

Strategi Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan BUMDes Berbasis Ekonomi Kreatif

Irwan^{*1}, Muhammad Hatta², Tasya Aulia³

^{1,2,3}Universitas Muhammadiyah Parepare, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received September 15, 2025

Accepted January 24, 2025

Available online 31 January 2026

Kata Kunci:

Pengembangan, Sumber Daya Manusia, BUMDes, Ekonomi Kreatif

Keywords:

Development, Human Resources, BUMDes, Creative Economy



This is an open access article under the CC BY-SA license.

Copyright © 2025 by Author. Published by Lembaga Penerbitan dan Publikasi Ilmiah (LPPPI) Universitas Muhammadiyah Palopo.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berbasis ekonomi kreatif di Desa Lero. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan menggunakan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) untuk memetakan posisi strategis BUMDes Lero. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM melalui pelatihan berbasis kompetensi, pendampingan, serta membangun sistem manajemen yang profesional berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja BUMDes. Analisis SWOT mengidentifikasi kekuatan berupa dukungan pemerintah desa dan potensi ekonomi kreatif lokal, kelemahan berupa keterbatasan manajemen dan literasi digital, peluang berupa tren ekonomi kreatif dan dukungan regulasi, serta ancaman berupa persaingan usaha dan ketergantungan pada bantuan eksternal. Strategi utama yang dihasilkan adalah peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan berkelanjutan, digitalisasi pemasaran, pendampingan profesional dan penguatan jejaring kemitraan. Temuan ini diharapkan menjadi referensi bagi pengelolaan BUMDes berbasis ekonomi kreatif di tingkat desa untuk mendorong pembangunan ekonomi lokal yang berkelanjutan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the strategy for developing human resource capacity in the management of a Village-Owned Enterprise (BUMDes) based on the creative economy in Lero Village. The research method used is a qualitative approach. Data collection techniques include in-depth interviews, observation, and documentation. Data analysis was conducted descriptively using a SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis to map the strategic position of BUMDes Lero. The results show that human resource development through entrepreneurship training, product innovation workshops, and managerial mentoring plays a significant role in improving BUMDes performance. The SWOT analysis identified strengths in the form of village government support and local creative economy potential, weaknesses in the form of limited management and digital literacy, opportunities in the form of creative economy trends and regulatory support, and threats in the form of business competition and dependence on external assistance. The main strategies produced are increasing human resource capacity through continuous training, marketing digitalization, and strengthening partnership networks. These findings are expected to serve as a reference for the management of BUMDes based on the creative economy at the village level to encourage sustainable local economic development.

1. PENDAHULUAN

Pembangunan desa merupakan bagian penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, terutama melalui pengelolaan potensi lokal secara produktif dan berkelanjutan. Pemerintah Indonesia telah mendorong pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai instrumen penggerak ekonomi desa yang berfungsi memperkuat basis ekonomi, membuka lapangan kerja, serta meningkatkan pendapatan masyarakat. BUMDes diharapkan menjadi motor penggerak kemandirian desa, tidak hanya dalam aspek ekonomi, tetapi juga sosial dan budaya. Namun, keberhasilan BUMDes sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang

mengelolanya, sebab SDM merupakan aset penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan (Susan, 2019).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga yang bergerak pada bidang ekonomi dan sosial serta menjadi penyedia layanan terhadap masyarakat desa (Soejono et al., 2021). Menurut (wahyu dewi setyo Rini, 2021) Bumdes adalah instrumen pendayagunaan ekonomi lokal dengan berbagai macam jenis potensi terutama bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat. BUMDes sebagai sarana bagi pemerintah untuk mengakselerasi pembangunan di daerah terpencil atau terpinggirkan, dengan memberikan dukungan teknis, manajerial, serta akses modal untuk pengembangan usaha lokal (Fahmi et al., 2019). Pentingnya BUMDes tidak dapat dipandang sebelah mata, karena peranannya dalam memajukan perekonomian di tingkat desa. Melalui BUMDes, masyarakat desa dapat mengelola sumber daya alam yang dimiliki secara mandiri, sehingga mampu menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, dan mengurangi kemiskinan (Endah, 2018).

Desa Lero, yang terletak di wilayah pesisir Kecamatan Suppa Kabupaten Pinrang memiliki potensi besar untuk mengembangkan sektor ekonomi berbasis sumber daya alam dan kreativitas lokal (Idrus et al., 2023). Salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah desa dalam mendorong pemberdayaan ekonomi masyarakat adalah melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Idrus et al., 2024). BUMDes yang didirikan oleh pemerintah Desa Lero diberi nama BUMDes Kuncup Mekar merupakan sebagai salah satu instrumen strategis untuk mengelola potensi Desa Lero dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat pesisir. Namun, dalam praktiknya, pengelolaan BUMDes sering kali menghadapi kendala dalam hal kapasitas sumber daya manusia (SDM), yang menjadi faktor utama dalam mengoptimalkan peran BUMDes dalam meningkatkan perekonomian.

