



Identifikasi Strategi Pembentukan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Semarang

Immanuel Jofranco Andrianto

Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, Indonesia

*Penulis Korespondensi: namaku.noel@gmail.com

Abstracts : Village-Owned Enterprises (VOEs/BUMDes) play a crucial role as the driving force of rural economic growth by optimizing local potential, increasing community income, and creating employment opportunities. However, the establishment of VOEs still faces several challenges such as limited human resource competence, insufficient funding, and suboptimal utilization of local potential. This study aims to identify the potential and obstacles in forming VOE and to formulate appropriate strategies for their development in Semarang Regency. The research employs the Importance-Performance Analysis (IPA) method, comparing 12 variables between their levels of importance and performance. Data were collected through questionnaires distributed to 18 respondents from six villages in the districts of Kaliwungu, Tengaran, and Bandungan. The analysis results reveal a significant gap between importance (average 4.24) and performance (average 3.51). Four variables fall into the top-priority quadrant, namely village natural resource potential, MSME potential, internet access quality, and future VOEs development plans. Meanwhile, four other variables require immediate improvement: village tourism potential, human resource quality, infrastructure, and funding availability. The study concludes that VOEs establishment strategies should focus on strengthening human resources, improving infrastructure, and ensuring sufficient financial support, along with accelerating the ratification of village regulations to achieve legal, professional, and sustainable operations.

Keywords: Community Empowerment; Importance-Performance Analysis; Potential of Villages; Strategy; Village-Owned Enterprises.

Abstrak : Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berperan penting sebagai motor penggerak ekonomi desa melalui optimalisasi potensi lokal, peningkatan pendapatan masyarakat, dan penciptaan lapangan kerja. Namun, proses pembentukan BUMDes masih menghadapi berbagai kendala seperti rendahnya kompetensi sumber daya manusia, keterbatasan anggaran, dan belum optimalnya pemanfaatan potensi desa. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi potensi dan kendala dalam pembentukan BUMDes serta merumuskan strategi penyelesaiannya di Kabupaten Semarang. Metode penelitian yang digunakan adalah *Importance-Performance Analysis (IPA)* dengan membandingkan 12 variabel antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja. Data diperoleh melalui kuesioner kepada 18 responden dari enam desa di Kecamatan Kaliwungu, Tengaran, dan Bandungan. Hasil analisis menunjukkan adanya kesenjangan antara tingkat kepentingan (rata-rata 4,24) dan tingkat kinerja (rata-rata 3,51). Empat variabel masuk ke dalam prioritas utama, yaitu potensi sumber daya alam desa, potensi UMKM, kualitas akses internet, dan rencana pengembangan BUMDes ke depan. Sementara itu, empat variabel lain memerlukan perbaikan segera, yaitu potensi pariwisata, kualitas SDM, sarana dan prasarana, serta ketersediaan anggaran. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pembentukan BUMDes harus difokuskan pada penguatan SDM, peningkatan infrastruktur, dan dukungan pendanaan, disertai percepatan pengesahan regulasi desa agar BUMDes dapat beroperasi secara legal, profesional, dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Badan Usaha Milik Desa; *Importance-Performance Analysis*; Pemberdayaan Masyarakat; Potensi Desa; Strategi.

1. PENDAHULUAN

Potensi desa yang sangat besar karena merupakan sumber bahan baku pangan dan komoditas industri dengan kondisi sebagian besar belum termanfaatkan dengan baik. Nilai tambah hasil produksi desa tidak akan dapat berkembang dengan optimal tanpa adanya upaya akselerasi, inovasi dan optimalisasi potensi. Oleh karena itu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diharapkan hadir sebagai garda terdepan dalam pengolahan hasil desa dan pemasarannya. BUMDes adalah entitas bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh pemerintah desa

bersama masyarakat untuk mengoptimalkan potensi lokal, meningkatkan pendapatan asli daerah dan memperluas kesempatan kerja bagi warga desa sejalan dengan Undang-undang Nomor 6 tentang Desa. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 sebagai peraturan pelaksanaan dari UU Desa yang memberikan aturan lebih detail mengenai pendirian, pengelolaan, kerjasama, pengawasan, dan pembubaran BUMDes. PP ini juga mengatur tentang modal, organisasi, dan unit usaha BUMDes yang dibentuk sesuai dengan kondisi ekonomi, sosial dan budaya lokal (Pemerintah Republik Indonesia, 2011).

