



Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pemberdayaan Masyarakat di Desa Kolam Kabupaten Deli Serdang

Dewi Khairani^{1*}, Dara Aisyah²

¹⁻²Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sumatera Utara, Indonesia

*Penulis Korespondensi: dewikhairani737@gmail.com

Abstract. *Village-Owned Enterprises (BUMDes) are strategic instruments used by both central and local government to advance community empowerment and village self-reliance. This study analyzes the management of BUMDes Karya Bersama in Kolam Village, Percut Sei Tuan District, Deli Serdang Regency, with reference to the six management principles set out in Regulation of the Minister of Villages, Development of Disadvantaged Regions, and Transmigration Number 3 of 2021, namely cooperative, participatory, emancipatory, transparent, accountable, and sustainable, and examines the internal and external factors shaping their application. A descriptive qualitative approach was used, with data gathered through in-depth interviews, participant observation, and documentation, then analyzed using the Miles and Huberman interactive model, while internal and external factors were mapped through a SWOT matrix. The findings show that implementation of the six principles remains uneven: cooperation and participation are confined to a small circle of livestock farmers who supply raw material, transparency and accountability are constrained by manual and centralized bookkeeping, and sustainability is hindered by unresolved business licensing and a rented production site. Drawing on the SWOT matrix, four strategy groups are proposed, covering optimization of village-fund allocation, digitalization of administration, intensified farmer education, and expanded community outreach and digital marketing. These findings provide practical direction for strengthening BUMDes governance as an instrument of village community empowerment.*

Keywords: *BUMDes; Kolam Village; Management Strategy; Rural Development; SWOT Analysis.*

Abstrak. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrumen strategis pemerintah pusat maupun daerah dalam mendorong pemberdayaan masyarakat dan mewujudkan kemandirian desa. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengelolaan BUMDes Karya Bersama di Desa Kolam, Kecamatan Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang, berdasarkan enam prinsip pengelolaan yang termuat dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021, yaitu kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel, dan berkelanjutan, serta mengkaji faktor internal dan eksternal yang memengaruhi penerapannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, yang dianalisis melalui model interaktif Miles dan Huberman, sedangkan faktor internal dan eksternal dipetakan menggunakan Matriks SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan keenam prinsip tersebut masih belum merata: prinsip kooperatif dan partisipatif baru menjangkau sekelompok kecil peternak sebagai pemasok bahan baku, prinsip transparan dan akuntabel terkendala pencatatan keuangan yang manual dan tersentralisasi, sedangkan prinsip berkelanjutan terhambat oleh persoalan legalitas usaha dan status lahan operasional yang masih berstatus sewa. Berdasarkan Matriks SWOT, dirumuskan empat kelompok strategi yang mencakup optimalisasi alokasi dana desa, digitalisasi administrasi, penguatan edukasi kepada petani dan peternak, serta perluasan sosialisasi dan pemasaran digital. Temuan ini memberikan arah praktis bagi penguatan tata kelola BUMDes sebagai instrumen pemberdayaan masyarakat desa.

Kata kunci: Analisis SWOT; BUMDes; Desa Kolam; Pemberdayaan Masyarakat; Strategi Pengelolaan.

1. LATAR BELAKANG

Pembangunan pada hakikatnya tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan ekonomi, tetapi juga diarahkan untuk mewujudkan kemandirian masyarakat, termasuk dalam konteks pembangunan pedesaan. Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Desa menegaskan bahwa penyelenggaraan pembangunan desa diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemenuhan kebutuhan dasar, penguatan potensi ekonomi lokal, serta

pengelolaan sumber daya secara berkelanjutan. Salah satu instrumen strategis yang didorong pemerintah untuk mewujudkan desa mandiri adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang didirikan untuk mengelola usaha desa, memanfaatkan aset desa, dan mendorong produktivitas ekonomi masyarakat (Prihatin dkk., 2018).

