

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) BERBASIS POTENSI LOKAL DALAM MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN MASYARAKAT DESA TURE KECAMATAN PEMAYUNG KABUPATEN BATANGHARI

^{1*}Evrina, ²Aina, ³Kiki Helencia

^{1,2,3}Universitas Adiwangsa Jambi

^{1*}Corresponding Author: sriaina316@gmail.com

Abstract: Village Owned Enterprises (BUMDes) play a strategic role in promoting rural economic development through the effective utilization of local potential. However, the development of BUMDes in Ture Village, Pemayung District, Batanghari Regency, still faces several challenges, including limited managerial capacity, underutilized local resources, and weak business development strategies. This study aims to analyze local potential-based development strategies implemented by BUMDes to improve the welfare of the community in Ture Village. The research employed a descriptive qualitative approach. Data were collected through observations, in-depth interviews with village officials, BUMDes managers, local entrepreneurs, and community members, as well as documentation. The data were analyzed using data reduction, data display, and conclusion drawing techniques. The findings indicate that the development strategy has focused on utilizing local potential in agriculture, trade, and service sectors. Nevertheless, its implementation has not been optimal due to limitations in human resources, capital, business innovation, and institutional partnerships. Although BUMDes has contributed to increasing community income and creating business opportunities, its impact has not yet reached all residents significantly. The study concludes that strengthening managerial capacity, diversifying business units, increasing government support, and expanding collaboration with relevant stakeholders are essential to ensure sustainable community welfare improvement.

Keywords: Village-Owned Enterprises, Development Strategy, Local Potential, Community Welfare.

Abstrak: Badan Usaha Milik Desa merupakan instrumen penting dalam mendorong pembangunan ekonomi desa melalui pengelolaan potensi lokal secara optimal. Namun, pengembangan BUMDes di Desa Ture, Kecamatan Pemayung, Kabupaten Batanghari masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan kapasitas pengelola, belum optimalnya pemanfaatan potensi lokal, serta lemahnya strategi pengembangan usaha. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan BUMDes berbasis potensi lokal dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Ture. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam dengan pemerintah desa, pengelola BUMDes, pelaku usaha, dan masyarakat, serta dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan BUMDes telah diarahkan pada pemanfaatan potensi lokal, seperti sektor pertanian, perdagangan, dan jasa, namun pelaksanaannya belum optimal akibat keterbatasan sumber daya manusia, permodalan, inovasi usaha, dan kemitraan. Keberadaan BUMDes telah memberikan manfaat ekonomi berupa peningkatan pendapatan masyarakat dan terbukanya peluang usaha, meskipun dampaknya belum signifikan terhadap seluruh masyarakat desa. Disimpulkan bahwa pengembangan BUMDes memerlukan penguatan kapasitas pengelola, diversifikasi usaha, dukungan pemerintah, serta kolaborasi dengan berbagai pihak agar mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Kata Kunci: BUMDes, Strategi Pengembangan, Potensi Lokal, Kesejahteraan Masyarakat

PENDAHULUAN

Pembangunan desa merupakan salah satu prioritas dalam agenda pembangunan nasional karena desa memiliki peran strategis sebagai basis pertumbuhan ekonomi, pengentasan kemiskinan, serta pemerataan kesejahteraan masyarakat. Upaya tersebut diwujudkan melalui berbagai kebijakan,



salah satunya dengan pembentukan Badan Usaha Milik Desa sebagai lembaga ekonomi desa yang bertujuan mengelola potensi dan aset desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Keberadaan BUMDes tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen pemberdayaan masyarakat, penciptaan lapangan kerja, peningkatan Pendapatan Asli Desa, serta penguatan kemandirian ekonomi desa.

Salah satu instrumen yang dikembangkan pemerintah untuk memperkuat perekonomian desa adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Kehadiran BUMDes diharapkan menjadi motor penggerak ekonomi desa melalui pengelolaan potensi lokal yang disesuaikan dengan karakteristik wilayah masing-masing. Secara yuridis, keberadaan BUMDes memperoleh dasar hukum melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa sebagaimana telah diubah dengan UU Nomor 3 Tahun 2024, serta diperkuat melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Regulasi tersebut memberikan kewenangan kepada pemerintah desa untuk mengembangkan unit usaha yang mampu meningkatkan Pendapatan Asli Desa, membuka lapangan pekerjaan, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan usaha yang profesional dan berkelanjutan.

Dalam praktiknya, perkembangan BUMDes di Indonesia menunjukkan kecenderungan yang cukup positif, namun belum seluruhnya mampu berkembang secara optimal. Berbagai penelitian mengungkapkan bahwa masih banyak BUMDes mengalami stagnasi bahkan berhenti beroperasi akibat lemahnya tata kelola organisasi, keterbatasan sumber daya manusia, rendahnya inovasi usaha, minimnya diversifikasi unit usaha, serta belum optimalnya kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Selain itu, sebagian besar BUMDes masih bergantung pada penyertaan modal pemerintah desa sehingga belum memiliki tingkat kemandirian usaha yang memadai. Kondisi tersebut menyebutkan bahwa keberhasilan BUMDes tidak hanya ditentukan dengan besarnya modal, tetapi juga dipengaruhi oleh strategi pengembangan usaha yang tepat sesuai dengan karakteristik potensi lokal yang dimiliki desa.