Ekonomi kreatif, sebagai sebuah sektor yang berfokus pada pemanfaatan kreativitas, keahlian, dan potensi lokal, memiliki peluang besar untuk dikembangkan di Desa Lero. Dalam hal ini, pengembangan kapasitas SDM menjadi kunci utama untuk mendorong keberhasilan pengelolaan BUMDes berbasis ekonomi kreatif (Craig, 2023). Meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta kesadaran masyarakat terhadap pentingnya ekonomi kreatif dapat menjadi faktor pendorong utama dalam memaksimalkan potensi desa, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan perekonomian masyarakat pesisir. Namun, meskipun terdapat potensi yang besar, masih banyak tantangan yang dihadapi dalam mengembangkan kapasitas SDM, baik dari segi pendidikan, pelatihan, maupun penyediaan sarana dan prasarana yang memadai (I. Idrus, 2022). Oleh karena itu, perlu adanya kajian yang mendalam mengenai strategi pengembangan kapasitas SDM dalam pengelolaan BUMDes berbasis ekonomi kreatif untuk meningkatkan perekonomian masyarakat. (Cantika et al., 2023)

Di banyak daerah, termasuk Desa Lero, keberadaan BUMDes masih menghadapi tantangan serius dalam hal kapasitas SDM. Keterbatasan pengetahuan manajerial, kurangnya keterampilan kewirausahaan, serta rendahnya literasi digital menjadi hambatan dalam mengelola usaha secara profesional (Kusuma et al., 2025). Padahal, Desa Lero memiliki potensi besar untuk mengembangkan sektor ekonomi kreatif, seperti kerajinan tangan, kuliner lokal, maupun wisata berbasis budaya. Ekonomi kreatif sendiri merupakan sektor yang menekankan pada ide, kreativitas, dan inovasi sebagai faktor utama dalam menciptakan nilai tambah ekonomi. Potensi ini dapat

menjadi kekuatan ekonomi desa apabila dikelola dengan strategi yang tepat dan SDM yang kompeten.

Pengembangan kapasitas SDM menjadi kunci penting dalam mewujudkan BUMDes yang mandiri dan inovatif. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pendampingan mampu meningkatkan kinerja organisasi desa, namun sebagian besar masih berfokus pada aspek teknis usaha tanpa mengaitkannya secara spesifik dengan pengembangan ekonomi kreatif (Mardiyantoro et al., 2023). Studi lain menemukan bahwa banyak program penguatan kapasitas SDM BUMDes belum berkelanjutan karena tidak didasarkan pada analisis kondisi internal dan eksternal organisasi secara sistematis, sehingga strategi yang dihasilkan cenderung bersifat umum dan kurang kontekstual terhadap karakteristik wilayah pesisir. Selain itu, penelitian-penelitian sebelumnya umumnya menempatkan analisis SWOT hanya sebagai alat pemetaan potensi, belum mengintegrasikannya secara langsung ke dalam perumusan strategi pengembangan SDM yang berbasis kebutuhan pasar lokal. (Rangkuti, 2014).

Berdasarkan keterbatasan tersebut, terdapat kesenjangan penelitian (research gap) berupa belum adanya kajian yang secara komprehensif mengaitkan hasil analisis SWOT dengan perumusan strategi pengembangan kapasitas SDM BUMDes berbasis ekonomi kreatif, khususnya pada konteks desa pesisir seperti Desa Lero. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengisi gap tersebut dengan menganalisis kondisi internal dan eksternal BUMDes Lero menggunakan pendekatan SWOT sebagai dasar dalam merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih kontekstual, efektif, dan berkelanjutan

2. TINJAUAN TEORITIS

2.1. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam pembangunan organisasi, karena menjadi penggerak utama seluruh sumber daya lain yang dimiliki. Menurut (Universitas et al., n.d.) pengembangan SDM mencakup proses perencanaan, pelatihan, dan pembinaan yang bertujuan meningkatkan kompetensi individu maupun kelompok. Hal ini selaras dengan pandangan bahwa kualitas manusia menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks pembangunan desa, SDM yang berkualitas menjadi pondasi dalam mengelola potensi lokal agar lebih produktif, berdaya saing, dan berkelanjutan.

Pengembangan SDM adalah bentuk investasi jangka panjang yang dapat meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi. Dengan kata lain, peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja masyarakat desa akan berdampak langsung pada kemajuan usaha desa. Oleh sebab itu, dalam pengelolaan BUMDes, strategi pengembangan SDM perlu diarahkan pada penguatan kapasitas manajerial, kewirausahaan, serta literasi digital. Tujuan akhirnya adalah melahirkan SDM yang mampu mengelola usaha desa secara profesional dan inovatif.