Pemberdayaan masyarakat merupakan proses mengembangkan, memandirikan, dan memperkuat posisi tawar masyarakat lapisan bawah pada seluruh sektor kehidupan (Afriansyah dkk., 2023). Dalam praktiknya, BUMDes berperan ganda sebagai lembaga sosial dan lembaga komersial (Jayadi, 2024), sehingga pengelolaannya perlu dijalankan berdasarkan prinsip yang menjamin keberlanjutan, keterbukaan, dan keberpihakan kepada masyarakat sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021, yaitu kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel, dan berkelanjutan.

BUMDes Karya Bersama di Desa Kolam, Kecamatan Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang, mengalihkan unit usahanya dari pengelolaan bank sampah menjadi produksi pupuk organik agar lebih relevan dengan potensi desa yang bercorak agraris. Melalui unit usaha ini, peternak sapi dan kambing dilibatkan sebagai mitra penyedia bahan baku kotoran hewan dengan skema harga yang telah disepakati bersama sejak tahun 2020. Pola kerja sama tersebut mencerminkan upaya pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui pelibatan langsung dalam rantai produksi. Namun demikian, temuan awal di lapangan menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes masih menghadapi sejumlah kendala, antara lain sentralisasi tugas administratif pada Direktur BUMDes yang menyebabkan fungsi sekretaris dan bendahara belum berjalan optimal, rendahnya kesadaran sebagian peternak terhadap nilai ekonomis limbah ternak, ketergantungan produksi pada kondisi cuaca, keterbatasan penyertaan modal dari dana desa sejak tahun 2020, serta minimnya sosialisasi yang menyebabkan sebagian warga di lingkungan desa sendiri tidak mengetahui keberadaan dan program BUMDes.

Kajian terdahulu telah menyoroti berbagai aspek pengelolaan BUMDes. Putri dkk. (2025) menggunakan analisis SWOT untuk mengkaji strategi pemberdayaan BUMDes di Gampong Payabujok Seuleumak dan menemukan bahwa hubungan yang harmonis dengan pemerintah desa serta potensi pasar lokal menjadi kekuatan utama, sementara keterbatasan sumber daya manusia dan lahan usaha masih menjadi kendala. Mas'udi dan Maemunah (2025) mengkaji BUMDes Amanah di Desa Sinduharjo menggunakan teori manajemen strategis Wheelen dan Hunger dan menunjukkan bahwa penguatan kelembagaan serta pengembangan usaha berbasis potensi lokal menjadi strategi utama. Engkus dkk. (2024) menemukan bahwa inovasi pelayanan berbasis pemasaran digital pada BUMDes di Desa Cibiru Wetan mampu

meningkatkan Pendapatan Asli Desa dan mendorong pemberdayaan masyarakat yang lebih produktif. Sementara itu, Ramadhan dkk. (2025) menggunakan teori pemberdayaan ACTORS dan menemukan bahwa pengembangan UMKM oleh BUMDes masih menyisakan ketimpangan pemerataan manfaat akibat keterbatasan jangkauan program.

Sebagian besar penelitian tersebut lebih banyak menyoroti strategi pemberdayaan, inovasi pelayanan, dan kompetensi sumber daya pengelola BUMDes secara umum, namun belum banyak yang secara khusus mengkaji pengelolaan BUMDes menggunakan enam prinsip Permendesa PDTT Nomor 3 Tahun 2021 sekaligus memadukannya dengan analisis faktor internal dan eksternal sebagai kerangka perumusan strategi. Kesenjangan inilah yang mendasari pentingnya penelitian ini dilakukan, yaitu untuk menganalisis secara mendalam pengelolaan BUMDes Karya Bersama dalam pemberdayaan masyarakat di Desa Kolam, sekaligus merumuskan alternatif strategi pengelolaan berdasarkan Matriks SWOT. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis pengelolaan BUMDes Karya Bersama dalam pemberdayaan masyarakat berdasarkan enam prinsip pengelolaan BUMDes, dan (2) menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengelolaan BUMDes dalam pemberdayaan masyarakat.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen Publik dan New Public Management