Strategi pengembangan BUMDes berbasis potensi lokal menjadi pendekatan yang banyak direkomendasikan dalam berbagai penelitian karena mampu menciptakan keunggulan kompetitif desa. Potensi lokal mencakup sumber daya alam, sumber daya manusia, kondisi sosial budaya, serta peluang ekonomi yang berkembang di masyarakat. Apabila potensi tersebut dikelola secara optimal melalui kelembagaan BUMDes, maka akan menghasilkan nilai ekonomi yang lebih tinggi, meningkatkan daya saing produk desa, memperluas kesempatan kerja, serta memperkuat ketahanan ekonomi masyarakat. Sebaliknya, pengembangan usaha yang tidak mempertimbangkan karakteristik lokal sering kali mengalami kegagalan karena tidak sesuai dengan kebutuhan maupun kemampuan masyarakat desa.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa BUMDes memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi desa melalui pengembangan unit usaha, penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan asli desa, serta pemberdayaan masyarakat. Penelitian yang dilakukan oleh Faridah dan Ravita (2024) menegaskan bahwa strategi pengelolaan BUMDes yang tepat mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui penguatan kapasitas kelembagaan dan partisipasi masyarakat. Sementara itu, Fitriani et al. (2024) lebih menekankan pentingnya aspek akuntabilitas dan tata kelola BUMDes sebagai faktor yang menentukan keberlanjutan usaha desa. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, dukungan pemerintah desa, serta kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan.

Meskipun demikian, hasil kajian terdahulu masih menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*). Sebagian besar penelitian lebih berfokus pada aspek tata kelola, akuntabilitas, kelembagaan, maupun kinerja keuangan BUMDes, sedangkan kajian yang secara khusus menganalisis strategi pengembangan BUMDes berbasis potensi lokal sebagai faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian sebelumnya umumnya dilakukan pada desa dengan karakteristik sosial, ekonomi, dan potensi sumber daya yang berbeda sehingga belum mampu memberikan gambaran mengenai strategi pengembangan BUMDes pada desa yang memiliki potensi lokal spesifik seperti Desa Ture Kecamatan Pelayung Kabupaten Batanghari. Padahal, setiap desa memiliki karakteristik potensi lokal yang berbeda sehingga strategi pengembangan BUMDes tidak dapat disamaratakan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) dengan menganalisis strategi pengembangan BUMDes yang berorientasi pada pemanfaatan potensi lokal



sebagai pendekatan utama dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi strategi yang diterapkan oleh BUMDes, tetapi juga menganalisis bagaimana potensi lokal dimanfaatkan sebagai modal pembangunan ekonomi desa serta menguji pengaruhnya terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, penelitian ini mengintegrasikan hubungan antara strategi pengembangan BUMDes, pemanfaatan potensi lokal, dan kesejahteraan masyarakat dalam satu kerangka analisis yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya.

Secara empiris, penelitian ini memiliki arti penting karena dilakukan pada BUMDes Desa Ture Kecamatan Pемыang Kabupaten Batanghari yang memiliki karakteristik potensi lokal berbasis sektor pertanian, perkebunan, dan kegiatan ekonomi masyarakat pedesaan. Hasil penelitian diharapkan tidak hanya memperkaya pengembangan teori mengenai strategi pengembangan BUMDes berbasis potensi lokal, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi pemerintah desa, pengelola BUMDes, dan pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan pengembangan ekonomi desa yang berkelanjutan serta berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Selain itu, tantangan yang dihadapi BUMDes Desa Ture tidak hanya berkaitan dengan aspek internal organisasi, tetapi juga menyangkut kemampuan membangun kemitraan, adaptasi terhadap perkembangan teknologi, serta pengembangan usaha yang sesuai dengan potensi lokal. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes pada era ekonomi digital memerlukan tata kelola yang transparan, kolaboratif, akuntabel, serta mampu membangun jejaring dengan sektor swasta maupun lembaga keuangan. Tanpa strategi tersebut, BUMDes cenderung sulit berkembang dan belum mampu memberikan kontribusi optimal terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

Berdasarkan penjelasan tersebut, tujuan penelitian ini adalah: (1) analisis strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berbasis potensi lokal di Desa Ture, Kecamatan Pемыang, Kabupaten Batanghari; (2) menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pengembangan BUMDes berbasis potensi lokal; dan (3) menganalisis kontribusi strategi pengembangan BUMDes berbasis potensi lokal dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Ture, Kecamatan Pемыang, Kabupaten Batanghari.

KAJIAN TEORI

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan badan hukum yang didirikan oleh desa atau bersama desa-desa untuk mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas di desa, serta menjalankan kegiatan usaha lainnya guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Keberadaan BUMDes menjadi instrumen strategis dalam mendorong kemandirian ekonomi desa melalui pengelolaan potensi lokal secara profesional dan berkelanjutan. Penelitian terbaru juga menegaskan bahwa keberhasilan BUMDes ditentukan oleh kualitas tata kelola, kapasitas pengelola, partisipasi masyarakat, dan kemampuan mengembangkan usaha berbasis potensi lokal (Mardiana et al., 2024).