2.2. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

BUMDes merupakan lembaga usaha yang dibentuk oleh pemerintah desa bersama masyarakat sebagai instrumen untuk mengelola potensi ekonomi lokal secara mandiri. Menurut Kementerian Desa PDTT (2020), BUMDes dirancang sebagai motor penggerak pembangunan ekonomi desa yang tidak hanya fokus pada keuntungan, tetapi juga pada pemerataan kesejahteraan. BUMDes dapat berfungsi sebagai wadah bagi masyarakat dalam mengembangkan usaha bersama, mengurangi pengangguran, serta menciptakan sumber pendapatan baru bagi desa. Menurut

Sulistiyani (2017), menambahkan bahwa BUMDes berperan ganda, yakni sebagai entitas ekonomi sekaligus lembaga sosial.

Sebagai entitas ekonomi, BUMDes dituntut untuk menghasilkan keuntungan melalui usaha produktif. Sementara sebagai lembaga sosial, BUMDes harus mampu meningkatkan partisipasi masyarakat dan memberikan manfaat langsung bagi kesejahteraan warga desa. Namun, kenyataannya banyak BUMDes belum berjalan optimal karena keterbatasan SDM yang kurang memiliki kapasitas manajerial, perencanaan strategis, maupun keterampilan dalam inovasi usaha.

2.3. Ekonomi Kreatif

Ekonomi kreatif merupakan sektor ekonomi yang berbasis pada kreativitas, ide, dan inovasi manusia dalam menghasilkan produk atau jasa bernilai tambah. Florida (2002) memperkenalkan konsep *creative class*, yakni kelompok masyarakat yang mengandalkan kreativitas sebagai sumber utama penghasilan dan pertumbuhan ekonomi. Ekonomi kreatif mencakup berbagai sektor seperti kerajinan, kuliner, seni pertunjukan, hingga wisata berbasis budaya. Dengan potensi tersebut, ekonomi kreatif diyakini dapat menjadi pilar penting pembangunan ekonomi di era modern.

Dalam konteks pedesaan, penerapan ekonomi kreatif dapat mengoptimalkan potensi lokal menjadi produk unggulan yang memiliki daya saing tinggi. Ekonomi kreatif desa mampu membuka peluang pasar baru, meningkatkan identitas lokal, serta memperkuat kemandirian masyarakat. Namun, keberhasilan pengembangan ekonomi kreatif sangat bergantung pada ketersediaan SDM yang inovatif, kreatif, dan mampu beradaptasi dengan kebutuhan pasar. Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM menjadi syarat utama untuk mewujudkan desa yang berdaya saing melalui ekonomi kreatif.

3. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan tujuan menggambarkan secara mendalam strategi pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan BUMDes berbasis ekonomi kreatif di Desa Lero. Menurut (Wiswasta & Agung, 2018) analisis dilakukan melalui kerangka SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) yang berfungsi untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengelolaan BUMDes. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat merumuskan strategi yang aplikatif dalam meningkatkan kualitas pengelolaan BUMDes sekaligus mendorong pertumbuhan ekonomi kreatif masyarakat desa.

Lokasi penelitian berada di Desa Lero, Kecamatan Suppa, Kabupaten Pinrang, Sulawesi Selatan, yang memiliki potensi ekonomi kreatif berbasis sumber daya lokal. Subjek penelitian mencakup pengurus BUMDes sebanyak 3 orang, aparat desa 2 orang, pelaku usaha ekonomi kreatif 5 orang, dan tokoh masyarakat 2 orang. Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, Forum Group Discussion (FGD) dengan stakeholder terkait, observasi partisipatif terhadap aktivitas BUMDes, serta studi dokumentasi yang mencakup data sekunder dari pemerintah Desa.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu reduksi data untuk menyaring informasi yang relevan, penyajian data dalam bentuk matriks SWOT untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, serta penarikan kesimpulan dengan merumuskan strategi pengembangan SDM berdasarkan hasil analisis. Untuk menjaga validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, yakni dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan

dokumen sehingga data yang diperoleh lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

4. HASIL

4.1 Keadaan Sdm Bumdes Desa Lero

Struktur kepengurusan BUMDes Desa Lero menunjukkan komposisi sumber daya manusia yang beragam baik dari segi usia maupun latar belakang pendidikan. Dari aspek usia, pengurus berada dalam rentang 26 hingga 58 tahun. Ketua BUMDes berada pada usia 58 tahun, yang mencerminkan pengalaman dan kedewasaan dalam kepemimpinan. Sementara itu, posisi sekretaris dan pengelola usaha kios diisi oleh individu yang berusia relatif muda (26 tahun), sehingga menghadirkan semangat, kreativitas, dan potensi inovasi. Selebihnya, sebagian besar pengelola unit usaha berada pada usia produktif 30–50 tahun, seperti bendahara (34 tahun), pengelola usaha kapal (42 tahun), serta pengelola moleng (45 tahun). Hal ini menunjukkan adanya perpaduan antara pengalaman senior dan energi generasi muda dalam pengelolaan BUMDes.