Kondisi saat ini sudah terdapat 203 desa di Kabupaten Semarang yang telah memiliki BUMDes, dan masih ada 5 desa lagi yang harus didorong untuk membentuk BUMDes. Jumlah BUMDes yang didirikan di seluruh Indonesia telah meningkat pesat, namun tingkat pemanfaatannya masih rendah, dan pengelolaan yang masih tradisional menghambat potensi BUMDes, sehingga perlu perbaikan manajemen secara menyeluruh (Arifin et al, 2020). Adapun langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah dengan melakukan identifikasi potensi dan permasalahan yang dimulai dengan pemetaan potensi dan jenis usaha potensial; musyawarah desa dan sosialisasi pembentukan BUMDes; penjaringan pengelola; penjaringan kemitraan dan kerjasama; penetapan pengelola dan pembentukan AD/ART, penguatan sumber daya pengelola; perluasan kemitraan dan kerjasama; perluasan pasar dan diversifikasi produk, serta monitoring, evaluasi dan pengawasan (Arifin et al, 2020; Kania dkk., 2021; Larasdiputra dkk., 2019).

Dewasa ini, pemerintah didengungkan untuk mendorong pembentukan Koperasi Desa Merah Putih (KDMP), yang pembentukannya didasarkan pada Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025 tentang percepatan pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih, serta Surat Edaran Menteri Koperasi dan UKM Nomor 1 Tahun 2025 tentang Tata Cara Pembentukan Koperasi Desa Merah Putih. Dimana kondisi ini lini usaha lembaga keuangan desa menjadi lebih luas dan semakin kompleks. Diharapkan pembentukan BUMDes dengan Koperasi Desa Merah Putih dapat bersinergi, sejalan dan saling mendukung demi kemajuan desa dan tidak saling meniadakan, dan tentunya orientasi BUMDes dan KDMP harus berfokus pada peningkatan kesejahteraan masyarakat desa yang inklusif, transparan, akuntabel dan berkelanjutan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui potensi dan kendala yang dihadapi dalam pembentukan BUMDes berdasarkan preferensi responden dengan analisis IPA serta strategi penyelesaiannya. Diharapkan dengan adanya BUMDes meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan memperkuat perekonomian desa dengan mendayagunakan potensi

sumber daya alam dan sumber daya manusia desa melalui pengelolaan usaha secara profesional dan akuntabel.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga ekonomi desa yang dibentuk untuk mengelola potensi sumber daya lokal melalui kegiatan usaha yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Menurut Yunita et al. (2019), BUMDes adalah entitas bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh pemerintah desa bersama masyarakat sebagai bentuk implementasi kemandirian ekonomi desa. Pembentukan BUMDes bertujuan untuk mengoptimalkan potensi lokal, meningkatkan pendapatan asli desa, memperluas kesempatan kerja, serta memperkuat perekonomian desa secara berkelanjutan (Zunaidah et al., 2021).

BUMDes memiliki karakteristik unik karena lahir dari semangat gotong royong, partisipasi masyarakat, dan pemanfaatan sumber daya alam berbasis kearifan lokal. Dalam konteks Kabupaten Semarang, potensi ini mencakup sektor pertanian, peternakan, UMKM, dan pariwisata desa yang dapat dikembangkan menjadi sumber pendapatan baru. BUMDes juga menjadi instrumen penting dalam mendukung pembangunan berkelanjutan di desa melalui inovasi sosial dan ekonomi lokal (Larasdiputra et al., 2019).

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 sebagai turunan dari Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa memberikan landasan hukum bagi pendirian, pengelolaan, dan pembubaran BUMDes. Aturan tersebut menegaskan bahwa pengelolaan BUMDes harus memperhatikan kondisi ekonomi, sosial, dan budaya lokal. Dalam hal ini, budaya lokal seperti tradisi musyawarah, gotong royong, dan pengelolaan sumber daya berbasis kearifan lokal menjadi kekuatan sosial yang mendukung keberlanjutan BUMDes di berbagai desa (Rosidah et al., 2024).