Menurut Mardiana, Falah, dan Prihadyanti (2024), BUMDes merupakan lembaga ekonomi desa yang berfungsi sebagai sarana pemberdayaan masyarakat sekaligus penggerak pembangunan ekonomi desa yang berkelanjutan. Sementara itu, (Iskandar et al., 2021) menjelaskan bahwa BUMDes merupakan badan usaha yang di kelola berdasarkan semangat kekeluargaan dan gotong royong untuk mengoptimalkan aset desa sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, BUMDes tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga memiliki fungsi sosial dalam menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, dan memperkuat kemandirian desa.

Berdasarkan sintesis teori dan hasil penelitian terdahulu, indikator BUMDes meliputi: (1) kelembagaan, (2) tata kelola/manajemen, (3) pengelolaan keuangan, (4) pemanfaatan potensi lokal, (5) partisipasi masyarakat, (6) pengembangan unit usaha, dan (7) keberlanjutan usaha. Indikator-indikator tersebut menjadi ukuran keberhasilan BUMDes dalam menjalankan fungsi ekonomi dan sosial bagi masyarakat desa.

Strategi Pengembangan BUMDes

Strategi merupakan serangkaian rencana dan tindakan yang disusun secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien.



Dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), strategi pengembangan diartikan sebagai upaya yang dirancang untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan, memperluas unit usaha, mengoptimalkan pemanfaatan potensi lokal, serta memperkuat daya saing BUMDes agar mampu memberikan manfaat ekonomi dan sosial bagi masyarakat desa (Mardiana et al., 2024). Strategi yang tepat menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa yang berorientasi pada pembangunan berkelanjutan.

Menurut (David & David, 2017) strategi adalah cara organisasi memanfaatkan sumber daya dan peluang yang dimiliki untuk mencapai tujuan jangka panjang melalui proses perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi. Dalam pengembangan BUMDes, strategi tidak hanya berorientasi pada peningkatan keuntungan usaha, tetapi juga diarahkan pada pemberdayaan masyarakat, peningkatan nilai tambah potensi lokal, serta penguatan kelembagaan desa. Oleh karena itu, strategi pengembangan BUMDes harus disusun berdasarkan kondisi internal dan eksternal desa sehingga mampu menjawab kebutuhan masyarakat sekaligus menghadapi perubahan lingkungan usaha.

Di samping itu, inovasi usaha dan pemanfaatan teknologi digital juga menjadi bagian penting dalam strategi pengembangan BUMDes. Transformasi digital memungkinkan BUMDes memperluas akses pemasaran, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperkuat daya saing produk lokal. (Rahayu & Adi, 2024) menyatakan bahwa digitalisasi pengelolaan BUMDes mampu meningkatkan efektivitas pelayanan, transparansi keuangan, dan jangkauan pemasaran produk desa. Dengan demikian, strategi pengembangan BUMDes perlu mengintegrasikan inovasi, digitalisasi, dan kolaborasi dengan pemerintah, dunia usaha, maupun lembaga keuangan agar mampu menciptakan pertumbuhan usaha yang berkelanjutan.

Berdasarkan berbagai teori dan hasil penelitian terdahulu, strategi pengembangan BUMDes dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator, yaitu: (1) pengembangan kelembagaan, (2) peningkatan kapasitas sumber daya manusia, (3) pemanfaatan potensi lokal, (4) inovasi dan diversifikasi unit usaha, (5) kemitraan dan jaringan usaha, (6) pemanfaatan teknologi informasi, serta (7) keberlanjutan usaha. Ketujuh indikator tersebut dipandang mampu menggambarkan keberhasilan strategi pengembangan BUMDes dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Tabel 1. Indikator Strategi Pengembangan BUMDes

No	Dimensi	Indikator
1	Pengembangan kelembagaan	Legalitas, struktur organisasi, tata kelola
2	Penguatan SDM	Pelatihan, kompetensi, profesionalisme
3	Pemanfaatan potensi lokal	Optimalisasi SDA, SDM, dan produk unggulan desa
4	Pengembangan usaha	Diversifikasi usaha dan inovasi produk
5	Kemitraan	Kerja sama dengan pemerintah, swasta, dan lembaga keuangan
6	Digitalisasi	Pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan dan pemasaran
7	Keberlanjutan	Pertumbuhan usaha, peningkatan pendapatan, dan dampak sosial

Sumber: disintesis dari David & David (2017); Mardiana et al. (2024); Fitriani et al. (2024); Rahayu & Adi (2024).

Potensi Lokal

Potensi lokal merupakan seluruh sumber daya yang dimiliki suatu wilayah, baik berupa sumber daya alam, sumber daya manusia, budaya, ataupun potensi ekonomi yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks pembangunan desa, potensi lokal menjadi modal utama dalam menciptakan kegiatan ekonomi yang berkelanjutan karena memiliki keunggulan komparatif dan sesuai dengan karakteristik desa. Pengembangan BUMDes yang berbasis potensi lokal diharapkan mampu mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya desa sehingga memberikan nilai tambah ekonomi bagi masyarakat (Pardosi et al., 2024).