Tabel 1. Keadaan SDM BUMDes Kuncup Mekar Desa Lero Berdasarkan Usia dan Pendidikan

No	Jabatan/ Posisi	Umur (Tahun)	Pendidikan
1	Ketua	58 Tahun	S1
2	Sekretaris	26 Tahun	S1
3	Bendahara	34 Tahun	SMA
4	Pengelola Sound Sistem	52 Tahun	SMA
5	Pengelola Usaha Kapal	42 Tahun	SMP
6	Pengelola Ketahanan Pangan	52 Tahun	SMA
7	Pengelola Usaha Kios	26 Tahun	SMA
8	Pengelola Moleng	45 Tahun	SMP

Sumber: Kantor Desa Lero, 2025

Dari aspek pendidikan, mayoritas pengurus memiliki tingkat pendidikan menengah, yakni SMA sebanyak 3 orang dan SMP sebanyak 2 orang. Sementara itu, hanya terdapat 2 orang dengan pendidikan tinggi (S1), yaitu Ketua dan Sekretaris. Kondisi ini memperlihatkan bahwa kapasitas manajerial BUMDes didukung oleh individu dengan latar belakang pendidikan tinggi, sedangkan pada level operasional masih didominasi oleh lulusan pendidikan menengah.

Secara keseluruhan, keragaman usia dan pendidikan tersebut dapat menjadi modal sosial sekaligus tantangan bagi pengembangan BUMDes. Di satu sisi, pengalaman dari generasi senior berpadu dengan semangat generasi muda berpotensi memperkuat kinerja kelembagaan. Namun, di sisi lain, keterbatasan latar belakang pendidikan sebagian pengurus menuntut adanya program peningkatan kapasitas (*capacity building*) melalui pelatihan, pendampingan, dan transfer pengetahuan. Dengan demikian, optimalisasi peran dan fungsi SDM BUMDes Di Desa Lero dapat tercapai secara berkelanjutan serta mendukung peningkatan ekonomi masyarakat Desa Lero.

Tabel 2. Analisis SWOT SDM BUMDes di Desa Lero

<p style="text-align: center;">EFAS/ IFAS</p>	<p>Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayoritas pengurus berada pada usia produktif (25–42 tahun). 2. Memiliki semangat dan motivasi untuk mengembangkan BUMDes. 3. Beberapa pengurus memiliki pengalaman berusaha di tingkat lokal. 4. Adanya dukungan perangkat desa dan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes. 	<p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat pendidikan sebagian besar hanya SMA/SMK, sehingga keterampilan manajerial dan administrasi terbatas. 2. Minimnya pelatihan teknis dan manajerial yang berkelanjutan. 3. Penguasaan teknologi digital, pemasaran online, dan manajemen keuangan masih rendah. 4. Kurangnya sistem insentif yang memadai sehingga motivasi kerja mudah menurun
	<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan pemerintah terhadap program penguatan BUMDes dan ekonomi kreatif. 2. Potensi kemitraan dengan pelaku UMKM, komunitas kreatif, dan perguruan tinggi. 3. Tren pemasaran digital yang semakin berkembang memudahkan promosi produk. 4. Adanya potensi berbagai produk unggulan Desa Lero yang bisa diolah secara kreatif 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan semangat dan usia produktif pengurus untuk mengikuti pelatihan ekonomi kreatif yang difasilitasi pemerintah atau lembaga mitra. 2. Mengembangkan produk unggulan desa berbasis potensi lokal (wisata, kerajinan, kuliner) dengan dukungan jaringan kemitraan. 3. Memanfaatkan dukungan perangkat desa untuk memperluas pemasaran digital.
<p>Tantangan (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan usaha dari pelaku swasta yang lebih mapan. 2. Perubahan tren pasar yang cepat sehingga produk bisa cepat ketinggalan. 3. Risiko rendahnya keberlanjutan program jika pengurus berganti. 4. Ketergantungan pada pihak eksternal dalam pendampingan usaha 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan pelatihan manajemen keuangan, pemasaran digital, dan inovasi produk secara berkala melalui kemitraan dengan perguruan tinggi dan komunitas kreatif. 2. Mengajukan program bantuan pemerintah untuk penyediaan fasilitas kerja yang mendukung digitalisasi usaha. 3. Membentuk unit pemasaran khusus yang dikelola oleh tenaga muda desa yang melek teknologi 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun sistem insentif berbasis kinerja agar motivasi pengurus tetap terjaga meskipun terjadi perubahan pasar. 2. Mengembangkan SOP (Standard Operating Procedure) untuk semua unit usaha agar operasional tidak tergantung pada individu tertentu. 3. Menjalin kerja sama jangka panjang dengan pendamping usaha sehingga transfer pengetahuan tidak

