BUMDes berdiri pada 2017. Unit TPST secara konsisten menghasilkan pendapatan bulanan sepanjang 2025 dari iuran warga sehingga menjadi sumber pemasukan yang rutin, dan BUMDes turut memanfaatkan sumber daya lokal melalui pengelolaan sampah di TPST serta penggunaan lahan untuk hidroponik dan budidaya ikan. Kekuatan-kekuatan ini semakin diperkuat oleh rasa memiliki masyarakat terhadap BUMDes, sebagaimana disampaikan Kepala Desa Ponokawan dalam wawancara pada 13 Juli 2026.

Di sisi lain, sejumlah kelemahan internal teridentifikasi berkaitan langsung dengan kondisi operasional BUMDes. Ketidadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis untuk setiap unit usaha menyebabkan keputusan operasional sangat bergantung pada instruksi langsung Direktur, sehingga otonomi pengambilan keputusan manager unit tidak berjalan sesuai pembagian wewenang yang telah ditetapkan, kondisi yang sejalan dengan temuan Hamid *et al.*, (2026) yang juga mengidentifikasi keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dan manajemen yang belum optimal sebagai kelemahan utama pada BUMDes yang mereka teliti. Hal ini turut berdampak pada beberapa unit yang tidak beroperasi optimal seperti unit penyewaan PlayStation yang sedang dalam perbaikan, unit budidaya ikan air tawar yang tidak aktif karena tidak ada penebaran benih sepanjang 2025, serta unit hidroponik yang belum memanfaatkan kapasitas produksinya secara maksimal. Selain itu, promosi melalui media sosial juga tidak konsisten, terlihat dari akun Instagram @dewi_pandawaa yang mencatat 18 hari tanpa unggahan dari total 80 hari (8 Maret–8 Juni 2026) dan tidak adanya jadwal atau rencana promosi tertulis, sebagaimana dikonfirmasi Direktur BUMDes dalam wawancara pada 22 Mei 2026 kelemahan pada aspek promosi semacam ini juga ditemukan oleh Safitri *et al.*, (2023) sebagai salah satu faktor penghambat pengembangan destinasi berbasis potensi lokal.. Dari sisi finansial, pendapatan BUMDes berfluktuasi antara Rp7.109.000 hingga Rp33.596.721 per bulan pada 2025 dan hanya bersumber dari unit TPST dan UPJ, sementara unit budidaya ikan tidak menghasilkan pendapatan sama sekali, kondisi yang diakui Direktur sebagai tantangan berkelanjutan dalam wawancara 13 Juli 2026. Terakhir, sebagian manager unit belum menerima pelatihan manajerial atau teknis khusus, terkait kebijakan prioritas tenaga kerja lokal yang turut membatasi ketersediaan personel terampil di bidang tertentu.

Identifikasi Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

BUMDes Sejahtera memiliki sejumlah peluang yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan usaha di masa depan. Program dukungan dari pemerintah daerah serta alokasi dana desa berpotensi memperkuat pengembangan berbagai unit usaha yang saat ini kinerjanya masih kurang optimal, termasuk kegiatan budidaya dan hidroponik. Semakin populernya konsep kafe yang menampilkan live music di wilayah sekitar, menghadirkan peluang yang menjanjikan, tercermin dari pertumbuhan signifikan Cafe Dewi Pandawa sejak melakukan pembaruan konsep pada tahun 2022, sejalan dengan temuan Liow *et al.*, (2026) bahwa pengembangan potensi wisata berbasis lokal dapat mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat apabila didukung integrasi aspek sosial dan ekonomi yang tepat.. Ketersediaan teknologi digital, seperti media sosial dan aplikasi pemasaran, juga menawarkan peluang yang belum dimanfaatkan secara maksimal, terutama mengingat pengelolaan akun Instagram @dewi_pandawaa selama ini belum menerapkan pendekatan yang strategis. Lokasi desa yang berada di jalur jalan raya utama, ditambah potensi lokal yang cocok untuk agrowisata atau wisata kuliner, turut membuka jalan bagi berbagai usaha baru. Selain itu, peluang kolaborasi dengan sektor swasta, lembaga eksternal, dan UMKM lokal juga terbuka lebar, didukung oleh masukan responden kuesioner yang menyarankan agar BUMDes melibatkan UMKM lokal sebagai mitra usaha guna memastikan distribusi manfaat yang lebih merata di tengah masyarakat.

Di sisi lain, terdapat beberapa ancaman yang perlu diantisipasi terkait pengembangan BUMDes di masa yang akan datang. Cafe dan usaha kuliner sejenis yang sudah berkembang di sekitar desa, termasuk yang berada di wilayah Krian, menjadi salah satu ancaman yang disoroti oleh responden kuesioner terkait persaingan dengan usaha lokal serupa dan diperkuat oleh Direktur BUMDes dalam wawancara pada 13 Juli 2026, yang mengidentifikasi kafe-kafe baru di wilayah Krian sebagai pesaing langsung bagi Kafe Dewi Pandawa. Fluktuasi harga bahan baku serta sifat preferensi konsumen yang mudah berubah terkait tempat bersantap juga mengancam stabilitas operasional Kafe Dewi Pandawa. Keterbatasan akses permodalan untuk perluasan unit usaha merupakan ancaman signifikan, sejalan dengan keluhan sejumlah responden kuesioner mengenai minimnya dukungan modal pemerintah bagi pengembangan BUMDes, hal ini sesuai dengan temuan Arfah *et al.*, (2021) bahwa keterbatasan modal menjadi salah satu ancaman utama yang menghambat optimalisasi kinerja BUMDes dalam meningkatkan pendapatan desa.. Fakta bahwa sebagian warga belum memanfaatkan layanan BUMDes menjadi tantangan tersendiri, mengingat angka pendapatan yang fluktuatif dan tingkat eksposur yang tidak merata di berbagai unit usaha. Selain itu, keberadaan pesaing dengan platform digital yang lebih luas menghadirkan ancaman tersendiri, khususnya bagi Cafe Dewi Pandawa, karena pengelolaan promosi digitalnya belum tersusun secara strategis.