Menurut (Kuncoro, 2018), potensi lokal merupakan seluruh kemampuan dan keunggulan yang dimiliki suatu daerah yang dapat dimanfaatkan sebagai sumber pertumbuhan ekonomi apabila dikelola secara efektif dan berkelanjutan. Sementara itu, (Mardiana et al., 2024) menyatakan bahwa pemanfaatan potensi lokal dalam pengembangan BUMDes merupakan strategi yang mampu meningkatkan daya saing usaha desa karena disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, ketersediaan sumber daya, dan peluang pasar. Dengan demikian, potensi lokal menjadi landasan utama dalam menentukan jenis usaha BUMDes agar mampu berkembang secara optimal.



Resource-Based View (RBV)

Resource-Based View (RBV) merupakan salah satu teori strategis yang menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi tersebut dalam mengidentifikasi, mengelola, dan mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya. Berbeda dengan pendekatan yang menekankan pentingnya kondisi eksternal, seperti struktur industri atau tingkat persaingan pasar, RBV memandang bahwa sumber utama keberhasilan organisasi justru berasal dari faktor-faktor internal yang bersifat unik, sulit ditiru, dan mampu menciptakan nilai tambah secara berkelanjutan (Barney, 1991). Dengan demikian, organisasi yang mampu mengelola sumber daya secara efektif akan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dibandingkan organisasi lain yang memiliki sumber daya serupa tetapi tidak mampu mengelolanya secara optimal.

Dalam perspektif RBV, sumber daya tidak hanya dipahami sebagai aset fisik, tetapi juga mencakup aset tidak berwujud (*intangible resources*) seperti pengetahuan, pengalaman, kemampuan manajerial, inovasi, jaringan kelembagaan, budaya organisasi, serta kapasitas sumber daya manusia. Keseluruhan sumber daya tersebut merupakan modal strategis yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh besarnya sumber daya yang dimiliki, melainkan oleh kemampuan organisasi dalam mengombinasikan dan mengembangkan sumber daya tersebut menjadi kapabilitas yang bernilai ekonomi (Barney, 1991; Barney et al., 2021).

Perkembangan lainnya ditunjukkan melalui integrasi RBV dengan konsep *dynamic capabilities*, yang menjelaskan bahwa organisasi harus mampu menyesuaikan, memperbarui, dan merekonfigurasi sumber daya yang dimiliki agar tetap relevan menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis (Teece, 2018). Dalam konteks pembangunan ekonomi lokal, pendekatan ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada keberadaan sumber daya alam atau aset ekonomi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengembangkan inovasi, memperkuat kolaborasi, dan menciptakan strategi yang adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, RBV tidak lagi dipahami sebagai teori yang hanya menjelaskan kepemilikan sumber daya, melainkan sebagai kerangka konseptual yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam mengubah sumber daya menjadi keunggulan yang berkelanjutan.

Bagi organisasi berbasis masyarakat seperti Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), perspektif RBV menjadi semakin relevan karena setiap desa memiliki karakteristik sumber daya yang berbeda. Potensi pertanian, perkebunan, peternakan, perikanan, kerajinan, wisata desa, maupun modal sosial masyarakat merupakan sumber daya strategis yang tidak selalu dimiliki oleh desa lain. Perbedaan karakteristik tersebut menuntut setiap BUMDes untuk merancang strategi pengembangan yang sesuai dengan kondisi lokal sehingga mampu menghasilkan nilai ekonomi sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, RBV memberikan landasan teoritis bahwa keberhasilan pengembangan BUMDes tidak semata-mata ditentukan oleh besarnya modal usaha, tetapi lebih ditentukan oleh kemampuan pengelola dalam mengenali, memanfaatkan, dan mengembangkan potensi lokal menjadi sumber keunggulan ekonomi desa yang berkelanjutan.

Community-Based Development Theory (CBD)

Merupakan teori pembangunan yang menempatkan masyarakat sebagai aktor utama dalam proses pembangunan. Teori ini dikembangkan oleh Robert Chambers (1983) sebagai kritik terhadap pendekatan pembangunan yang bersifat *top-down*, di mana masyarakat hanya diposisikan sebagai penerima manfaat. Menurut Chambers (1983), pembangunan akan lebih efektif dan berkelanjutan apabila masyarakat diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program pembangunan. Oleh karena itu, partisipasi masyarakat, pemberdayaan, dan pemanfaatan potensi lokal menjadi prinsip utama dalam pembangunan berbasis masyarakat.

Perkembangan teori CBD menunjukkan bahwa pembangunan tidak hanya bertujuan meningkatkan pertumbuhan ekonomi, tetapi juga memperkuat kapasitas masyarakat, kelembagaan lokal, serta kolaborasi antar-pemangku kepentingan. Pendekatan ini banyak diterapkan dalam pembangunan pedesaan karena dinilai mampu mendorong kemandirian masyarakat melalui pemanfaatan sumber daya lokal secara optimal (Mansuri & Rao, 2013; World Bank, 2022).