4.2 Pembahasan

Hasil analisis SWOT terhadap sumber daya manusia (SDM) BUMDes di Desa Lero memperlihatkan bahwa keberhasilan maupun tantangan yang dihadapi BUMDes sangat erat kaitannya dengan kapasitas pengurunya. Dari aspek kekuatan internal (*strengths*), mayoritas pengurus berada pada usia produktif, yakni 25–42 tahun. Usia ini sangat strategis karena identik dengan tingkat energi yang tinggi, kemampuan adaptasi terhadap perubahan, serta kemauan belajar yang besar. Selain itu, pengurus memiliki semangat dan motivasi yang tinggi untuk memajukan BUMDes. Motivasi menjadi faktor penting dalam organisasi berbasis masyarakat karena orientasi utama BUMDes bukan hanya keuntungan finansial, tetapi juga kebermanfaatn sosial bagi warga desa. Beberapa pengurus juga telah memiliki pengalaman berusaha di tingkat lokal, misalnya dalam perdagangan, kuliner, atau usaha kecil lainnya. Pengalaman ini walaupun terbatas, dapat menjadi modal awal untuk mengelola unit-unit usaha BUMDes. Dukungan perangkat desa dan masyarakat juga memperkuat legitimasi keberadaan BUMDes, sebab kepercayaan masyarakat merupakan salah satu modal sosial yang penting.

Namun demikian, terdapat sejumlah kelemahan (*weaknesses*) yang harus segera diatasi. Tingkat pendidikan sebagian besar pengurus yang hanya setingkat SMA/SMK membuat keterampilan manajerial dan administrasi masih terbatas. Kondisi ini menyebabkan pengurus kesulitan dalam menyusun laporan keuangan, merancang strategi bisnis, maupun melakukan analisis pasar yang lebih komprehensif. Selain itu, pelatihan teknis dan manajerial yang bersifat berkelanjutan masih minim, sehingga pengetahuan yang diperoleh pengurus sering kali bersifat sementara dan tidak cukup memperkuat kompetensi. Kemampuan dalam memanfaatkan teknologi digital, seperti pemasaran online, media sosial, serta manajemen keuangan, juga masih rendah. Padahal di era digital, kemampuan ini menjadi kunci dalam meningkatkan daya saing. Kelemahan lain adalah belum adanya sistem insentif berbasis kinerja yang memadai. Akibatnya, motivasi kerja pengurus mudah menurun, terutama ketika dihadapkan pada tantangan pasar atau ketika keuntungan usaha tidak sebanding dengan usaha yang dikeluarkan.

Dari sisi peluang (*opportunities*), BUMDes di Desa Lero memiliki banyak hal yang bisa dimanfaatkan. Pemerintah pusat maupun daerah memberikan perhatian besar terhadap penguatan BUMDes sebagai pilar ekonomi desa. Program pelatihan, bantuan modal, hingga fasilitas pendampingan terbuka luas bagi BUMDes yang serius mengembangkan diri. Selain itu, peluang kemitraan dengan pelaku UMKM, komunitas kreatif, dan perguruan tinggi sangat besar. Kemitraan ini bisa menjadi sarana transfer ilmu, peningkatan kapasitas SDM, hingga kolaborasi produk. Perkembangan tren pemasaran digital juga memberikan peluang strategis, karena dengan biaya rendah produk BUMDes bisa dipasarkan lebih luas ke tingkat regional maupun nasional. Terlebih lagi, Desa Lero memiliki potensi produk unggulan, baik berupa hasil laut, kuliner khas, maupun kerajinan tangan yang bernilai ekonomi. Produk-produk tersebut dapat diolah lebih kreatif sehingga memiliki nilai tambah.

Namun, BUMDes juga dihadapkan pada tantangan (*threats*) yang cukup serius. Persaingan usaha dengan pelaku swasta yang lebih mapan menjadi ancaman nyata. Pelaku swasta memiliki modal lebih besar, jaringan pemasaran lebih luas, dan pengalaman bisnis yang lebih panjang. Selain itu, perubahan tren pasar berlangsung sangat cepat. Produk yang tidak mengikuti perkembangan selera konsumen akan mudah tertinggal. Pergantian pengurus juga menimbulkan risiko keberlanjutan usaha, karena BUMDes sering kali bergantung pada individu tertentu. Ketergantungan terhadap

pihak eksternal dalam hal pendampingan usaha juga bisa berbahaya, karena jika pendamping tidak lagi hadir, maka BUMDes kesulitan melanjutkan program dengan kualitas yang sama.