Strategi Pembentukan BUMDes

Strategi pembentukan BUMDes tidak dapat dilepaskan dari potensi desa sebagai sumber bahan baku pangan dan komoditas industri. Sebagian besar potensi tersebut belum termanfaatkan secara optimal karena keterbatasan sumber daya manusia, infrastruktur, dan akses permodalan. Oleh karena itu, langkah awal pembentukan BUMDes adalah melakukan pemetaan potensi ekonomi desa melalui identifikasi sumber daya alam, potensi pasar, dan kapasitas masyarakat (Zunaidah et al., 2021).

Larasdiputra et al. (2019) menekankan bahwa nilai tambah hasil produksi desa akan meningkat apabila diiringi dengan inovasi dan modernisasi pengelolaan. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan mendirikan unit usaha strategis berbasis potensi lokal seperti pertanian, peternakan, perdagangan, dan jasa wisata. Selain itu, penguatan kelembagaan melalui penyusunan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BUMDes, pembentukan struktur organisasi, serta penetapan pengurus yang kompeten menjadi tahapan penting dalam memastikan BUMDes berjalan profesional dan akuntabel (Yudhanto, 2020).

Kendala utama pembentukan BUMDes antara lain rendahnya kualitas SDM, minimnya pelatihan, dan lemahnya dukungan kebijakan desa (Faidah et al., 2024). Selain itu, masih banyak desa yang belum memiliki regulasi pendukung seperti Peraturan Desa (Perdes) atau Peraturan Kepala Desa (Perkades) yang menjadi dasar hukum bagi BUMDes untuk menjalankan aktivitas ekonomi secara legal (Evendia, 2022). Faktor lain yang sering muncul adalah kurangnya koordinasi antara pemerintah desa dan tokoh masyarakat, sehingga partisipasi publik dalam pembentukan BUMDes menjadi rendah (Herawati, 2025).

Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan BUMDes

Keberhasilan BUMDes sangat bergantung pada kemampuan desa mengelola 12 faktor kunci yang mencerminkan dimensi kepentingan (importance) dan kinerja (performance). Faktor-faktor tersebut meliputi: peraturan desa yang mendukung pembentukan BUMDes, dukungan pemerintah desa dan tokoh masyarakat, potensi sumber daya alam, potensi UMKM, potensi pariwisata, kualitas SDM, kualitas akses internet, sarana dan prasarana, ketersediaan anggaran, rencana pengembangan BUMDes, ketersediaan pendampingan teknis, dan potensi pasar produk lokal.

Kania et al. (2021) menegaskan bahwa faktor internal seperti kualitas SDM, kepemimpinan, dan sistem kelembagaan menentukan daya saing BUMDes, sementara faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, infrastruktur digital, dan jaringan pasar menentukan keberlanjutan usahanya. Oleh karena itu, penguatan kapasitas pengelola melalui pelatihan, pendampingan, dan kolaborasi lintas sektor sangat diperlukan agar BUMDes dapat beroperasi secara efektif dan efisien (Suparman et al., 2023).

Analisis Importance-Performance Analysis (IPA)

Metode Importance-Performance Analysis (IPA) digunakan dalam penelitian ini untuk menilai kesenjangan antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja dari masing-masing variabel pembentuk BUMDes. Pendekatan ini pertama kali diperkenalkan oleh Martilla dan James (1977) untuk mengevaluasi atribut layanan berdasarkan persepsi pengguna. Dalam konteks penelitian BUMDes, IPA membantu menentukan prioritas pengembangan dengan

membagi variabel ke dalam empat kuadran strategi: 1) Kuadran I (Prioritas Utama) mencakup faktor penting dengan kinerja tinggi yang perlu dipertahankan; 2) Kuadran II (Pertahankan Kinerja) mencakup faktor penting dengan kinerja cukup baik; 3) Kuadran III (Prioritas Rendah) menunjukkan faktor dengan kepentingan dan kinerja rendah; dan 4) Kuadran IV (Perlu Aksi Perubahan) mencakup faktor dengan kepentingan tinggi tetapi kinerja rendah yang harus segera diperbaiki.