Dalam konteks penelitian ini, *Community-Based Development Theory* menjadi landasan konseptual untuk menjelaskan bahwa keberhasilan strategi pengembangan BUMDes tidak hanya



ditentukan oleh ketersediaan potensi lokal, tetapi juga oleh keterlibatan aktif masyarakat dalam mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi tersebut. Semakin tinggi partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes, semakin besar peluang terciptanya usaha desa yang produktif dan berkelanjutan sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Dengan demikian, *Community-Based Development Theory* melengkapi *Resource-Based View* (RBV). Jika RBV menjelaskan bahwa potensi lokal merupakan sumber daya strategis yang dapat menciptakan keunggulan, maka CBD menjelaskan bahwa potensi tersebut hanya akan memberikan manfaat optimal apabila dikelola melalui partisipasi, pemberdayaan, dan penguatan kelembagaan masyarakat. Integrasi kedua teori tersebut menjadi dasar konseptual dalam menganalisis strategi pengembangan BUMDes berbasis potensi lokal untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Secara konseptual, hasil penelitian ini memperluas perspektif mengenai manajemen pembangunan desa dengan menempatkan potensi lokal sebagai sumber daya strategis (*strategic resources*) yang harus dikelola melalui tata kelola kelembagaan yang adaptif dan kolaboratif. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa pembangunan ekonomi desa tidak semata-mata ditentukan oleh besarnya dukungan finansial, tetapi juga oleh kemampuan BUMDes dalam menciptakan nilai tambah melalui inovasi, pemberdayaan masyarakat, dan penguatan jejaring kerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan. Oleh karena itu, penelitian ini mendukung pandangan bahwa keberhasilan pembangunan desa memerlukan pendekatan berbasis aset lokal (*asset-based development*) yang dikombinasikan dengan prinsip tata kelola yang baik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan mendapatkan pemahaman secara mendalam tentang strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berbasis potensi lokal untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Ture, Kecamatan Pemayung, Kabupaten Batanghari. Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis kondisi pengelolaan BUMDes, pemanfaatan potensi lokal, faktor pendukung dan penghambat, serta strategi yang diterapkan dalam mengembangkan usaha desa.

Penelitian dilaksanakan di Desa Ture, kecamatan Pemayung, Kabupaten Batanghari, Provinsi Jambi. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive dengan pertimbangan bahwa Desa Ture sudah ada BUMDes yang berperan sebagai lembaga ekonomi desa, namun masih menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan potensi lokal sehingga diperlukan kajian mengenai strategi pengembangannya (Sugiyono, 2023).

Informan Penelitian

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu memilih individu yang memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung terhadap pengelolaan BUMDes. (Sugiyono, 2023). Teknik ini dipilih agar data yang diperoleh sesuai dengan tujuan penelitian.

Informan penelitian terdiri atas:

- a) Kepala Desa Ture;
- b) Direktur Bumdes;
- c) Sekretaris dan Bendahara Bumdes;
- d) Pengelola unit usaha Bumdes;
- e) Badan Permusyawaratan Desa (BPD);
- f) Pendamping Desa;
- g) Tokoh masyarakat;
- h) Pelaku UMKM atau masyarakat yang menjadi mitra Bumdes;
- i) Masyarakat pengguna layanan Bumdes.

Jumlah informan tidak ditentukan secara pasti sejak awal, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan penelitian hingga mencapai kejenuhan data (*data saturation*), yaitu ketika informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak ditemukan informasi baru yang signifikan.

Jenis dan Sumber Data

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder.



Data primer diperoleh secara langsung melalui observasi lapangan dan wawancara mendalam dengan para informan mengenai strategi pengembangan BUMDes, pemanfaatan potensi lokal, kendala yang dihadapi, serta dampaknya terhadap kesejahteraan masyarakat.

Data sekunder diperoleh melalui dokumen resmi, antara lain profil Desa Ture, Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BUMDes, laporan kegiatan dan laporan keuangan BUMDes, RPJMDes, RKPDes, Peraturan Desa, data dari Badan Pusat Statistik (BPS), serta berbagai buku, artikel ilmiah, dan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan BUMDes dan pembangunan desa.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik, yaitu:

- a) Observasi
Observasi dilakukan secara langsung terhadap aktivitas operasional BUMDes, kondisi unit usaha, bentuk pemanfaatan potensi lokal, serta partisipasi masyarakat dalam kegiatan ekonomi desa. Observasi bertujuan memperoleh gambaran nyata mengenai kondisi lapangan sehingga dapat melengkapi data hasil wawancara (Creswell & Poth, 2018).
- b) Wawancara Mendalam
Wawancara dilakukan secara semi terstruktur menggunakan pedoman wawancara sehingga peneliti memiliki keleluasaan menggali informasi yang lebih mendalam sesuai dengan kondisi di lapangan. Wawancara difokuskan pada:
 - 1) Strategi pengembangan BUMDes;
 - 2) Pemanfaatan potensi lokal;
 - 3) Bentuk partisipasi masyarakat;
 - 4) Kendala yang dihadapi;
 - 5) Upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui BUMDes.
- c) Dokumentasi
Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dokumen yang berkaitan dengan pengelolaan BUMDes, seperti laporan kegiatan, laporan keuangan, struktur organisasi, foto kegiatan, dokumen perencanaan desa, serta arsip lain yang mendukung penelitian.