4.2.1 *Strategi SO (Strengths–Opportunities)*

Untuk memanfaatkan kekuatan internal guna meraih peluang eksternal, strategi yang dapat dilakukan antara lain mengoptimalkan semangat dan usia produktif pengurus dengan mengikutsertakan mereka dalam berbagai pelatihan ekonomi kreatif yang difasilitasi oleh pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, maupun perguruan tinggi. Selain itu, produk unggulan desa berbasis potensi lokal, seperti wisata, kerajinan, dan kuliner khas, dapat dikembangkan dengan dukungan jejaring kemitraan. Dengan demikian, BUMDes mampu menghadirkan produk unik yang memiliki diferensiasi dari pesaing. Dukungan perangkat desa dapat diarahkan untuk memperluas pemasaran digital, misalnya dengan memanfaatkan website resmi desa, marketplace, dan media sosial. Strategi ini akan membantu BUMDes memanfaatkan peluang pasar digital sekaligus memperkuat citra desa sebagai pusat ekonomi kreatif.

4.2.2 *Strategi ST (Strengths–Threats)*

Dalam menghadapi ancaman pasar, kekuatan internal BUMDes dapat dimaksimalkan. Misalnya, dengan mengadakan pelatihan manajemen keuangan, pemasaran digital, dan inovasi produk secara berkala melalui kemitraan dengan perguruan tinggi dan komunitas kreatif. Dengan penguatan kapasitas ini, pengurus lebih siap menghadapi persaingan dengan pelaku usaha swasta. Selain itu, pengajuan program bantuan pemerintah untuk penyediaan fasilitas kerja yang mendukung digitalisasi usaha juga penting, seperti penyediaan komputer, jaringan internet, dan aplikasi akuntansi sederhana. Pembentukan unit pemasaran khusus yang dikelola oleh tenaga muda desa yang melek teknologi akan membantu BUMDes tetap adaptif dengan perubahan tren pasar. Strategi ini juga menjawab tantangan regenerasi pengurus, karena tenaga muda bisa disiapkan sejak dini untuk melanjutkan estafet kepemimpinan.

4.2.3 *Strategi WO (Weaknesses–Opportunities)*

Untuk mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal, BUMDes perlu memanfaatkan pengalaman usaha yang dimiliki sebagian pengurus guna menciptakan inovasi produk yang berbeda dari pesaing. Selain itu, membangun identitas merek BUMDes yang kuat menjadi strategi penting agar produk mudah dikenali konsumen. Upaya ini dapat diperkuat dengan kolaborasi bersama komunitas kreatif untuk merancang logo, kemasan, hingga strategi branding. BUMDes juga perlu membentuk tim kerja lintas unit untuk mengantisipasi risiko pergantian pengurus. Dengan adanya tim lintas unit, keberlanjutan usaha akan tetap terjaga karena pengetahuan dan pengalaman tidak hanya dimiliki satu orang.

4.2.4 *Strategi WT (Weaknesses–Threats)*

Dalam menghadapi kelemahan sekaligus ancaman, BUMDes perlu menyusun sistem insentif berbasis kinerja agar motivasi pengurus tetap terjaga meskipun terjadi perubahan pasar atau tantangan eksternal. Insentif tidak selalu berupa uang, tetapi bisa juga berupa penghargaan, kesempatan mengikuti pelatihan, atau akses khusus terhadap peluang usaha baru. Pengembangan SOP (Standard Operating Procedure) untuk setiap unit usaha juga penting agar kegiatan operasional tidak bergantung pada individu tertentu. Dengan adanya SOP, kualitas layanan dan standar produksi dapat tetap terjaga meskipun terjadi pergantian pengurus. Selanjutnya, menjalin kerja sama jangka panjang dengan pendamping usaha akan membantu terjadinya transfer

pengetahuan yang berkesinambungan, sehingga BUMDes tidak hanya bergantung pada individu eksternal, tetapi mampu menginternalisasi pengetahuan tersebut.

Tabel 3. Indikator dan Bobot Kekuatan

Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan (<i>Strength</i>)	3	0.25	0.75
1. Mayoritas pengurus berada pada usia produktif (25–42 tahun)	4	0.30	1.20
2. Memiliki semangat dan motivasi tinggi untuk mengembangkan BUMDes.	3	0.20	0.60
3. Beberapa pengurus memiliki pengalaman berusaha di tingkat lokal	4	0.25	1.00
4. Keterikatan dengan budaya lokal atau tradisi kuliner yang dapat meningkatkan nilai tambah produk dan menarik minat konsumen.			
Total	14	1.00	3.55

Tabel 4. Indikator dan Bobot Kelemahan

Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
Kelemahan (<i>Weakness</i>)	1	0.25	0.20
1. Tingkat pendidikan sebagian besar hanya SMA/SMK	2	0.25	0.50
2. Minimnya pelatihan teknis dan manajerial yang berkelanjutan	1	0.30	0.30
3. Penguasaan teknologi digital, pemasaran online, dan manajemen keuangan masih rendah	2	0.20	0.40
4. Kurangnya sistem insentif yang memadai sehingga motivasi kerja relatif rendah			
Total	6	1.00	1.45