Matriks IFAS

Matriks IFAS adalah alat analisis yang memungkinkan suatu bisnis untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya dengan memberikan kondisi internalnya. Analisis ini membantu para manajer memahami posisi organisasi dalam lingkungan bisnis (Mario *et al.*, 2026). Matriks IFAS ini digunakan untuk menganalisis kondisi internal dari BUMDes Sejahtera. Penilaian ini berdasarkan hasil dari 8 informan yaitu Kepala Desa, Pengawas BUMDes, Mitra yang kerjasama, Direktur BUMDes, Bendahara BUMDes, serta tiga Kepala Unit Usaha yang masing-masing menangani Unit Perdagangan dan Jasa, Unit Budidaya, dan Unit TPST. Setiap faktor diberikan bobot sesuai tingkat kepentingannya dan rating berdasarkan kondisi aktual perusahaan. Hasil perhitungan Matriks IFAS disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Matriks IFAS

No	Faktor	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (Strength)				
1	BUMDes memiliki beberapa unit usaha yang berjalan, yaitu TPST, Kafe Dewi Pandawa, dan hidroponik.	0,0696	5,00	0,3478
2	Kafe Dewi Pandawa memiliki fasilitas hiburan live music.	0,0678	4,88	0,3307
3	Harga produk dan layanan yang ditawarkan Kafe Dewi Pandawa berada pada kisaran yang sesuai dengan daya beli masyarakat setempat.	0,0678	4,88	0,3307
4	Lokasi BUMDes berada di dekat jalan raya utama.	0,0539	3,88	0,2089
5	BUMDes memiliki lahan parkir bagi pengunjung.	0,0696	5,00	0,3478
6	BUMDes memiliki legalitas dan badan hukum sesuai dengan regulasi yang berlaku.	0,0678	4,88	0,3307
7	BUMDes menerima dukungan dari pemerintah desa dalam kegiatan operasionalnya.	0,0661	4,75	0,3139
8	Unit TPST menghasilkan pendapatan setiap bulan.	0,0678	4,88	0,3307
9	BUMDes memiliki akses terhadap sumber daya alam dan potensi lokal di desa.	0,0626	4,50	0,2817

10	BUMDes Sejahtera dikenal oleh sebagian masyarakat desa maupun pengunjung dari luar desa.	0,0678	4,88	0,3307
Total Kekuatan		0,6608		3,1535
Kelemahan (Weakness)				
1	BUMDes belum memiliki SOP tertulis untuk operasional setiap unit usaha.	0,0261	1,88	0,0489
2	Keputusan operasional unit usaha sebagian besar masih bergantung pada arahan langsung dari direktur BUMDes.	0,0400	2,88	0,1150
3	Unit rental PS4 belum beroperasi secara rutin.	0,0470	3,38	0,1585
4	Unit budidaya ikan tawar belum beroperasi secara rutin.	0,0383	2,75	0,1052
5	Promosi melalui media sosial (Instagram dan platform lain) belum dilakukan secara rutin.	0,0243	1,75	0,0426
6	Omset BUMDes berbeda-beda dari bulan ke bulan.	0,0557	4,00	0,2226
7	Sebagian pengelola unit usaha belum mendapatkan pelatihan manajerial atau teknis secara khusus.	0,0400	2,88	0,1150
8	Unit hidroponik belum beroperasi secara rutin.	0,0365	2,62	0,0959
9	Kegiatan promosi Kafe Dewi Pandawa belum memiliki jadwal atau rencana tertulis.	0,0313	2,25	0,0704
Total Kelemahan		0,3392		0,9741
Total IFAS		1,0000		4,1276

Sumber : Data diolah Pribadi, (2026)

Berdasarkan Tabel 1. hasil matriks IFAS menunjukkan skor total sebesar 4,1276, terdiri dari skor kekuatan 3,1535 dan skor kelemahan 0,9741, dengan nilai sumbu-X dengan cara total kekuatan dikurangi total kelemahan yaitu 2,1794 sehingga pembulatan sebesar 2,18 yang menandakan kekuatan BUMDes Sejahtera lebih besar daripada kelemahannya sehingga posisi internal organisasi tergolong kuat untuk mendukung strategi pengembangan. Matriks IFAS sendiri merupakan alat analisis yang memetakan kondisi internal guna membantu manajer memahami posisi organisasi dalam lingkungan bisnisnya (Mario *et al.*, 2026). Kekuatan tertinggi (skor 0,3478) terletak pada ketersediaan fasilitas parkir dan keragaman unit usaha (TPST, Dewi Pandawa Cafe, dan hidroponik). Temuan ini sejalan dengan penelitian Susanti dan Nenggo, (2023) terhadap strategi pengembangan usaha strawberry beku di Bali Food Industry, yang menunjukkan bahwa nilai sumbu-X dan sumbu-Y yang sama-sama positif menempatkan usaha tersebut pada Kuadran I (Strategi Agresif), mengindikasikan bahwa kekuatan internal yang dimiliki cukup untuk memanfaatkan peluang eksternal secara optimal. Beragam kegiatan usaha yang dijalankan oleh BUMDes Sejahtera meliputi TPST, Dewi Pandawa Cafe, UPJ, dan hidroponik menunjukkan pola yang sama, di mana diversifikasi berperan sebagai keunggulan kompetitif utama yang memperkuat posisi organisasi dalam kuadran agresif. Diikuti oleh hiburan *live music*, harga yang sesuai daya beli masyarakat, status badan hukum, pendapatan berkelanjutan dari TPST, serta pengakuan masyarakat terhadap BUMDes. Manajer UPJ menambahkan dukungan modal pemerintah dan reputasi BUMDes sebagai aset krusial, Kepala Desa dan Bendahara menyoroti rasa memiliki bersama sebagai kekuatan utama, sementara Manajer Unit Budidaya menekankan daya tarik *live music* di Dewi Pandawa Cafe. Di sisi kelemahan, fluktuasi pendapatan bulanan menjadi yang paling signifikan (skor 0,2226), mengindikasikan ketidakstabilan pendapatan sekaligus belum optimalnya kapasitas operasional sejumlah unit usaha. Kelemahan lain mencakup ketiadaan SOP tertulis (skor 0,0489) dan minimnya promosi rutin di media sosial (skor 0,0426), yang juga disoroti Manajer Unit Budidaya sebagai promosi yang belum terorganisasi. Kepala Desa memandang fluktuasi pendapatan sebagai ancaman kritis bagi kelangsungan operasional, Bendahara menyoroti perlunya penyesuaian peran dan konsistensi kinerja staf yang dapat diatasi melalui jaringan desa wisata dan optimalisasi media digital, sementara Direktur BUMDes menambahkan perlunya pelatihan staf rutin, bimbingan teknis, perbaikan manajemen, dokumentasi administratif-hukum, serta promosi digital yang lebih baik.

Matriks EFAS

Matriks EFAS (External Factor Analysis Summary) adalah salah satu matriks yang membantu bisnis menganalisis faktor lingkungan eksternal. Matriks ini memiliki dua faktor yaitu peluang dan ancaman (Gaspersz *et al.*, 2025). Matriks EFAS ini digunakan untuk menganalisis kondisi internal dari BUMDes Sejahtera. Penilaian ini berdasarkan hasil dari 8 informan yaitu Kepala Desa, Pengawas BUMDes, Mitra yang kerjasama, Direktur BUMDes, Bendahara BUMDes, serta tiga Kepala Unit Usaha yang masing-masing menangani Unit Perdagangan dan Jasa, Unit Budidaya, dan Unit TPST. Setiap faktor diberikan bobot sesuai tingkat kepentingannya dan rating berdasarkan kondisi aktual perusahaan. Hasil perhitungan Matriks IFAS disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks EFAS