Denhardt dan Denhardt (dalam Helpariuti dkk., 2025) menekankan bahwa manajemen publik berorientasi pada peran pemerintah dalam melayani, bukan sekadar mengatur, masyarakat, sehingga menyoroti pentingnya kerja sama dan pencapaian tujuan bersama. Pasolong (dalam Satibi, 2012) mendefinisikan manajemen publik secara sederhana sebagai pengelolaan organisasi pemerintahan agar dapat menjalankan fungsinya secara efektif. Perkembangan manajemen publik melahirkan paradigma New Public Management (NPM) yang menekankan penerapan praktik manajemen sektor swasta ke dalam sektor publik guna meningkatkan efisiensi, kualitas pelayanan, dan akuntabilitas, sebagai respons terhadap birokrasi yang dinilai kaku dan kurang berorientasi pada kinerja (Laksono dkk., 2024; Hughes, 2003).

Manajemen Strategi dan Analisis SWOT

Chandler (dalam Riswanto dkk., 2024) mendefinisikan strategi sebagai penentuan tujuan jangka panjang organisasi serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya. Manajemen strategi mencakup tahapan analisis lingkungan internal dan eksternal, perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian (David dalam

Sumarsid dkk., 2023). Analisis SWOT digunakan sebagai alat bantu perumusan strategi dengan memadukan kekuatan dan kelemahan organisasi (faktor internal) dengan peluang dan ancaman dari lingkungan (faktor eksternal), karena peluang tidak akan memberikan manfaat apabila organisasi tidak memiliki kapasitas untuk memanfaatkannya (Susanto, 2023; Yunus, 2016). Matriks SWOT menghasilkan empat kelompok alternatif strategi, yaitu strategi SO yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang, strategi WO yang mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang, strategi ST yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman, dan strategi WT yang meminimalkan kelemahan sekaligus menghindari ancaman (Yunus, 2016).

Pengelolaan BUMDes dan Prinsip-Prinsipnya

BUMDes merupakan lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat bersama pemerintah desa untuk memperkuat perekonomian desa berdasarkan kebutuhan dan potensi lokal, sekaligus berperan sebagai lembaga sosial dan lembaga komersial (Jayadi, 2024). Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021 menetapkan enam prinsip pengelolaan BUMDes. Prinsip kooperatif menuntut koordinasi yang harmonis antara pengelola, pemerintah desa, dan masyarakat. Prinsip partisipatif mensyaratkan kesediaan seluruh komponen untuk memberikan dukungan dan kontribusi nyata, baik melalui Musyawarah Desa maupun keterlibatan langsung sebagai tenaga kerja, mitra produksi, atau pelanggan. Prinsip emansipatif menjamin perlakuan yang setara bagi seluruh warga tanpa memandang golongan, suku, maupun agama. Prinsip transparan menuntut keterbukaan informasi mengenai kondisi keuangan dan hasil usaha. Prinsip akuntabel mensyaratkan pertanggungjawaban kegiatan usaha secara teknis dan administratif melalui pelaporan kepada Musyawarah Desa, sedangkan prinsip berkelanjutan (sustainable) menuntut kemampuan menjaga keseimbangan antara orientasi keuntungan jangka pendek dan investasi pengembangan jangka panjang.

Pemberdayaan Masyarakat

Soetomo (dalam Afriansyah dkk., 2023) memaknai pemberdayaan sebagai konsep yang lahir dari perkembangan alam pikiran dan kebudayaan masyarakat dalam merespons persoalan kemiskinan, keterbelakangan, dan ketidakberdayaan. Pemberdayaan masyarakat pada dasarnya merupakan upaya memandirikan masyarakat melalui pemanfaatan potensi dan kemampuan yang mereka miliki agar mampu menyelesaikan permasalahan sehari-hari secara mandiri (Rahabav dkk., 2021). Dalam konteks BUMDes, pemberdayaan diwujudkan melalui penciptaan kondisi yang memungkinkan potensi masyarakat berkembang (enabling), penguatan kapasitas ekonomi, serta pelibatan aktif masyarakat dalam rantai nilai usaha desa.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yang bertujuan memahami secara mendalam fenomena pengelolaan BUMDes Karya Bersama dalam pemberdayaan masyarakat di Desa Kolam, Kecamatan Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menggali makna, persepsi, dan pengalaman langsung subjek penelitian dalam konteks alamiah di lapangan (Sugiyono, 2019).