Metode IPA relevan digunakan untuk menentukan strategi pembentukan BUMDes karena mampu menggambarkan kondisi faktual dan ekspektasi masyarakat desa terhadap pengelolaan potensi lokal. Melalui pendekatan ini, desa dapat memfokuskan sumber daya pada faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan dan keberlanjutan BUMDes.

Dengan demikian, tinjauan pustaka ini menunjukkan bahwa pembentukan BUMDes tidak hanya bergantung pada potensi sumber daya yang dimiliki desa, tetapi juga pada kesiapan kelembagaan, dukungan kebijakan, partisipasi masyarakat, dan strategi pembangunan berbasis budaya lokal yang menekankan kolaborasi, kemandirian, serta keberlanjutan ekonomi desa.

3. METODE PENELITIAN

Untuk analisis data penelitian dilakukan melalui analisis *IPA (Importance Performance Analysis)* yang diperkenalkan oleh Martilla dan James pada tahun 1977. Tujuan dari analisis IPA adalah untuk membantu pemasar dan manajer dalam menilai kinerja suatu produk atau layanan berdasarkan persepsi pelanggan tentang seberapa penting dan seberapa baik kinerja atribut-atribut tersebut (Martilla & James, 1977). Adaptasi dilakukan pada penelitian ini agar variabel yang digunakan diarahkan untuk mengetahui potensi dan kendala serta strategi yang dapat dilakukan dalam optimalisasi pembentukan BUMDes di Kabupaten Semarang. Adapun langkah-langkah penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

Penentuan variabel

Dalam analisis IPA untuk menentukan strategi pembentukan BUMDes, variabel-variabel yang digunakan mencakup dua dimensi utama, yaitu tingkat kepentingan (*importance*) dan tingkat kinerja (*performance*). Adapun variabel yang digunakan adalah 12 variabel dengan penjelasan sebagaimana dijelaskan dalam tabel 1.

Tabel 1. Variabel Penelitian Analisis Pembentukan BUMDes.

No.	Variabel	Deskripsi	Sumber
1.	Peraturan Desa yang mendukung pembentukan BUMDes	Perlu diterbitkan payung hukum hingga tingkat desa untuk memberikan landasan hukum yang kuat, mengatur tata kelola, dan melindungi operasionalisasi	Evendia (2022); Pratama et al (2024)
2.	Dukungan pemerintah desa dan tokoh masyarakat	Dukungan pemerintah desa dan tokoh masyarakat sangat diperlukan dalam pembentukan BUMDes karena dapat menjamin legalitas, mobilisasi modal dan sumber daya, serta membangun partisipasi dan kepercayaan masyarakat	Arifin et al (2020); Faidah et al (2024);
3.	Potensi sumber daya alam desa	Potensi sumber daya alam desa sangat penting dalam pembentukan BUMDes karena menjadi modal dasar untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, menciptakan lapangan kerja, dan menggerakkan ekonomi lokal secara mandiri	Larasdiputra et al (2019); Nursan & AFU (2019); Zunaidah et al (2021)
4.	Potensi UMKM di Desa	UMKM adalah tulang punggung perekonomian desa sehingga akan menciptakan ekosistem ekonomi yang kuat, saling menguntungkan, dan berkelanjutan dengan BUMDes	Fourqoniah et al (2024); Juati (2024).
5.	Potensi pariwisata di desa	Optimalisasi potensi pariwisata di desa perlu dilakukan oleh BUMDes untuk menumbuhkan ekonomi lokal, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat	Larasdiputra et al (2019); Santoso et al (2024);
6.	Kualitas SDM yang kompeten	Kualitas Sumber Daya Manusia yang kompeten sangat diperlukan untuk pembentukan dan keberlanjutan BUMDes karena menjadi motor penggerak utama dalam memanfaatkan potensi desa dan meningkatkan perekonomian desa.	Faidah et al (2024); Larasdiputra et al (2019); Kania (2021); Susmita et al (2023); Rosidah et al (2024)
7.	Kualitas Akses internet	Kualitas jaringan internet memungkinkan pemasaran produk secara daring ke pasar yang lebih luas dan memperkuat digitalisasi tata kelola BUMDes untuk efisiensi operasional. Akses internet juga dapat meningkatkan kemampuan digital masyarakat desa dan mendorong kemandirian desa melalui layanan internet mandiri.	Kania (2021); Ridwansyah et al, (2021)
8.	Kualitas sarana dan prasarana	Kualitas sarana dan prasarana sangat penting karena menjadi penopang utama untuk menjalankan kegiatan bisnis, meningkatkan pelayanan, dan mencapai	Larasdiputra et al (2019); Kania (2021); Ridwansyah et al,