No	Faktor	Bobot	Rating	Skor
Peluang (Opportunity)				
1	Pemerintah daerah memiliki program pendampingan yang dapat diikuti oleh BUMDes.	0,0630	4,25	0,2676
2	Desa menerima alokasi dana desa yang dapat digunakan untuk pengembangan BUMDes.	0,0611	4,12	0,2521
3	Terdapat minat masyarakat terhadap wisata kuliner lokal di sekitar desa.	0,0630	4,25	0,2676
4	Konsep kafe dengan hiburan live music mulai diminati di beberapa wilayah sekitar.	0,0648	4,38	0,2836
5	Teknologi digital, seperti media sosial dan aplikasi pemasaran, tersedia dan dapat dimanfaatkan oleh BUMDes.	0,0704	4,75	0,3343
6	Desa berada pada jalur yang dilalui akses jalan raya utama.	0,0630	4,25	0,2676
7	Terdapat lahan atau potensi desa yang belum dimanfaatkan untuk agrowisata atau wisata kuliner.	0,0593	4,00	0,2370
8	Terdapat perhatian sebagian masyarakat terhadap pengelolaan sampah berbasis desa.	0,0685	4,62	0,3169
9	Terdapat pihak swasta, lembaga eksternal, dan pelaku UMKM yang berpotensi diajak bekerja sama.	0,0667	4,50	0,3000
Sub Total		0,5796		2,5266
Ancaman(Threat)				
1	Terdapat kafe dan usaha kuliner sejenis di luar desa yang sudah lebih dahulu berkembang.	0,0593	4,00	0,2370
2	Preferensi konsumen terhadap tempat kuliner dapat berubah dari waktu ke waktu.	0,0667	4,50	0,3000
3	Harga bahan baku dapat berubah sewaktu-waktu.	0,0648	4,38	0,2836
4	Akses permodalan untuk pengembangan unit usaha masih terbatas.	0,0630	4,25	0,2676
5	Sebagian masyarakat belum memanfaatkan layanan yang disediakan BUMDes.	0,0519	3,50	0,1815
6	Terdapat platform digital milik kompetitor yang sudah berjalan lebih luas.	0,0574	3,88	0,2225
7	Terdapat usaha lain dengan konsep serupa (kafe dan hiburan) di wilayah Krian.	0,0574	3,88	0,2225
Sub Total		0,4204		1,7146
Total		1,000		4,2412

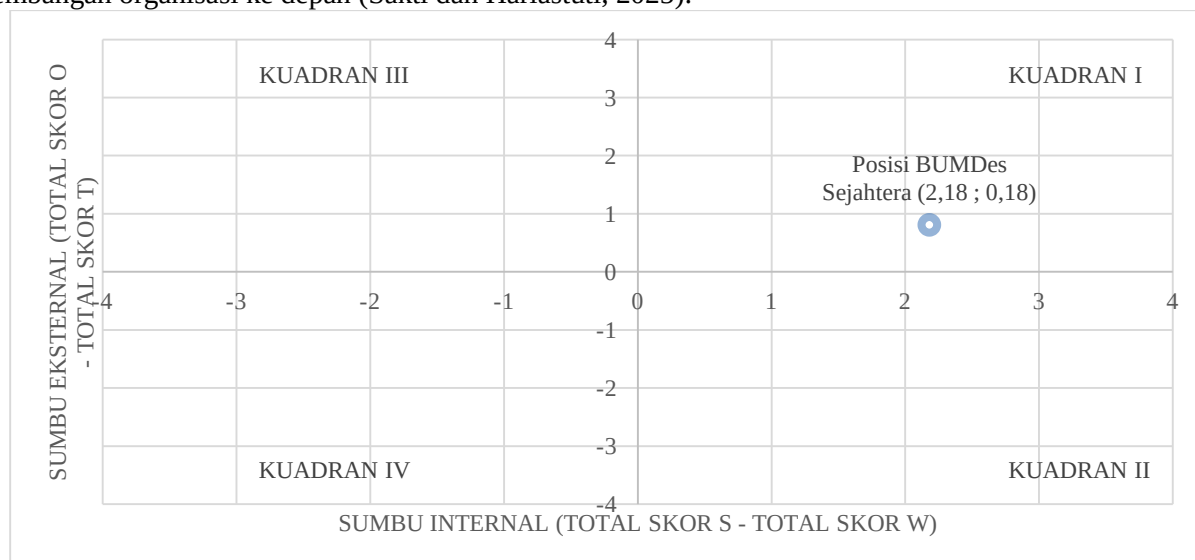
Sumber : Data diolah Pribadi, (2026)

Berdasarkan Tabel 2. hasil matriks EFAS menunjukkan skor total sebesar 4,2412, yang terdiri dari skor peluang sebesar 2,5266 dan skor ancaman sebesar 1,7146. Nilai sumbu Y dihitung dengan mengurangkan total skor ancaman dari total skor peluang yaitu 2,5266 dikurangi 1,7146 yang menghasilkan 0,8120, atau 0,81 setelah dibulatkan (Rangkuti, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa peluang bagi BUMDes Sejahtera lebih signifikan dibandingkan ancamannya, sehingga menempatkan organisasi tersebut pada posisi yang menguntungkan untuk memanfaatkan sumber daya eksternal yang tersedia. Matriks EFAS merupakan alat yang digunakan untuk menganalisis kondisi eksternal, yang membantu manajer memahami peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi dalam lingkungan bisnisnya (Gaspersz et al., 2025). Faktor yang paling signifikan memiliki skor 0,3343 adalah ketersediaan teknologi digital seperti media sosial dan aplikasi pemasaran yang dapat dimanfaatkan oleh BUMDes. Temuan ini sejalan dengan penelitian Syafrianti dan Nida Kemala, (2026) pada usaha Keripik Tempe Ziyaada di Kabupaten Tanjung Jabung Barat, yang menunjukkan bahwa potensi pasar yang belum tergarap secara optimal menjadi peluang eksternal utama yang dapat dimanfaatkan untuk memperkuat daya saing usaha. Pemanfaatan media sosial dan aplikasi pemasaran oleh BUMDes Sejahtera menunjukkan pola yang sama, di mana teknologi digital berperan sebagai peluang eksternal utama yang memperkuat posisi organisasi dalam kuadran agresif. Selain itu, sebagian masyarakat mulai memberikan perhatian pada pengelolaan sampah tingkat desa (skor 0,3169), dan terdapat mitra potensial termasuk entitas swasta, organisasi eksternal, dan pemilik usaha kecil yang tersedia untuk diajak bekerja sama (skor 0,3000). Di sisi lain, ancaman yang paling signifikan meliputi perubahan preferensi makan konsumen seiring berjalannya waktu (skor: 0,3000), fluktuasi harga bahan baku (skor: 0,2836), terbatasnya akses pendanaan untuk ekspansi bisnis (skor: 0,2676), serta fakta bahwa sebagian anggota masyarakat belum memanfaatkan layanan BUMDes (skor: 0,1815). Situasi ini didukung oleh temuan Angelita dan Ali, (2024) yang menyatakan bahwa perubahan preferensi konsumen dan persaingan dengan pelaku usaha yang lebih besar merupakan ancaman eksternal yang harus diatasi melalui riset pasar dan strategi pemasaran yang