Data dikumpulkan melalui tiga teknik, yaitu observasi partisipatif terhadap aktivitas pengelolaan BUMDes dan pelaksanaan program pemberdayaan, wawancara semiterstruktur kepada informan kunci, informan utama, dan informan pendukung, serta studi dokumentasi terhadap dokumen perencanaan, laporan usaha, peraturan desa, dan notulen rapat. Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dan terdiri atas Kepala Bidang Pembangunan Kawasan dan Ekonomi Perdesaan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Deli Serdang sebagai informan kunci, Kepala Desa Kolam sebagai informan kunci, Direktur BUMDes Karya Bersama sebagai informan utama, serta lima orang masyarakat desa (peternak, petani, dan ibu rumah tangga) sebagai informan pendukung.

Analisis data dilakukan mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman yang terdiri atas tiga tahapan, yaitu reduksi data untuk menyeleksi dan menyederhanakan data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi; penyajian data dalam bentuk uraian naratif dan tabel; serta penarikan kesimpulan dan verifikasi melalui perbandingan data dari berbagai sumber (Sugiyono, 2019). Faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengelolaan BUMDes selanjutnya dipetakan dan dianalisis menggunakan Matriks SWOT untuk merumuskan alternatif strategi pengelolaan yang relevan dengan kondisi BUMDes Karya Bersama.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum BUMDes Karya Bersama

BUMDes Karya Bersama Desa Kolam menjalankan unit usaha produksi pupuk organik berbahan baku kotoran hewan yang dipasok oleh peternak lokal, serta unit usaha ketahanan pangan berupa budi daya cabai yang telah memperoleh penyertaan modal desa senilai Rp205.359.000 pada tahun 2025. Produk pupuk organik BUMDes telah melalui proses fermentasi dan diperkaya nutrisi organik cair, dengan sekitar 90 persen penjualan ditujukan ke luar Desa Kolam, termasuk ke luar kabupaten dan luar provinsi hingga Aceh. Secara struktural, BUMDes memiliki susunan organisasi yang lengkap sesuai Anggaran Dasar, meliputi Direktur, Sekretaris, Bendahara, Pengawas, serta manajer dan anggota unit usaha, namun dalam

praktiknya sebagian besar fungsi manajerial, mulai dari pencatatan keuangan hingga pemasaran, masih terpusat pada Direktur.

Pengelolaan BUMDes Berdasarkan Enam Prinsip Permendesa PDTT No. 3 Tahun 2021

Kooperatif

Kerja sama antara pengelola BUMDes, pemerintah desa, dan sebagian masyarakat, khususnya peternak yang menjadi mitra pemasok bahan baku, telah terjalin dan mendukung pengembangan usaha. Namun, prinsip kooperatif belum sepenuhnya optimal karena keterlibatan masih terbatas pada pihak-pihak tertentu, sementara sebagian besar masyarakat desa belum mengetahui keberadaan maupun program BUMDes akibat terbatasnya sosialisasi. Kondisi ini juga tercermin dari belum aktifnya sebagian pengurus dan sentralisasi fungsi manajerial pada Direktur, yang menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes belum sepenuhnya berorientasi pada kinerja organisasi sebagaimana dimaksud dalam konsep New Public Management (Hughes dalam Sudarmanto dkk., 2020).

Partisipatif

Skema pembelian kotoran hewan dari peternak sebagai bahan baku pupuk organik menjadi bentuk nyata partisipasi ekonomi masyarakat yang telah berjalan sejak tahun 2020. Musyawarah Desa juga menjadi forum formal bagi pengambilan keputusan terkait BUMDes. Meskipun demikian, keterlibatan warga dalam rantai produksi maupun forum musyawarah dinilai belum terbuka bagi seluruh lapisan masyarakat, dan cenderung hanya menjangkau pihak yang telah memiliki kedekatan dengan pengurus BUMDes. Dengan demikian, prinsip partisipatif baru terlaksana pada tingkat permukaan dan belum mencapai keterlibatan yang luas dan merata sebagaimana dituntut oleh Permendesa PDTT Nomor 3 Tahun 2021.