No.	Variabel	Deskripsi	Sumber
		tujuan ekonomi serta sosial desa melalui BUMDes. Sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan lingkungan kerja yang efisien, mempercepat proses operasional, serta meningkatkan daya saing BUMDes.	(2021); Rosidah et al (2024)
9.	Ketersediaan anggaran pendukung usaha BUMDes	Anggaran dari Dana Desa merupakan modal awal yang krusial bagi keberlangsungan operasional BUMDes. Tanpa anggaran yang memadai, BUMDes tidak dapat memulai kegiatannya dan akan sulit berkembang.	Larasdiputra et al (2019); Kania (2021); Rahmaini (2025); Rosidah et al (2024); Suparman et al (2023)
10.	Rencana pengembangan BUMDes ke depan	Perencanaan akan menentukan arah pengembangan BUMDes dengan tujuan dan strategi yang jelas. Tanpa perencanaan yang matang, BUMDes berisiko berjalan tanpa arah, gagal mengoptimalkan potensi desa, dan tidak mampu mencapai tujuan utama untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.	Larasdiputra et al (2019); Kania (2021); Rahmaini (2025); Yudhanto (2020)
11.	Ketersediaan pendampingan teknis dan administratif	Keberadaan pendampingan teknis dan administratif dapat menjembatani kesenjangan pengetahuan dan kemampuan di tingkat desa mendukung operasionalisasi BUMDes secara efektif, legal, dan akuntabel sejak awal berdiri hingga berkembang.	Pradana & Fitriyanti (2019); Rosidah et al (2024); Suparman et al (2023); Yudhanto (2020)
12.	Potensi pasar atas pengembangan produk lokal	Penguatan potensi pasar oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) bertujuan untuk mengoptimalkan aset yang dimiliki, meningkatkan <i>branding</i> desa, memperluas jangkauan pasar sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan meningkatkan daya saing desa	Larasdiputra et al (2019); Kania (2021); Nursan & AFU (2019); Suparman et al (2023)

Sumber: Hasil analisis, 2025.

Penggalian pertanyaan

Untuk memanfatkan IPA dalam penentuan faktor penentu keberhasilan pembentukan BUMDes harus disusun untuk dapat mengarahkan responden menggambarkan kondisi ideal yang diharapkan berdasarkan tingkat kepentingannya (*Importance*) dan membandingkannya dengan pengalaman melihat kondisi saat ini (*Performance*), sehingga unit usaha yang akan dibentuk menjadi relevan dan memiliki daya saing sesuai potensi daerahnya. Pertanyaan bagian pertama bersifat umum dengan tipe pertanyaan terbuka (luas wilayah desa, jumlah penduduk, jumlah KK, potensi desa yang ada, ketersediaan Perdes tentang BUMDes), kemudian

diarahkan untuk menjawab pertanyaan yang diarahkan untuk menjawab variabel yang diinginkan dengan menggunakan Skala Likert di mana responden menilai tingkat kepentingan (1=Tidak Penting, 5=Sangat Penting) dan tingkat pengalaman (1=Sangat Buruk, 5=Sangat Baik) pada variabel yang sama.

Penentuan Responden

Responden berjumlah total 18 (delapan belas) orang yang berasal dari 1 desa yang telah membentuk BUMDes di tahun 2025 serta 5 desa yang belum membentuk BUMDes dengan cara membagikan kuesioner berbentuk google form kepada pemangku kepentingan pada 6 desa masing-masing desa adalah 3 orang responden (1 orang masyarakat, 2 aparatur desa) pada 6 desa di Kecamatan Kaliwungu, Tengaran dan Bandungan.

Tabulasi data

Dari 12 variabel yang telah ditentukan, dilakukan tabulasi data dengan memanfaatkan analisis IPA dengan cara menghitung nilai rata-rata dari rekapitulasi jawaban responden dengan memanfaatkan aplikasi *excel*. Untuk rekapitulasi jawaban tersedia pada lampiran.