responsif. Tantangan eksternal juga berdampak pada kinerja unit bisnis tertentu. Unit hidroponik tidak beroperasi secara optimal akibat cuaca ekstrem dan angka penjualan yang kurang memuaskan, sehingga sulit bersaing dengan harga pasar. Sementara itu, catatan bendahara BUMDes menunjukkan bahwa pendapatan di Cafe Dewi Pandawa cenderung lebih tinggi pada malam hari karena suasananya yang lebih nyaman. Direktur BUMDes melihat adanya peluang besar untuk memperluas upaya promosi agar masyarakat memperoleh pemahaman yang menyeluruh mengenai BUMDes tidak sekadar mengaitkannya dengan Cafe Dewi Pandawa serta untuk memperkuat kemitraan dengan usaha kecil dan menengah. Munculnya pesaing berkonsep serupa, termasuk kafe-kafe baru di sekitar lokasi operasional, juga diakui sebagai tantangan oleh pengelola Unit Budidaya, Unit Perdagangan dan Jasa, maupun Kepala Desa. Namun, Manajer UPJ dan Kepala Desa sepakat bahwa live music tetap menjadi kekuatan utama Cafe Dewi Pandawa yang berpotensi terus dikembangkan untuk memperkuat dalam sektor kuliner.

Analisis SWOT

Diagram analisis SWOT digunakan untuk memetakan posisi strategis suatu organisasi berdasarkan hasil perhitungan skor total faktor internal (sumbu X) dan faktor eksternal (sumbu Y) yang telah diperoleh melalui matriks IFAS dan EFAS. Diagram ini terbagi menjadi empat kuadran, yaitu Kuadran I (Agresif), Kuadran II (Diversifikasi), Kuadran III (Turnaround), dan Kuadran IV (Defensif), yang masing-masing menggambarkan kombinasi kondisi internal dan eksternal yang berbeda serta strategi yang sesuai untuk diterapkan pada tiap kondisi tersebut (Rafiky *et al.*, 2025). Posisi suatu organisasi pada salah satu kuadran ditentukan dengan memplotkan nilai total kekuatan dikurangi kelemahan pada sumbu X, serta nilai total peluang dikurangi ancaman pada sumbu Y, sehingga kuadran yang dihasilkan dapat memberikan gambaran awal mengenai arah strategi yang paling relevan untuk mendukung pengembangan organisasi ke depan (Sakti dan Hariastuti, 2025).



Gambar 3. Kuadran SWOT

Berdasarkan dari gambar 3.1. Titik koordinat (2,18; 0,81) yang berada di Kuadran I menunjukkan bahwa BUMDes Sejahtera memiliki kekuatan internal yang kuat sekaligus peluang eksternal yang besar, sehingga strategi yang paling tepat untuk diterapkan adalah Strategi Agresif dengan memanfaatkan kekuatan yang ada secara optimal guna memaksimalkan sumber daya yang tersedia. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Mashuri dan Khoirin, (2024) pada BUMDes Siak Kecil Bengkalis yang juga berada pada Kuadran I dengan kondisi kekuatan dan peluang yang lebih dominan, sehingga memungkinkan BUMDes untuk terus berkembang, melakukan ekspansi, dan meningkatkan pertumbuhan usaha secara maksimal. Sehingga sesuai dengan strategi SO dalam Matriks SWOT, yaitu pengembangan paket wisata kuliner terintegrasi yang memadukan kopi, musik langsung live music, serta edukasi mengenai TPST atau hidroponik; promosi digital untuk meningkatkan popularitas Kafe Dewi Pandawa yang sudah dikenal luas oleh masyarakat; serta pelaksanaan perjalanan dinas resmi bersama pemerintah daerah dan pihak swasta dengan memanfaatkan legalitas badan hukum yang telah dimiliki oleh BUMDes. Ketiga strategi ini menjadi prioritas pengembangan karena secara langsung mengarahkan kekuatan yang dimiliki BUMDes untuk menangkap peluang eksternal yang tersedia, sesuai dengan orientasi pertumbuhan yang direkomendasikan pada Kuadran I.

Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat analisis lanjutan yang digunakan untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan organisasi dengan memadukan hasil identifikasi faktor internal dan eksternal yang telah diperoleh pada matriks IFAS dan EFAS. Untuk matriks swot dijelaskan pada tabel 3.

Tabel 3. Matriks SWOT

IFAS EFAS	Strength (S) Kekuatan	Weakness (W) Kelemahan
Opportunities (O) Peluang	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan paket wisata kuliner terintegrasi (kafe + <i>live music</i> + edukasi TPST atau hidroponik) dengan memanfaatkan ragam unit usaha dan lokasi terpusat untuk menangkap minat wisata kuliner lokal. 2. Mengoptimalkan promosi digital memanfaatkan teknologi digital yang tersedia untuk memperkuat citra Kafe Dewi Pandawa yang sudah dikenal masyarakat. 3. Menjalin kerja sama formal dengan pemerintah daerah, pihak swasta, dan lembaga eksternal (memanfaatkan legalitas dan badan hukum yang sudah dimiliki) untuk memperluas program pendampingan dan permodalan. 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun SOP tertulis dan jadwal promosi rutin dengan memanfaatkan pelatihan atau pendampingan dari pemerintah daerah serta kerja sama UMKM atau lembaga eksternal. 2. Mengoptimalkan unit yang belum berjalan rutin (PS4, budidaya ikan, hidroponik) dengan dukungan dana desa dan potensi lahan yang belum dimanfaatkan. 3. Melatih pengelola unit usaha secara manajerial dan teknis melalui program pendampingan pemerintah agar operasional tidak lagi bergantung penuh pada direktur.
Treats (T) Ancaman	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkuat diferensiasi Kafe Dewi Pandawa (<i>live music</i>, harga terjangkau, lahan parkir) agar tetap unggul dibanding kafe sejenis baru yang bermunculan di Krian dan luar desa. 2. Menstabilkan harga jual dengan efisiensi dari unit usaha sendiri (hidroponik, TPST) untuk meredam dampak fluktuasi harga bahan baku. 3. Memanfaatkan dukungan pemerintah desa dan legalitas resmi untuk mengakses skema permodalan alternatif guna mengurangi ketergantungan pada modal terbatas. 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun sistem manajemen omset dan pemasaran digital yang konsisten untuk mengantisipasi perubahan preferensi konsumen sekaligus mengurangi fluktuasi omset bulanan. 2. Mendorong pelatihan manajerial terjadwal bagi pengelola unit usaha agar mampu bersaing dengan kompetitor yang platform digitalnya sudah lebih berkembang. 3. Mencari sumber permodalan tambahan (dana desa, kerja sama pihak ketiga) untuk memperkuat unit usaha yang masih lemah sebelum ancaman kompetisi semakin besar.