Emansipatif

Pengelola BUMDes membuka kesempatan yang sama bagi seluruh masyarakat untuk terlibat sebagai pemasok bahan baku maupun konsumen produk, tanpa menunjukkan perlakuan diskriminatif dalam pelayanan usaha. Ruang partisipasi yang setara juga tersedia secara regulatif melalui mekanisme Musyawarah Desa. Akan tetapi, penerapan prinsip ini masih dihadapkan pada kendala kapasitas sumber daya manusia di tingkat desa serta ketimpangan akses informasi, sehingga sebagian masyarakat merasa belum memiliki kesempatan yang setara untuk berpartisipasi secara aktif.

Transparan

Pengelola dan pemerintah desa telah berupaya menyediakan informasi mengenai BUMDes melalui media sosial dan forum Musyawarah Desa. Namun, penyebaran informasi tersebut belum menjangkau masyarakat secara merata karena belum didukung sistem pelaporan

tertulis yang rutin dan mudah diakses. Keterbatasan kapasitas administratif dan penguasaan teknologi digital turut menghambat digitalisasi laporan, sehingga transparansi yang dijalankan masih bersifat terbatas dan informal.

Akuntabel

Mekanisme pertanggungjawaban formal melalui penyampaian laporan kepada Musyawarah Desa telah dilaksanakan secara periodik. Namun, sistem pencatatan yang masih konvensional serta sentralisasi tugas pada Direktur menyebabkan proses pertanggungjawaban belum berjalan maksimal, dan laporan belum menjangkau masyarakat di tingkat akar rumput secara luas. Kondisi ini mencerminkan adanya kesenjangan antara akuntabilitas prosedural, yang telah berjalan melalui forum formal, dengan akuntabilitas substantif, yang belum sepenuhnya terwujud.

Berkelanjutan (Sustainable)

BUMDes Karya Bersama telah menunjukkan orientasi keberlanjutan melalui diversifikasi bahan baku dan produk, perluasan mitra penyuplai, serta perluasan pasar hingga ke luar provinsi. Ketentuan Anggaran Dasar yang mengalokasikan 35 persen laba bersih untuk modal cadangan pengembangan usaha turut memperkuat orientasi jangka panjang tersebut. Meski demikian, keberlanjutan usaha masih menghadapi hambatan struktural berupa status lahan operasional yang masih berstatus sewa, belum tersedianya izin edar resmi produk, serta minimnya penyertaan modal tambahan dari dana desa sejak tahun 2020, yang secara keseluruhan menjadi kelemahan strategis yang perlu segera diatasi (Wheelen, 2000, dalam pembahasan BUMDes).

Faktor Internal dan Eksternal Pengelolaan BUMDes

Identifikasi faktor internal dan eksternal menjadi dasar penyusunan Matriks SWOT sebagai kerangka perumusan strategi. Faktor internal BUMDes Karya Bersama disajikan pada Tabel 1, sedangkan faktor eksternal disajikan pada Tabel 2.

Tabel 1. Faktor Internal BUMDes Karya Bersama Desa Kolam.

Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)
1. Pemanfaatan potensi lokal desa berbasis sektor pertanian dan peternakan	1. Manajemen tersentralisasi pada Direktur (one-man show)
2. Kualitas produk unggul melalui fermentasi dan penambahan nutrisi organik cair	2. Keterbatasan modal dan belum adanya tambahan penyertaan modal dari dana desa
3. Keterlibatan aktif masyarakat sebagai pemasok bahan baku dan konsumen produk	3. Belum memiliki izin edar resmi dan lahan operasional masih berstatus sewa
4. Dukungan pengawasan dan pendampingan dari Pemerintah Desa	4. Minimnya sosialisasi sehingga menimbulkan kesenjangan informasi di masyarakat

Tabel 2. Faktor Eksternal BUMDes Karya Bersama Desa Kolam.