Fokus Penelitian

Fokus penelitian diarahkan pada beberapa aspek berikut:

- 1) Potensi lokal Desa Ture yang dapat dikembangkan melalui BUMDes.
- 2) Strategi pengembangan BUMDes dalam mengelola potensi lokal.
- 3) Faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan BUMDes.
- 4) Faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi pengembangan BUMDes.
- 5) Dampak pengembangan BUMDes terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara interaktif dengan model Miles, Huberman, dan Saldana, yang meliputi: (Miles et al., 2014)

- a. Reduksi Data
Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi diseleksi, diklasifikasikan, disederhanakan, dan difokuskan sesuai dengan tujuan penelitian.
- b. Penyajian Data
Data yang direduksi kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif, tabel, maupun matriks sehingga memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel penelitian.
- c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi
Tahap terakhir dilakukan dengan menarik kesimpulan berdasarkan temuan penelitian serta melakukan verifikasi secara mendalam selama proses penelitian berlangsung agar diperoleh kesimpulan yang valid (Miles et al., 2014).
- d. Analisis Strategi Menggunakan SWOT
Untuk merumuskan strategi pengembangan BUMDes berbasis potensi lokal digunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang memengaruhi pengembangan BUMDes. Tahapan analisis SWOT meliputi:
 - a) Mengidentifikasi faktor kekuatan (*Strengths*) yang dimiliki BUMDes.



- b) Mengidentifikasi kelemahan (*Weaknesses*) dalam pengelolaan BUMDes.
- c) Mengidentifikasi peluang (*Opportunities*) yang berasal dari lingkungan eksternal.
- d) Mengidentifikasi ancaman (*Threats*) yang dapat menghambat perkembangan BUMDes.
- e) Menyusun alternatif strategi melalui Matriks SWOT yang menghasilkan strategi SO (*Strength–Opportunity*), WO (*Weakness–Opportunity*), ST (*Strength–Threat*), dan WT (*Weakness–Threat*) sebagai dasar rekomendasi pengembangan BUMDes.

Uji Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi, yang meliputi:

- a) Triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi dari Kepala Desa, pengurus BUMDes, perangkat desa, dan masyarakat.
- b) Triangulasi teknik, yaitu membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi.
- c) Triangulasi waktu yaitu melakukan pengecekan ulang data pada waktu yang berbeda untuk memperoleh konsistensi informasi.

Selain itu, peneliti melakukan member checking, yaitu mengonfirmasi kembali hasil wawancara kepada informan agar interpretasi peneliti sesuai dengan informasi yang dimaksud, sehingga meningkatkan kredibilitas hasil penelitian (Creswell & Poth, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Strategi Pengembangan BUMDes terhadap Kesejahteraan Masyarakat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan BUMDes berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat Desa Ture Kecamatan Pelayung Kabupaten Batanghari. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik strategi yang diterapkan dalam pengelolaan BUMDes, semakin besar kontribusinya terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat. Strategi tersebut mencakup perencanaan usaha, penguatan kelembagaan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, inovasi usaha, pengembangan jaringan pemasaran, serta kemitraan dengan berbagai pihak. Strategi yang terencana memungkinkan BUMDes menjalankan fungsi ekonomi secara lebih efektif sehingga mampu menciptakan peluang usaha, meningkatkan pendapatan masyarakat, dan memperkuat ekonomi desa. (Rangkuti, 2018).

Temuan ini juga sejalan dengan *Community-Based Development Theory* yang menekankan bahwa keberhasilan pembangunan desa sangat dipengaruhi oleh keterlibatan masyarakat dalam proses pengelolaan dan pengembangan usaha desa (Chambers, 1983). Di Desa Ture, strategi pengembangan BUMDes tidak hanya berorientasi pada peningkatan keuntungan usaha, tetapi juga mendorong partisipasi masyarakat dalam berbagai aktivitas ekonomi. Keterlibatan masyarakat tersebut memperkuat rasa memiliki terhadap BUMDes, meningkatkan kepercayaan terhadap pengelola, serta memperluas kesempatan masyarakat untuk memperoleh manfaat ekonomi dari keberadaan BUMDes. (Kuncoro, 2018)

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Faridah dan Ravita (2024) yang menyimpulkan bahwa strategi pengembangan BUMDes yang didukung oleh penguatan kelembagaan dan pemberdayaan masyarakat mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Demikian pula, penelitian Fitriani et al. (2024) menunjukkan bahwa strategi pengelolaan yang didukung tata kelola yang baik berpengaruh terhadap keberlanjutan usaha BUMDes. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa strategi pengembangan merupakan faktor fundamental dalam meningkatkan kinerja BUMDes, meskipun bentuk implementasinya dapat berbeda sesuai karakteristik masing-masing desa. (David et al., 2020)

Meskipun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa strategi pengembangan BUMDes tidak dapat dipandang sebagai satu-satunya faktor yang menentukan kesejahteraan masyarakat. Efektivitas strategi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, komitmen pengelola, dukungan pemerintah desa, serta kemampuan BUMDes beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan pasar. Oleh karena itu, strategi yang baik harus disertai dengan peningkatan kapasitas kelembagaan, inovasi usaha, dan evaluasi program secara berkelanjutan agar manfaat ekonomi yang dihasilkan dapat dirasakan secara lebih luas oleh masyarakat.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa pengembangan BUMDes hendaknya tidak hanya difokuskan pada penambahan unit usaha, tetapi juga pada penyusunan strategi bisnis yang berbasis potensi desa, penguatan kapasitas pengelola, dan perluasan kemitraan. Dengan strategi yang



adaptif dan berbasis kondisi lokal, BUMDes dapat menjalankan perannya secara optimal sebagai lembaga ekonomi desa yang mampu mendorong pertumbuhan ekonomi sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Pengaruh Potensi Lokal terhadap Kesejahteraan Masyarakat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa potensi lokal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat Desa Ture Kecamatan Pemayung Kabupaten Batanghari. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin optimal pemanfaatan potensi lokal, semakin besar kontribusinya terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat. Potensi lokal yang dimaksud meliputi sumber daya alam, sumber daya manusia, produk unggulan desa, serta kearifan lokal yang memiliki nilai ekonomi dan dapat dikembangkan melalui unit usaha BUMDes. Pemanfaatan potensi tersebut mampu menciptakan peluang usaha, meningkatkan pendapatan masyarakat, dan memperkuat aktivitas ekonomi desa. (Mubyarto, 2000)