Sumber : Data diolah Pribadi, (2026)

Matriks SWOT digunakan untuk memadukan faktor internal (kekuatan-kelemahan) dan eksternal (peluang-ancaman) menjadi strategi konkret sesuai kondisi organisasi (Mursyidah *et al.*, 2026). Berdasarkan hasil IFAS-EFAS (10 kekuatan, 9 kelemahan, 9 peluang, 7 ancaman), BUMDes Sejahtera berada di Kuadran I sehingga strategi prioritas adalah SO, yaitu memaksimalkan kekuatan untuk menangkap peluang. Pemilihan hanya strategi SO untuk dinilai dengan QSPM mengikuti posisi Kuadran I yang mengarahkan prioritas pada strategi agresif, sehingga strategi WO, ST, dan WT tidak diprioritaskan pada tahap ini. Penilaian IFAS, EFAS, dan QSPM dilakukan oleh delapan responden. Berdasarkan Tabel 3.3, terpilih tiga strategi SO sebagai berikut.

1. Pengembangan Paket Wisata Kuliner Terintegrasi. Strategi ini memadukan kekuatan tiga unit usaha (TPST, budidaya, dan Kafe Dewi Pandawa) dengan peluang wisata kuliner lokal menjadi satu paket kunjungan terpadu. Langkah awal dilakukan melalui kemitraan dengan sekolah-sekolah sekitar sebagai pengunjung uji coba untuk sesi edukasi pengolahan sampah dan hidroponik, dengan Kafe Dewi Pandawa berperan sebagai tempat singgah dalam rangkaian kunjungan. Hal ini sejalan dengan Prasodjo *et al.*, (2024) yang menunjukkan bahwa lahan TPST dapat dikembangkan menjadi kawasan wisata edukasi yang mengedukasi pengunjung secara langsung tentang pengelolaan sampah. Untuk mendukung hal ini, BUMDes perlu menyiapkan SDM di unit TPST dan budidaya sebagai pemandu sekaligus edukator, serta menata jalur kunjungan fisik agar aman diikuti rombongan pelajar. Setelah kunjungan sekolah berjalan stabil, kerja sama diperluas dengan pengelola wisata desa sekitar agar paket

- ini masuk ke rute wisatawan umum, sekaligus dipromosikan lewat platform digital termasuk YouTube untuk dokumentasi aftermovie. Pelaksanaan strategi ini dikoordinasikan oleh Direktur BUMDes, dengan manajer atau kepala UPJ menangani operasional kafe dan promosi, serta manajer / kepala TPST dan manajer / kepala Unit Budidaya menyiapkan materi edukasi di unit masing-masing. Kunjungan sekolah dilaksanakan setelah staf unit TPST dan unit budidaya siap sebagai pemandu sekaligus edukator, materi kunjungan disesuaikan dengan tingkat pendidikan sekolah sasaran, dan jalur kunjungan fisik antarunit usaha ditata agar aman bagi rombongan pelajar.
2. Intensifikasi Promosi Digital Kafe Dewi Pandawa. Strategi ini memanfaatkan kekuatan harga terjangkau dan daya tarik live music yang dipadukan dengan peluang teknologi digital, mengingat promosi selama ini belum berjalan optimal. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Afiah *et al.*, (2022) yang menunjukkan bahwa pemanfaatan TikTok sebagai media promosi, melalui konten yang unik dan menarik serta aktivitas pengunggahan yang dilakukan secara rutin, dapat membantu meningkatkan penjualan UMKM sektor kuliner. Langkahnya mencakup peningkatan frekuensi dan kualitas konten di akun Instagram @dewi_pandawaa, pengaktifan kembali akun TikTok yang selama ini pasif, serta pembuatan kanal YouTube untuk mendokumentasikan seluruh kegiatan BUMDes tidak hanya kafe, tetapi juga edukasi TPST dan operasional budidaya. Agar konsisten, tanggung jawab promosi tidak dibebankan pada satu tim saja, melainkan melibatkan setiap ketua unit untuk mendokumentasikan dan membagikan kegiatan timnya secara rutin. Pelaksanaannya dikoordinasikan oleh Kepala UPJ yang mengawasi operasional kafe dan akun media sosial utama, didukung manajer / kepala TPST dan manajer / kepala Budidaya, dengan pengawasan keseluruhan oleh Direktur.
 3. Kerja Sama Formal dengan Pemerintah Daerah dan Pihak Swasta. Strategi ini memadukan kekuatan kelembagaan BUMDes dengan peluang dukungan kebijakan desa dan kemitraan eksternal, guna memperluas dukungan sumber daya dan jaringan pemasaran bagi ketiga unit usaha. Langkah awalnya adalah memperluas layanan pembayaran melalui kemitraan dengan PDAM, PLN, atau penyedia layanan lain, sehingga BUMDes dapat berperan sebagai pusat pembayaran resmi sekaligus menambah sumber pendapatan baru. Hal ini sesuai dengan temuan Kurniawati dan Agustina, (2024) bahwa BUMDes yang mengembangkan unit PPOB terbukti meningkatkan pendapatan BUMDes sekaligus memberi kemudahan layanan pembayaran bagi masyarakat. Untuk mendukung hal ini, BUMDes perlu memetakan potensi mitra secara terorganisasi, menyusun proposal kerja sama yang jelas, serta mengkaji kerangka hukum yang mempermudah proses administrasi ke depan. Pelaksanaan strategi ini berada di tangan Direktur bersama Kepala Desa selaku penasihat, mengingat kerja sama kelembagaan memerlukan legitimasi dan saluran komunikasi resmi di tingkat desa.

Matriks QSPM

Matriks QSPM merupakan alat pengambilan keputusan yang digunakan untuk memprioritaskan alternatif strategi berdasarkan daya tarik dan kelayakannya dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi melalui analisis SWOT (Christiadi dan Alamsyah, 2024). Matriks QSPM ini digunakan untuk menentukan prioritas strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT dan TOWS di BUMDes Sejahtera. Evaluasi ini didasarkan pada hasil dari 8 informan, yang meliputi Kepala Desa, Pengawas BUMDes, mitra kerja sama, Direktur BUMDes, Bendahara BUMDes, serta tiga Kepala Unit yang masing-masing mengelola Unit Perdagangan dan Jasa, Unit Budidaya, dan Unit TPST. Setiap alternatif strategi diberikan nilai daya tarik (AS) berdasarkan bobot dalam matriks IFAS-EFAS, kemudian nilai-nilai tersebut dijumlahkan untuk memperoleh total daya tarik strategi (STAS) bagi setiap strategi. Hasil perhitungan matriks QSPM disajikan dalam Tabel 4 dan lampiran 1.