Peluang (Opportunities)	Ancaman (Threats)
1. Permintaan pasar eksternal yang luas hingga ke luar provinsi (Aceh) 2. Kebijakan alokasi 20% dana desa untuk ketahanan pangan melalui BUMDes 3. Meningkatnya tren dan kesadaran masyarakat terhadap pertanian organik 4. Peluang kerja sama dengan distributor, toko pertanian, dan instansi pemerintah	1. Persaingan ketat dengan pupuk kimia pabrikan dan produk rumahan tanpa merek 2. Pasokan bahan baku tidak konsisten akibat rendahnya kesadaran sebagian peternak 3. Dampak cuaca ekstrem (musim hujan) terhadap proses pengeringan dan produksi 4. Keterbatasan adaptasi teknologi digital dalam pemasaran produk

Berdasarkan Tabel 1, kekuatan utama BUMDes Karya Bersama bersumber dari kemampuan memanfaatkan potensi lokal desa, keunggulan kualitas dan inovasi produk, keterlibatan aktif masyarakat dalam rantai produksi, serta dukungan kelembagaan dari pemerintah desa. Di sisi lain, kelemahan berpusat pada empat dimensi, yaitu lemahnya tata kelola internal dan pembagian tugas, keterbatasan permodalan, belum terpenuhinya aspek legalitas dan fasilitas usaha, serta rendahnya sosialisasi kepada masyarakat. Berdasarkan Tabel 2, peluang eksternal yang tersedia meliputi luasnya permintaan pasar, dukungan kebijakan alokasi dana desa, meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pertanian organik, dan terbukanya kemitraan strategis, sementara ancaman yang perlu diwaspadai meliputi persaingan dengan produk pupuk kimia pabrikan, ketidakstabilan pasokan bahan baku, dampak cuaca ekstrem, dan keterbatasan adaptasi teknologi digital.

Rumusan Strategi Berdasarkan Matriks SWOT

Berdasarkan kombinasi faktor internal dan eksternal tersebut, dirumuskan empat kelompok alternatif strategi pengelolaan BUMDes Karya Bersama sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Rumusan Strategi Berdasarkan Matriks SWOT.

Kelompok Strategi	Rumusan Strategi
SO	1. Mengoptimalkan alokasi 20% dana desa untuk ketahanan pangan guna memperluas kapasitas produksi pupuk organik yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. 2. Memperluas jangkauan pasar eksternal dengan memanfaatkan keunggulan kualitas produk fermentasi dan jaringan kemitraan masyarakat yang telah terbangun. 3. Membangun kemitraan strategis dengan distributor dan toko pertanian regional sebagai respons terhadap meningkatnya tren pertanian organik berkelanjutan.
WO	1. Melakukan digitalisasi sistem administrasi, pencatatan keuangan, dan manajemen stok melalui pendampingan DPMD guna mengatasi sentralisasi tugas pada Direktur. 2. Memanfaatkan dukungan Dinas Pertanian dan DPMD untuk pengurusan izin edar resmi produk pupuk organik serta penyelesaian status lahan operasional. 3. Mengajukan penyertaan modal dari alokasi dana desa untuk memperkuat kapasitas permodalan BUMDes.

ST	1. Mengintensifkan edukasi manfaat jangka panjang pupuk organik kepada petani melalui demonstrasi lapangan dan pembuktian hasil panen untuk merespons persaingan produk kimia pabrikan. 2. Memperkuat sistem kemitraan dengan peternak melalui standardisasi harga beli, penjadwalan pengambilan bahan baku yang teratur, dan edukasi nilai ekonomi limbah ternak. 3. Membangun sistem penyimpanan bahan baku cadangan dan diversifikasi sumber bahan alternatif untuk mengantisipasi dampak cuaca ekstrem pada musim hujan.
WT	1. Meningkatkan intensitas sosialisasi kepada seluruh lapisan masyarakat melalui forum Musyawarah Desa, media sosial, dan kunjungan langsung agar kepercayaan dan partisipasi warga meningkat. 2. Melakukan pembagian tugas yang jelas antarpengurus BUMDes dan mengevaluasi konsistensi jadwal pengambilan bahan baku agar tidak merugikan mitra peternak. 3. Mengembangkan pemasaran digital melalui media sosial dan marketplace pertanian untuk memperluas jangkauan pasar dan mengurangi ketergantungan pada jaringan konvensional.