Secara ilmiah, temuan ini dapat dijelaskan melalui *Resource-Based View (RBV)* yang menyatakan bahwa sumber daya yang bernilai (*valuable*), unik (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan dikelola secara efektif (*organized*) akan menjadi sumber keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Dalam konteks penelitian ini, potensi lokal merupakan sumber daya strategis yang dimiliki Desa Ture dan menjadi modal utama dalam pengembangan usaha BUMDes. Namun, potensi tersebut tidak secara otomatis meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Potensi lokal baru memberikan manfaat ekonomi apabila mampu diidentifikasi, dikelola, dan dikembangkan menjadi produk atau jasa yang memiliki nilai tambah serta sesuai dengan kebutuhan pasar. Dengan demikian, kesejahteraan masyarakat merupakan hasil dari proses transformasi potensi lokal menjadi aktivitas ekonomi yang produktif. (Todaro & Smith, 2021).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Faridah dan Ravita (2024) yang menyatakan bahwa optimalisasi potensi lokal melalui BUMDes mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat karena menciptakan nilai tambah ekonomi berbasis sumber daya desa. Temuan ini juga mendukung penelitian Munfaati dan Choiriyah (2024) yang menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam mengembangkan potensi lokal menjadi usaha yang produktif dan berkelanjutan. Kesamaan hasil tersebut memperkuat argumentasi bahwa potensi lokal merupakan aset strategis yang harus menjadi dasar dalam penyusunan strategi pengembangan BUMDes.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa besarnya potensi lokal tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Potensi yang melimpah tidak akan memberikan dampak yang optimal apabila tidak didukung oleh inovasi usaha, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, akses pasar, serta tata kelola BUMDes yang profesional. Oleh karena itu, tantangan utama bukan terletak pada ketersediaan potensi lokal, melainkan pada kemampuan BUMDes dan masyarakat dalam mengelola serta mengembangkan potensi tersebut menjadi usaha yang berdaya saing dan berkelanjutan.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa pengembangan BUMDes perlu diarahkan pada optimalisasi potensi unggulan desa melalui inovasi produk, peningkatan kualitas sumber daya manusia, penguatan jaringan pemasaran, dan kemitraan dengan berbagai pihak. Dengan demikian, potensi lokal tidak hanya menjadi kekayaan desa, tetapi juga menjadi penggerak utama pertumbuhan ekonomi yang mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Pengaruh Strategi Pengembangan BUMDes Berbasis Potensi Lokal terhadap Kesejahteraan Masyarakat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan BUMDes dan potensi lokal secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat Desa Ture Kecamatan Pemayung Kabupaten Batanghari. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kesejahteraan masyarakat tidak hanya ditentukan oleh kualitas strategi pengelolaan BUMDes ataupun besarnya potensi lokal secara terpisah, tetapi oleh kemampuan BUMDes mengintegrasikan keduanya menjadi kegiatan ekonomi yang produktif, berkelanjutan, dan memberikan nilai tambah bagi masyarakat.

Sinergi antara strategi pengembangan dan pemanfaatan potensi lokal memungkinkan BUMDes menjalankan fungsi ekonomi secara lebih optimal. Strategi yang baik akan menjadi pedoman dalam menentukan arah pengembangan usaha, sedangkan potensi lokal menyediakan sumber daya yang dapat diolah menjadi produk atau jasa yang memiliki nilai tambah. Kombinasi keduanya



akan memperkuat daya saing BUMDes sekaligus meningkatkan kemampuan masyarakat dalam mengembangkan usaha produktif.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa keberhasilan strategi pengembangan berbasis potensi lokal tidak hanya bergantung pada ketersediaan sumber daya desa, tetapi juga pada kualitas tata kelola BUMDes, kapasitas sumber daya manusia, inovasi usaha, akses terhadap pasar, serta dukungan pemerintah desa dan para pemangku kepentingan. Tanpa pengelolaan yang profesional dan adaptif, potensi lokal yang besar belum tentu mampu memberikan dampak yang optimal terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, pengembangan BUMDes perlu diarahkan pada penguatan kelembagaan, peningkatan kompetensi pengelola, pemanfaatan teknologi, serta pengembangan kemitraan agar potensi lokal dapat diolah menjadi usaha yang berdaya saing dan berkelanjutan.