Tabel 4. Matriks QSPM

No	Alternatif Strategi	TAS	Peringkat
1	Paket wisata kuliner terintegrasi (menghubungkan kafe, TPST, hidroponik, dan sekolah sekitar)	4,559	I
2	Promosi digital dan pemasaran online	3,145	II
3	Kerja sama kelembagaan dengan pihak eksternal	2,875	III

Sumber : Data diolah Peneliti (2026)

Interpretasi QSPM dilakukan dengan membandingkan nilai STAS atau nilai total yang menjadi dasar akhir untuk menentukan strategi mana yang paling layak diprioritaskan dalam metode QSPM di mana nilai tertinggi menunjukkan daya tarik relatif terbesar terhadap faktor internal-eksternal utama. Sesuai dengan tabel 4 dimana hasil SO-1 memperoleh STAS 4,559, jauh melampaui SO-2 (3,145) dan SO-3 (2,875), sehingga pengembangan paket wisata kuliner terintegrasi menjadi strategi dengan daya tarik relatif tertinggi menurut penilaian informan dan layak dijadikan prioritas awal. Peringkat ini mencerminkan preferensi informan terhadap faktor yang dipilih dan belum

membuktikan kelayakan penerapan strategi. Selisih yang besar ini menunjukkan bahwa SO-1 dinilai lebih sesuai dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki BUMDes dibandingkan dua strategi lainnya. Cakupan strategi ini bisa diperluas dengan menghubungkannya langsung ke program desa wisata di sekitar Desa Ponokawan, seperti disarankan Bendahara BUMDes (wawancara, 13 Juli 2026), agar pengunjung bisa saling diarahkan antara desa wisata dan Kafe Dewi Pandawa. Promosinya juga perlu diperluas ke platform lain seperti YouTube, tidak hanya media sosial biasa, untuk menjangkau pengunjung dari luar desa sekaligus memperkuat citra BUMDes secara keseluruhan.

Pelaksanaan Strategi SO-1 bertujuan menggabungkan kekuatan unit TPST, unit budidaya, dan Kafe Dewi Pandawa menjadi satu paket wisata yang bisa dikunjungi oleh tamu wisata. Persiapan mencakup kesiapan tenaga manusia di unit TPST dan unit budidaya sebagai pemandu serta pendidik, pembuatan materi kunjungan yang disesuaikan dengan tingkat pendidikan sekolah yang dituju, serta penataan jalur kunjungan langsung antarunit usaha agar tetap aman bagi rombongan siswa. Langkah pertama adalah membangun kerja sama dengan sekolah-sekolah di sekitar Desa Ponokawan sebagai tamu pertama, dengan Kafe Dewi Pandawa sebagai tempat istirahat. Kunjungan sekolah ini bertujuan untuk menguji rangkaian kegiatan sebelum paket tersebut ditawarkan secara lebih luas. Kunjungan sekolah yang sudah berjalan stabil menjadi dasar untuk memperluas kerja sama dengan pengelola wisata desa sekitar agar paket wisata bisa masuk ke dalam rute kunjungan wisatawan umum, yang didukung dengan promosi melalui berbagai platform digital dan YouTube sebagai bagian dari portofolio aftermovie paket wisata. Warga terlibat sebagai pemandu edukasi, pemasok usaha mikro kecil menengah (UMKM), serta pelaku jasa pendukung, dengan tingkat keterlibatan dalam pelaksanaan menunjukkan peran masyarakat yang relatif rendah, yaitu sebesar 66,75%. Direktur BUMDes bertindak sebagai pengarah utama yang mengkoordinasikan seluruh unit usaha dan menjalin kerja sama dengan sekolah. Kepala Unit Perdagangan dan Jasa langsung dalat dalam operasional kafe dan promosi paket wisata, sedangkan manajer Unit TPST dan manajer Unit Budidaya menyiapkan materi edukasi unit masing-masing. Pelaksanaan strategi SO-2 dimulai dengan meningkatkan frekuensi dan kualitas konten promosi di platform yang telah digunakan oleh BUMDes, dengan mengacu pada pola aktivitas akun Instagram @dewi_pandawaa yang telah dianalisis. Akun TikTok BUMDes yang belum dikelola secara aktif kini telah diaktifkan kembali, dan channel YouTube dibuat untuk merekam berbagai kegiatan di area BUMDes, seperti klip aftermovie acara musik live, kegiatan edukasi di TPST, serta operasional Unit Budidaya. Memperluas promosi digital ke berbagai platform, termasuk membuat konten YouTube dan rutin memposting di media sosial, supaya calon pengunjung dari luar desa lebih sadar tentang paket wisata kuliner ini, sebagaimana ditemukan oleh Nurafifah et al., (2024), YouTube dapat dimanfaatkan sebagai media promosi desa wisata serta mendukung penguatan branding dan perluasan jangkauan informasi kepada calon wisatawan. Promosi tidak hanya menyoroti Dewi Pandawa Cafe, tetapi juga memperkenalkan usaha lain yang dimiliki oleh BUMDes. Konsistensi dijaga dengan melibatkan setiap ketua tim untuk selalu mengisi dan membagikan laporan kegiatan tim secara rutin, meskipun hanya berupa catatan sederhana tentang aktivitas sehari-hari.

Kepala Unit Perdagangan dan Jasa bertugas mengawasi pelaksanaan strategi ini, termasuk mengelola operasional kafe dan mengurus akun media sosial utama BUMDes. Kepala Unit TPST dan Kepala Unit Budidaya mendukung dengan memastikan semua kegiatan di masing-masing unit dilakukan secara terdokumentasi dan dibagikan, sedangkan Direktur BUMDes melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan tersebut. Pelaksanaan strategi SO-3 dimulai dengan memperluas layanan pembayaran yang dikelola BUMDes bekerja sama dengan PDAM, PLN, atau penyedia layanan pembayaran lainnya. Dengan demikian, BUMDes menjadi pusat pembayaran resmi bagi warga sekitar dan mendapatkan sumber penghasilan baru selain tiga usaha yang sudah ada. Kerja sama dengan perguruan tinggi semakin kuat karena adanya penajakan layanan pembayaran biaya kuliah melalui BUMDes, sehingga kemitraan ini memberikan manfaat ekonomi nyata dan bukan hanya sekadar upacara. BUMDes mengidentifikasi potensi lembaga dan mitra secara terstruktur, menyusun proposal kerja sama yang jelas untuk setiap pihak yang berminat, serta meninjau kerangka hukum atau kesepakatan resmi yang dapat memudahkan proses administrasi kerja sama di masa depan. Direktur BUMDes bersama Kepala Desa yang juga bertindak sebagai penasihat, bertanggung jawab dalam mewujudkan pelaksanaan strategi ini, mengingat kerja sama antarlembaga memerlukan legitimasi serta saluran komunikasi yang sah di tingkat desa. Berdasarkan hasil analisis QSPM, strategi SO-1 berupa pengembangan paket wisata kuliner terintegrasi menjadi prioritas utama dengan nilai STAS 4,559, lalu diikuti SO-2 sebesar 3,145 dan SO-3 sebesar 2,875. Pelaksanaannya dilakukan secara bertahap, dimulai dari kerja sama dengan sekolah sekitar sebagai tamu pertama, dilanjutkan dengan perluasan kerja sama bersama pengelola wisata desa, serta didukung promosi digital melalui media sosial dan YouTube oleh seluruh unit usaha di bawah koordinasi Direktur BUMDes.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari pembahasan diatas ialah posisi BUMDes Sejahtera pada Kuadran I (Agresif) dalam diagram SWOT mengarahkan strategi SO sebagai prioritas pengembangan. Tiga alternatif strategi SO dirumuskan melalui Matriks SWOT dan dievaluasi lebih lanjut menggunakan QSPM untuk menentukan prioritas pelaksanaannya. Hasil QSPM menunjukkan bahwa Strategi SO-1, yaitu pengembangan paket wisata kuliner terintegrasi, mengungguli SO-2 (promosi digital) dan SO-3 (kemitraan formal dengan sektor pemerintah dan swasta). Oleh karena itu, Strategi SO-1 ditetapkan sebagai rekomendasi utama untuk tahap awal pelaksanaan, dengan potensi pengembangan melalui keterkaitan dengan program desa wisata dan promosi digital lintas platform, sebelum kemudian disusul oleh pelaksanaan SO-2 dan SO-3 sebagai strategi pendukung. Prioritas strategi tersebut ditetapkan berdasarkan persepsi delapan penilai yang mengisi IFAS, EFAS, dan QSPM, sehingga hasil studi kasus ini ialah urutan prioritas strategi dan belum membuktikan peningkatan omzet maupun kesejahteraan masyarakat desa. Pembuktian dampak tersebut memerlukan pelaksanaan strategi yang dievaluasi menggunakan data kinerja usaha yang terukur.