Keempat kelompok strategi tersebut memiliki keterkaitan satu sama lain sehingga penerapannya perlu dilakukan secara terpadu dan berkelanjutan. Upaya peningkatan kapasitas produksi dan perluasan pasar (strategi SO) perlu didukung oleh penguatan tata kelola administrasi dan penyelesaian aspek legalitas usaha (strategi WO), sekaligus diimbangi dengan penguatan edukasi dan sistem kemitraan untuk menghadapi persaingan pasar dan hambatan cuaca (strategi ST), serta perluasan sosialisasi dan pemasaran digital untuk memperluas basis partisipasi masyarakat (strategi WT). Apabila keempat kelompok strategi ini diterapkan secara konsisten, BUMDes Karya Bersama memiliki peluang yang lebih besar untuk meningkatkan kinerja usahanya sekaligus memperkuat perannya sebagai instrumen pemberdayaan masyarakat yang memberi manfaat secara merata bagi seluruh warga Desa Kolam.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Pengelolaan BUMDes Karya Bersama di Desa Kolam berdasarkan enam prinsip Permendesa PDTT Nomor 3 Tahun 2021 secara umum belum berjalan optimal. Prinsip kooperatif dan partisipatif baru terlaksana pada lingkup terbatas melalui keterlibatan sebagian peternak sebagai pemasok bahan baku, sementara kemitraan yang lebih luas belum terwujud. Prinsip emansipatif, transparan, dan akuntabel belum terpenuhi secara menyeluruh akibat minimnya sosialisasi, belum adanya pelaporan berkala kepada masyarakat, dan sistem administrasi yang masih konvensional dan tersentralisasi pada Direktur. Prinsip berkelanjutan menunjukkan orientasi positif melalui perluasan pasar hingga ke luar provinsi, namun masih terhambat oleh persoalan status lahan, ketiadaan izin edar, dan minimnya penyertaan modal dari dana desa.

Berdasarkan analisis SWOT, BUMDes Karya Bersama memiliki kekuatan berupa pemanfaatan potensi lokal sektor pertanian dan peternakan serta inovasi produk pupuk organik, namun dilemahkan oleh sentralisasi manajemen, keterbatasan modal, dan rendahnya sosialisasi. Dari sisi eksternal, peluang berupa besarnya permintaan pasar dan dukungan kebijakan alokasi dana desa untuk ketahanan pangan sangat menjanjikan, namun dihadapkan pada ancaman persaingan dengan pupuk kimia pabrikan dan ketidakstabilan pasokan bahan baku. Strategi yang paling mendesak untuk dijalankan adalah penguatan sosialisasi, digitalisasi administrasi, pengurusan legalitas usaha, dan pembangunan sistem kemitraan yang lebih terstruktur dengan masyarakat.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, pengelola BUMDes Karya Bersama perlu segera melakukan pembenahan internal secara menyeluruh, meliputi pemerataan tugas dan fungsi organisasi agar tidak terpusat pada Direktur, penerapan digitalisasi administrasi dan pencatatan keuangan, serta pengurusan izin edar resmi produk pupuk organik melalui koordinasi dengan Dinas Pertanian Kabupaten Deli Serdang. Intensitas sosialisasi kepada seluruh lapisan masyarakat Desa Kolam juga perlu ditingkatkan melalui forum Musyawarah Desa, media sosial, dan pertemuan warga agar prinsip partisipatif, emansipatif, dan transparan dapat benar-benar terwujud dalam praktik. Di samping itu, Pemerintah Desa Kolam perlu memberikan dukungan yang lebih konkret melalui peningkatan penyertaan modal, penyelesaian status kepemilikan lahan operasional, serta penyelenggaraan forum pertanggungjawaban BUMDes secara rutin, sementara Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Deli Serdang diharapkan memperkuat pembinaan dalam bidang manajemen organisasi, strategi pemasaran digital, dan fasilitasi peneringkatan BUMDes. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji efektivitas penerapan strategi yang dirumuskan dalam penelitian ini secara longitudinal, sehingga perkembangan kapasitas kelembagaan BUMDes dapat terukur dan terarah.