Tabel 5. Indikator dan Bobot Peluang

Faktor eksternal	Bobot	Rating	Nilai
Peluang (<i>Opportunity</i>)			
1. Dukungan pemerintah terhadap program penguatan BUMDes dan ekonomi kreatif	4	0.30	1.20
2. Potensi kemitraan dengan pelaku UMKM, komunitas kreatif, dan perguruan tinggi	4	0.25	1.00
3. Tren pemasaran digital yang semakin berkembang memudahkan promosi produk	3	0.25	0.75
4. Adanya potensi berbagai produk unggulan Desa Lero yang bisa diolah secara kreatif	3	0.20	0.60
Total	14	1.00	3.55

Tabel 6. Indikator dan Bobot Ancaman

Faktor eksternal	Bobot	Rating	Nilai
Ancaman (<i>Threat</i>)	4	0.30	1.20
1. Persaingan usaha dari pelaku swasta yang lebih mapan	3	0.25	0.75
2. Perubahan tren pasar yang cepat sehingga produk bisa cepat ketinggalan.	3	0.25	0.75
3. Risiko rendahnya keberlanjutan program jika pengurus BUMDes berganti	3	0.20	0.60
4. Ketergantungan pada pihak eksternal dalam pendampingan usaha			
Total	13	1.00	3.30

Berdasarkan hasil-hasil yang diperoleh dari analisis Faktor Internal dan faktor eksternal, tahap selanjutnya adalah pemberian skor sebagaimana telah disajikan. Hasilnya dapat ditangkum dengan jumlah sebagai berikut:

Skor Total *Strength* : 3.55
 Skor Total *Weakness* : 1.45

Skor Total *Opportunity* : 3.55

Skor Total *Threat* : 3.30

Selanjutnya digambarkan matriks SWOT sebagai berikut:

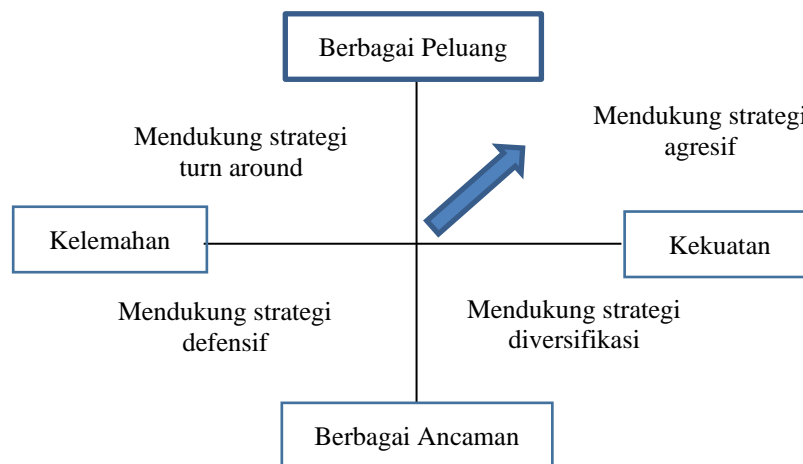
Koordinat Analisis Internal:

Sumbu X = (Skor Kekuatan- Skor Kelemahan)/2 => (3.55 – 1.45): 2 = 1.05

Sumbu Y = (Skor Peluang – Skor Ancaman)/2 => (3.55 – 3.30): 2 = 0.125

Jadi Titik Koordinat terletak pada (1.05, 0.125)

Maka berdasarkan nilai yang diperoleh dalam analisis tersebut, maka posisi SDM BUMDes Kuncup Mekar dalam kuadran SWOT berikut ini:



Gambar 1. Hasil Kuadran Perhitungan SWOT

Berdasarkan hasil analisis SWOT, strategi kuadran I (agresif) pada BUMDes Desa Lero dapat ditempuh dengan mengoptimalkan kapasitas sumber daya manusia (SDM) sebagai penggerak utama pengembangan usaha. Dukungan pemerintah serta peluang kemitraan dengan perguruan tinggi, komunitas kreatif, dan pelaku UMKM dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kompetensi pengurus BUMDes melalui pelatihan, workshop, maupun pendampingan. SDM diarahkan untuk adaptif terhadap perubahan tren pasar dengan menguasai teknologi digital, khususnya dalam pemasaran online, sehingga produk unggulan desa dapat lebih kompetitif. Selain itu, kreativitas SDM dalam mengolah potensi lokal menjadi produk bernilai tambah perlu ditingkatkan, didukung dengan pembentukan tim khusus untuk branding dan promosi. Dengan langkah ini, SDM BUMDes tidak hanya berperan sebagai pengelola, tetapi juga sebagai agen inovasi yang mampu memanfaatkan kekuatan internal untuk merebut peluang eksternal secara maksimal.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan kapasitas SDM BUMDes di Desa Lero dapat ditingkatkan melalui penerapan strategi SWOT secara terpadu, yakni memanfaatkan potensi usia produktif dan pengalaman pengurus, memperkuat pelatihan berbasis kompetensi serta membangun sistem manajemen yang profesional. Dengan strategi tersebut, BUMDes berpotensi menjadi lebih kreatif, berdaya saing, dan berkelanjutan dalam mengelola usaha berbasis ekonomi kreatif. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa pengembangan kapasitas SDM BUMDes memerlukan pelatihan berkelanjutan, digitalisasi pemasaran, pendampingan profesional, dan penguatan jejaring kemitraan agar mampu mengelola usaha