Bagi kelembagaan, dengan melakukan perencanaan strategis berdasarkan analisis SWOT dan QSPM, BUMDes dapat menentukan prioritas pengembangan usaha secara lebih terarah. Hal ini melibatkan partisipasi dari pengurus, unit usaha, serta pemerintah desa. Bagi agribisnis perdesaan, keterkaitan antara produk lokal desa dan wisata kuliner berpotensi meningkatkan nilai tambah serta memperluas pasar di tingkat desa. Keterbatasan penelitian ini ialah jumlah penilai yang terbatas, penggunaan studi kasus tunggal, dan penilaian yang bersifat subjektif, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan ke BUMDes lain. Penelitian selanjutnya dapat menguji efektivitas strategi secara kuantitatif dengan melibatkan penilai yang lebih beragam, seperti wisatawan dan mitra usaha. Serta Pengelola BUMDes Sejahtera disarankan menyusun rencana kerja tertulis untuk Strategi SO-1 dengan indikator kinerja yang terukur, seperti omzet dan jumlah kunjungan wisatawan. Pemerintah Desa Ponokawan disarankan memasukkan pengembangan wisata kuliner ke dalam dokumen perencanaan desa dan melibatkan pelaku usaha kecil melalui musyawarah desa.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiah, N., Hasan, M., S, R., dan Arisah, N. (2022). Analisis Pemanfaatan Aplikasi TikTok dalam Meningkatkan Penjualan UMKM Sektor Kuliner di Kota Makassar. *Jurnal IDEAS*, 8(4), 1257–1266.
- Agusta, I. (2025). Koperasi Desa , dan CSR. *CANTING*, 1(1), 1–8.
- Angelita, N., dan Ali, H. (2024). *Pengaruh Persaingan Global , Perubahan Preferensi Konsumen dan Opini Publik terhadap Ancaman Perusahaan*. 2(2), 78–89.
- Arfah, S. R., Wahid, N., Tahir, N., dan Busri. (2021). Analysis of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Development Strategy in Increasing Village Own-source Revenue in Bantimurung , Maros Regency. *Publik Jurnal Ilmu Adminisitrasi*, 10(2), 281–293.
- Arta, I. K. K., Pratama, I. P. A., dan Sena, I. G. A. W. (2024). Dinamika status hukum badan usaha milik desa di indonesia. *Jurnal Yustitia*, 18(1), 81–88.
- Christiadi, H., dan Alamsyah, M. I. (2024). Evaluating Strategic Options Using QSPM : Enhancing Plaza Indonesia Realty ' s Competitive Edge. *International Journal of Indonesian Business Review*, 3(2), 125–134.
- Gaspersz, S. A., Dedi, S., dan Sudarwadi, D. (2025). Swot Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing Bisnis Toko Souvenir. *Cakrawala Management Business Journal*, 8(1), 88–100.
- Hamid, A. Z., Devia, A., dan Novalia. (2026). Development Strategy of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Bumi Sari in Natar District , South Lampung . *Jurnal Manajemen Motivasi*, 22, 1658–1666.
- Ipung, S. (2025). Dinas PMD sebut 60 persen BUMDes di Sidoarjo berjalan, sukses raup laba ratusan juta. <https://sidoarjonews.id/Dinas-Pmd-Sebut-60-Persen-Bumdes-Di-Sidoarjo-Berjalan-Sukses-Raup-Laba-Ratusan-Juta/>.
- Kurniawati, E., dan Agustina, I. F. (2024). Online Bank Payment Point (PPOB) Innovation to Ease Payment of Land and Building Tax (PBB) Through BUMDes. *Journal of Geography, Regional Planning and Development*, 1(5), 22–36.
- Liow, F. E. R. I., Boka, R. Y., Wowiling, S. A. S., Poli, A. E., dan Wantouw, S. (2026). Sustainable Eco-Friendly Agrotourism Development Strategy Analysis In Tomohon City. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi*, 10(1), 60–74.
- Mario, A., Djong, R., dan Kusumawati, H. A. (2026). Analisis Strategi Pemasaran Dengan Marketing Mix 8p dan Metode SWOT IFAS, EFAS Untuk Meningkatkan Volume Penjualan pada Cafe Cleguk, Tawangmangu. *Jurnal Ekonomi USI*, 8(1), 79–92.
- Mashuri, M., dan Khoirin, K. F. (2024). Analisis Strategi Pengembangan Produk Bumdes. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(2), 227–235.
- Masje, S. B. M., Pangkey, M. S., dan Mambo, R. (2024). Pengaruh Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Pengembangan Ekonomi di Desa Tulap Kecamatan Kombi Kabupaten Minahasa