DAFTAR REFERENSI

- Afriansyah, A., Mustanir, A., Faried, A. I., Mursalat, A., Kusnadi, I. H., Fauzan, R., Amruddin, Siswanto, D., Widiyawati, R., & Abdurrohman. (2023). Pemberdayaan masyarakat. PT Global Eksekutif Teknologi.
- Engkus, E., Japa, E. A., Maulida, F. A., Nugraha, H. W., & Tarisman, I. (2024). Inovasi pelayanan publik sektor ekonomi pada Badan Usaha Milik Desa. *Jurnal Governansi*, 10(1), 77–86.
- Helpariuti, S. B., Zehari, A. F. I., Mai, P. C., Hasbi, I., Waryani, I. A. P. D., Megorn, A. H. B., Maharani, W. L., Akbar, M. N. A. H., Lally, V. A., Atun, S. N. H., Malara, F., Yandri, M. A., & Dihombin, F. R. S. M. (2025). Manajemen publik. *Widina Media Utama*.

- Hughes, O. E. (2003). *Public management and administration: An introduction* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
- Jayadi, H. (2024). Tantangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam mewujudkan kemandirian desa. *Jurnal Kompilasi Hukum*, 9(2).
- Laksono, T. A., Purwanto, & Izzulka, I. F. (2024). New public management (NPM) dalam sektor lembaga pendidikan. *AL MIDAD: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Studi Keislaman*, 1(1), 21–31.
- Mas'udi, M., & Maemunah, M. (2025). Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Amanah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Sinduharjo. *Journal Publicuho*, 8(2), 915–928. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v8i2.738>
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pendaftaran, Pendataan dan Pemeringkatan, Pembinaan dan Pengembangan, dan Pengadaan Barang dan/atau Jasa Badan Usaha Milik Desa/Badan Usaha Milik Desa Bersama. (2021).
- Prihatin, R. B., Mulyadi, M., & Suni, N. S. P. (2018). BUMDes dan kesejahteraan masyarakat desa. Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI.
- Putri, D., Saputra, R., Harahap, A. Y., & Prabowo, A. (2025). Strategi pemberdayaan BUMDes untuk peningkatan kesejahteraan di Gampong Payabujok Seuleumak. *Journal of Accounting and Financial Issue*, 6(1), 41–55.
- Rahabav, B. P., Rorong, A. J., & Laloma, A. (2021). Strategi pemberdayaan masyarakat desa oleh pemerintah desa di tengah pandemi COVID-19 (Studi kasus di Desa Kolongan Tetempangan Kecamatan Kalawat Kabupaten Minahasa Utara). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 7(1), 116–123.
- Ramadhan, dkk. (2025). Pemberdayaan BUMDes dalam meningkatkan perkembangan UMKM di Desa Sambi Bulu. [Nama jurnal dan volume mohon dilengkapi oleh penulis sesuai sumber asli].
- Riswanto, A., Jumiono, A., Zafar, T. S., Judijanto, L., Apriyanto, A., Kusmayadi, Y., & Paringsih. (2024). *Strategi manajemen: Konsep, teori, dan implementasi*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Satibi, I. (2012). *Manajemen publik dalam perspektif teoritik dan empirik*. UNPAS Press.
- Sudarmanto, E., Mawati, A. T., Nugraha, N. A., Purba, P. B., Komariyah, I., Purba, S., Tojiri, M. Y., Tjiptadi, D. D., Ashoer, M., Silalahi, M., & Dewi, I. K. (2020). *Manajemen sektor publik*. Yayasan Kita Menulis.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R & D*. Alfabeta.
- Sumarsid, Asti, E. G., Pangestuti, R. S., & Tartiani, Y. A. T. (2023). *Manajemen strategi: Pendekatan secara teori dan kajian kasus*. Mitra Wacana Media.
- Susanto, A. B. (2023). *Manajemen strategik komprehensif untuk mahasiswa dan praktisi*. Erlangga.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. (2024).
- Yunus, E. (2016). *Manajemen strategis*. CV Andi Offset.