ekonomi kreatif secara berdaya saing. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen desa berbasis analisis SWOT dalam konteks pengelolaan BUMDes. Sementara secara kebijakan, hasil penelitian dapat menjadi rujukan bagi pemerintah desa dan daerah dalam merancang program pemberdayaan SDM yang lebih tepat sasaran.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup yang hanya berfokus pada BUMDes Kunci Mekar di Desa Lero, sehingga hasilnya belum tentu mewakili kondisi BUMDes di daerah lain. Disarankan agar pemerintah desa memperkuat program pelatihan dan pendampingan sesuai kebutuhan ekonomi kreatif, sementara BUMDes perlu membangun manajemen yang profesional melalui SOP dan insentif berbasis kinerja. Pengurus juga perlu memperluas kemitraan dengan perguruan tinggi, komunitas kreatif, dan lembaga pemerintah untuk mendukung inovasi dan literasi digital. Untuk penelitian selanjutnya, perlu dilakukan pada lebih banyak lokasi BUMDes dengan metode campuran agar hasil lebih representatif dan komprehensif.

REFERENSI

- Cantika, T., Idrus, I., & Nur, M. (2023). Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam Mengoptimalkan Fungsi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Labae Kec. Citta Kabupaten Soppang. *DECISION: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(2), 264–270.
- Craig, G. (2023). Community development. In *Elgar Encyclopedia of Development*. <https://doi.org/10.1515/9780691250885-003>
- I.Idrus. (2022). *Good Governance* (Nur Asih Wulandari (ed.); 1st ed.). AMERTA. <https://amertamedia.co.id/product/good-governance-kajian-empiris-budaya-organisasi-kompetensi-motivasi-kepuasan-kerja-dan-kinerja-pegawai/%0A>
- Endah, K. (2018). Mewujudkan Kemandirian Desa Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. *Jurnal MODERAT*, 4(November), 25–33. <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/moderat>
- Fahmi, T., Ayu, D., & Diana, S. (2019). Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Bersama pada Kawasan Wisata Bahari dalam rangka Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Pesisir The Development of joint Village-Owned Enterprises (BUMDes Bersama) in the Marine Tourism Area to Improve the We. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 1–7.
- Idrus, I., Arfianty, & Muhammad Hatta. (2023). Pemberdayaan masyarakat nelayan berbasis ekonomi kreatif untuk meningkatkan pendapatan masyarakat di Desa Ujung Lero, Pinrang. *BEMAS: Jurnal Bermasyarakat*, 3(2), 73–80. <https://doi.org/10.37373/bemas.v3i2.267>
- Idrus, I., Arodhiskara, Y., Arman, A., Damis, S., Alfiah, A., & Khadavy, M. (2024). Pemberdayaan Masyarakat Nelayan Pelaku Usaha Sarung Tenun Sutera Lipa Saqbe Di Desa Lero Kabupaten Pinrang. *RESONA: Jurnal Ilmiah Pengabdian Masyarakat*, 8(1), 19. <https://doi.org/10.35906/resona.v8i1.1700>
- Kusuma, Y. A., Susilo, D., Khoiroh, S. M., & Pradana, M. V. K. (2025). *Pemberdayaan Masyarakat Desa melalui Pengembangan BUMDes dalam Mengelola Potensi Wilayah yang Berorientasi Ekspor*. 04(01), 7–12.
- Mardiyantoro, C., Herlina, H., & Mulyeni, S. (2023). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Ekonomi Kreatif Dalam Peningkatan Pariwisata. *Jurnal Sosbum Insentif*, 6(1), 62–74. <https://doi.org/10.36787/jsi.v6i1.1201>
- Soejono, D., Zahrosa, D. B., Maharani, A. D., Baihaqi, Y., & Amam, A. (2021). Kinerja Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Kabupaten Lumajang. *SEPA: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*

Dan Agribisnis, 18(1), 26. <https://doi.org/10.20961/sepa.v18i1.44240>

Susan, E. (2019). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. ADAARA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2).

wahyu dewi setyo Rini. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Gunung Mulia Kecamatan Puger Kabupaten Jember. *Akuntansi*, x(x), 1–11.

Wiswasta, I. G. N. A., & Agung, I. M. et al. (2018). *Analisis SWOT (Kajian Perencanaan Model, Strategi, dan Pengembangan Usaha)*.