- Syaloom Berlian Mamahit Masje S . Pangkey. *JAP Jurnal Adminstrasi Publik*, 10(1), 84–94.
- Mona, H. E., Mau, A. O. E., Foeh, Y., dan Lay, M. R. (2026). Optimalisasi Peran Badan Usaha Milik Desa. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 13(2), 239–248.
- Mundus, A., Kwuta, M. S. I., Fao, M. K., Roga, F. X., dan Tonggenai, K. (2025). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Tanarawa Kecamatan Waiblama. *Jurnal Ilmu Tanaman, Sains Dan Teknologi Pertanian*, 2(3), 94–105.
- Mursyidah, D. S., Fransisca, Y., Santoso, O. R., Rinawati, N., Muhiban, A., Riauwati, J., Mistiawati, E. A., Riwayanti, J., Danasasmita, W. M., dan Dewi, Y. F. (2026). *Analisis Swot dalam Manajemen Strategis (Pendekatan Teoritis dan Aplikatif)*. Widina.
- Nurafifah, S. A., Nurmandi, A., dan Fridayani, H. D. (2024). Peningkatan Digitalisasi Desa Wisata Melalui Branding Strategi di Indonesia. *Journal of Governance Innovation*, 6(2), 146–164.
- Prasodjo, F. H., Sukowiyono, G., dan Winarni, S. (2024). Wisata Edukasi Pengolahan Sampah di Desa Kemantren Kabupaten Malang Tema: Arsitektur Hijau. *Jurnal PENGILON*, 8(1), 181–200.
- Putri, H. N., Resmana, S., Atthahara, H., dan Aryani, L. (2022). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat Dalam Bidang Ekonomi (Studi di Desa Tanjungbaru Kecamatan Cikarang Timur Kabupaten Bekasi. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(10), 353–358.
- Rafiky, I., Novarika, W., dan Sibuea, S. R. (2025). Strategi Pemasaran dengan Menggunakan Metode SWOT (Strengths Weaknesses Opportunity Threats) untuk Meningkatkan Volume Penjualan pada UMKM Tahu Desa Tanah Rendah Kecamatan Air Putih Kabupaten Batu Bara. *Blend Sains Jurnal Teknik*, 3(3), 1–20.
- Rangkuti, F. (2015). Analisis Swot. *Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama*.
- Safitri, L., Kurriawati, N., dan Yulistiyono, H. (2023). Strategic Analysis for Sustainable Tourism Development : A SWOT-Based Approach to Ekasoghi Beach Tourism in Sumenep District. *Jutnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(3), 961–970.
- Sakti, E. W. D., dan Hariastuti, N. L. P. (2025). Strategi Peningkatan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Melalui Pendekatan Analisis SWOT Di PT. X. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Industri Berkelanjutan, Senastitan V*, 1–8.
- Susanti, I. A. M. D., dan Nenggo, P. F. K. L. dan U. R. (2023). Strategi Pengembangan Usaha Buah Strawberry Beku di Bali Food Industry. *Jurnal Media Agribisnis*, 8(1), 52–57.
- Syafrianti, R., dan Nida Kemala, dan S. A. W. (2026). Strategi Pengembangan Usaha Keripik Tempe (Studi Kasus: Keripik Tempe Ziyaada di Desa Sri Agung Kecamatan Batang Asam Kabupaten Tanjung Jabung Barat). *Jurnal Media Agribisnis*, 11(1), 1–14.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Tabel Matriks QSPM

Contoh 1: Faktor Matriks QCA								
No	Faktor Kunci (Internal dan Eksternal)	Bobot	Strategi SO-1		Strategi SO-2		Strategi SO-3	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan								
1	BUMDes memiliki beberapa unit usaha yang berjalan, yaitu TPST, Kafe Dewi Pandawa, dan hidroponik.	0,0696	4	0,2784	2	0,1392	2	0,1392
2	Kafe Dewi Pandawa memiliki fasilitas hiburan live music.	0,0678	4	0,2712	3	0,2034		
3	Harga produk dan layanan Kafe Dewi Pandawa sesuai dengan daya beli masyarakat setempat.	0,0678	3	0,2034	2	0,1356		
4	Lokasi BUMDes berada di dekat jalan raya utama.	0,0539	3	0,1617				
5	BUMDes memiliki lahan parkir bagi pengunjung.	0,0696	3	0,2088				
6	BUMDes memiliki legalitas dan badan hukum sesuai regulasi yang berlaku.	0,0678					4	0,2712

7	BUMDes menerima dukungan dari pemerintah desa dalam kegiatan operasionalnya.	0,0661	2	0,1322			4	0,2644
8	Unit TPST menghasilkan pendapatan setiap bulan.	0,0678	4	0,2712			2	0,1356
9	BUMDes memiliki akses terhadap sumber daya alam dan potensi lokal di desa.	0,0626	3	0,1878			2	0,1252
10	BUMDes Sejahtera dikenal oleh sebagian masyarakat desa maupun pengunjung luar desa.	0,0678	3	0,2034	4	0,2712	2	0,1356
Kelemahan								
1	BUMDes belum memiliki SOP tertulis untuk operasional setiap unit usaha.	0,0261	2	0,0522			2	0,0522
2	Keputusan operasional unit usaha masih bergantung pada arahan langsung direktur BUMDes.	0,0400					2	0,0800
3	Unit rental PS4 belum beroperasi secara rutin.	0,0470						
4	Unit budidaya ikan tawar belum beroperasi secara rutin.	0,0383						
5	Promosi melalui media sosial belum dilakukan secara rutin.	0,0243			4	0,0972		
6	Omset BUMDes berbeda-beda dari bulan ke bulan.	0,0557	3	0,1671	2	0,1114	2	0,1114
7	Sebagian pengelola unit usaha belum mendapatkan pelatihan manajerial/teknis khusus.	0,0400	2	0,0800	2	0,0800	4	0,1600
8	Unit hidroponik belum beroperasi secara rutin.	0,0365	3	0,1095				
9	Kegiatan promosi Kafe Dewi Pandawa belum memiliki jadwal / rencana tertulis.	0,0313			4	0,1252		
Peluang								
1	Pemerintah daerah memiliki program pendampingan yang dapat diikuti BUMDes.	0,0630	2	0,1260	2	0,1260	4	0,2520
2	Desa menerima alokasi dana desa untuk pengembangan BUMDes.	0,0611	3	0,1833	2	0,1222	4	0,2444
3	Terdapat minat masyarakat terhadap wisata kuliner lokal di sekitar desa.	0,0630	4	0,2520	3	0,1890		
4	Konsep kafe dengan hiburan live music mulai diminati di beberapa wilayah sekitar,	0,0648	4	0,2592	3	0,1944		
5	Teknologi digital (media sosial, aplikasi pemasaran) tersedia dan dapat dimanfaatkan,	0,0704	2	0,1408	4	0,2816		
6	Desa berada pada jalur yang dilalui akses jalan raya utama,	0,0630	3	0,1890				
7	Terdapat lahan/potensi desa yang belum dimanfaatkan untuk	0,0593	4	0,2372			2	0,1186

	agrowisata/wisata kuliner,						
8	Terdapat perhatian masyarakat terhadap pengelolaan sampah berbasis desa,	0,0685	3	0,206		2	0,1370
9	Terdapat pihak swasta, lembaga eksternal, dan UMKM yang berpotensi diajak kerja sama,	0,0667			2	0,1334	4 0,2668
Ancaman							
1	Terdapat kafe dan usaha kuliner sejenis di luar desa yang sudah lebih dahulu berkembang.	0,0593	3	0,1779	3	0,1779	
2	Preferensi konsumen terhadap tempat kuliner dapat berubah dari waktu ke waktu.	0,0667	2	0,1334	3	0,2001	
3	Harga bahan baku dapat berubah sewaktu-waktu.	0,0648				2	0,1296
4	Akses permodalan untuk pengembangan unit usaha masih terbatas.	0,0630				4	0,2520
5	Sebagian masyarakat belum memanfaatkan layanan yang disediakan BUMDes.	0,0519	3	0,1557	3	0,1557	
6	Terdapat platform digital milik kompetitor yang sudah berjalan lebih luas.	0,0574			4	0,2296	
7	Terdapat usaha lain dengan konsep serupa (kafe dan hiburan) di wilayah Krian.	0,0574	3	0,1722	3	0,1722	
Total				4,5591		3,1453	2,8752