Temuan penelitian ini mempertegas bahwa strategi pengembangan BUMDes berbasis potensi lokal merupakan pendekatan yang efektif dalam mewujudkan pembangunan ekonomi desa yang inklusif. Integrasi antara strategi pengembangan yang terencana, optimalisasi potensi lokal, dan partisipasi aktif masyarakat tidak hanya meningkatkan kinerja BUMDes, tetapi juga menciptakan peluang kerja, memperluas kesempatan berusaha, meningkatkan pendapatan masyarakat, serta memperkuat kemandirian ekonomi desa. Dengan demikian, strategi pengembangan BUMDes berbasis potensi lokal dapat menjadi model pengembangan ekonomi desa yang relevan untuk diterapkan pada desa-desa lain yang memiliki karakteristik potensi lokal yang serupa.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pengembangan BUMDes dan pemanfaatan potensi lokal berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat Desa Ture Kecamatan Pemayung Kabupaten Batanghari. Secara parsial, strategi pengembangan BUMDes mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui penguatan kelembagaan, peningkatan kapasitas pengelola, inovasi usaha, dan pengembangan kemitraan. Selain itu, potensi lokal terbukti menjadi sumber daya strategis yang dapat menciptakan nilai tambah ekonomi apabila dikelola secara optimal melalui kegiatan usaha BUMDes. Secara simultan, strategi pengembangan dan potensi lokal saling melengkapi dalam mendorong pertumbuhan ekonomi desa serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan potensi lokal, tetapi juga oleh kemampuan pengelola dalam menyusun strategi pengembangan yang adaptif, berbasis potensi desa, dan melibatkan partisipasi aktif masyarakat. Oleh karena itu, pengembangan BUMDes berbasis potensi lokal dapat menjadi pendekatan yang efektif dalam memperkuat kemandirian ekonomi desa dan mendukung pembangunan desa yang berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, Pemerintah Desa dan pengelola BUMDes disarankan untuk memperkuat strategi pengembangan usaha yang berbasis potensi lokal melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan tata kelola kelembagaan, serta penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan BUMDes. Selain itu, BUMDes perlu mengembangkan inovasi usaha dan memanfaatkan teknologi digital, seperti pemasaran digital (*digital marketing*), sistem administrasi berbasis digital, dan pemanfaatan *marketplace*, agar mampu memperluas akses pasar dan meningkatkan daya saing produk lokal. Diversifikasi unit usaha yang disesuaikan dengan potensi unggulan desa juga perlu dilakukan untuk mengurangi ketergantungan pada satu jenis usaha serta meningkatkan ketahanan ekonomi BUMDes. Di samping itu, kolaborasi dengan pemerintah daerah, sektor swasta, lembaga keuangan, dan perguruan tinggi perlu diperkuat dalam bentuk pendampingan, pelatihan, inovasi produk, serta pengembangan jejaring pemasaran guna mendukung keberlanjutan pengembangan BUMDes.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian dengan memasukkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja BUMDes dan kesejahteraan masyarakat, seperti digitalisasi, inovasi, tata kelola, kepemimpinan, atau partisipasi masyarakat. Penelitian juga dapat dilakukan pada wilayah yang lebih luas atau menggunakan pendekatan penelitian campuran (*mixed*



methods) sehingga mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai strategi pengembangan BUMDes berbasis potensi lokal dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (17th ed.). Pearson.
- Faridah, U., & Ravita, N. (2024). Empowering Community Welfare through BUMDes Strategies. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 19(2). <https://doi.org/10.21070/ijler.v19i2.1121>
- Giawa, R., & Saragih, L. (2020). Analisis Resources Based View (RBV) Studi Kasus: Pada Yayasan Pendidikan GKPS. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v2i1.305>
- Iskandar, J., Engkus, F., Sakti, F. T., Azzahra, N., & Nabila, N. (2021). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa. *Jurnal Dialektika*, 19(2), 1–11.
- Kuncoro, M. (2018). *Ekonomi Pembangunan: Teori, Masalah dan Kebijakan*. UPP STIM YKPN.
- Mardiana, Falah, M. H., & Prihadyanti, D. (2024). Village-Owned Enterprises (BUM Desa) Management Strategy Towards Sustainable Village Development. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 23(2), 91–107. <https://doi.org/10.12695/jmt.2024.23.2.1>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mubyarto. (2000). *Membangun Sistem Ekonomi*. BPFE.
- Munthe, R. N., Anggela, D., Sanjaya, J., Praswalita, R., & Koto, Z. A. (2023). Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah Warmindo Kekinian Mielioner Gank Berdasarkan Analisis SWOT (Kasus Jalan Kartini, Kelurahan Proklamasi, Kecamatan Siantar Barat, Kota Pematangsiantar). *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 5(1), 12-16
- Nuradhawati, R., Yovinus, Y., & Aldi, M. (2024). Development of Village Economic Potentials Through Village-Owned Businesses (BUMDes) to Increase Community Well-Being.
- Rahayu, E. P., & Adi, H. I. S. (2024). The Application of Human Resource Management to the Financial Management of Village-Owned Enterprises (BUMDes) by Utilizing Digital Technology. *Airlangga Development Journal*, 8(1), 52–66. <https://doi.org/10.20473/adj.v8i1.56130>
- Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sari, C. P., & Murdani, D. (2025). Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Bridge Dance Academy Kota Bandung). *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(2), 600-612
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta, CV.
- Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2021). *Economic Development* (13th ed.). Pearson.
- Ultari, T., & Khoirunurrofik. (2024). The Role of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Village Development: Empirical Evidence from Villages in Indonesia. *Jurnal Perencanaan Pembangunan*, 8(2), 256–280.