Intepretasi data berbasis Analisis IPA

Rangkaian intepretasi data yang dilakukan melalui pemanfaatan analisis IPA adalah *gap analysis*, penentuan kuadran berdasarkan hasil matriks IPA dilihat dari grafik *scatter* berdasarkan nilai rata-rata setiap variabel berdasarkan jawaban responden.

Penentuan strategi pengembangan

Setelah ditemukan hasil analisis IPA dengan hasil grafik berbentuk scatter selanjutnya dilakukan penyusunan strategi berdasarkan kuadran. Hasil analisis akan memetakan atribut-atribut BUMDes ke dalam empat kuadran yang menjadi dasar penentuan strategi seperti pada tabel matriks IPA yang figambarkan dalam tabel 3.

Tabel 2. Definisi Operasional masing-masing Kuadran dan Strategi yang Diperlukan.

Kuadran	Definisi Operasional	Strategi
I (Pertahankan Prestasi)	Atribut dianggap penting oleh masyarakat dan memiliki kinerja baik.	Pertahankan dan tingkatkan kualitasnya.
II (Prioritas Utama)	Atribut dianggap penting, tetapi memiliki kinerja rendah.	Prioritaskan perbaikan untuk meningkatkan kepuasan masyarakat.
III (Prioritas Rendah)	Atribut dianggap tidak terlalu penting dan kinerjanya juga rendah.	Pertimbangkan kembali alokasi sumber daya.

IV (Berlebihan)	Atribut dianggap tidak terlalu penting, tetapi memiliki kinerja tinggi.	Kurangi sumber daya untuk atribut ini dan alihkan ke area yang lebih penting.
-----------------	---	---

Sumber: Martilla & James, 1977 (dengan penyesuaian)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Interpretasi Data Hasil Jawaban Responden

Berdasarkan hasil rekapitulasi jawaban dari total 18 responden yang berasal dari 1 desa yang telah membantuk BUMDes di tahun 2025 serta 5 desa yang belum membentuk BUMDes didapatkan hasil sebagaimana tertuang dalam tabel 2.

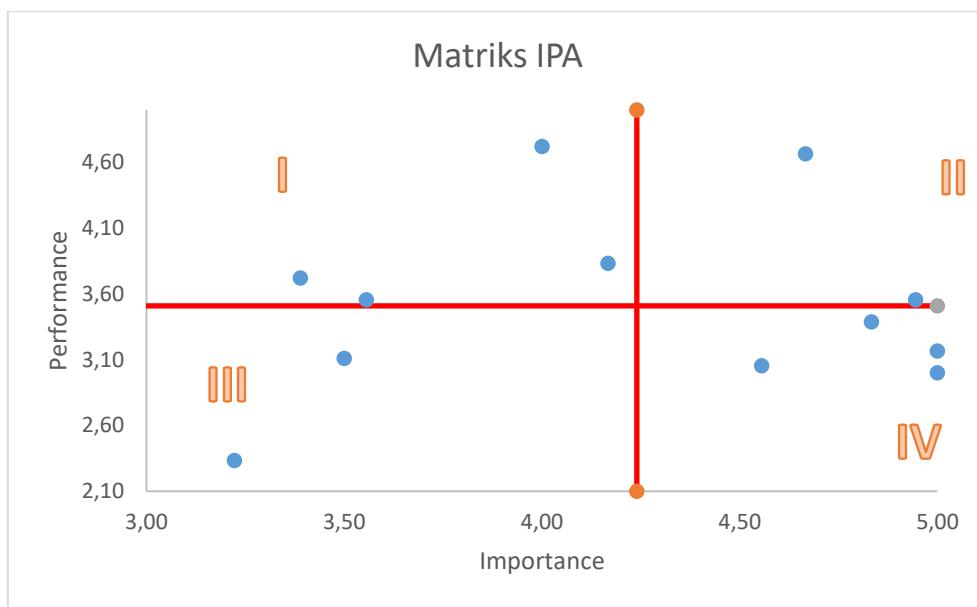
Tabel 3. Nilai Rata-rata masing-masing Variabel.

Variabel	Rata-rata	
	Importance	Performance
1	4,67	4,67
2	4,94	3,56
3	4,00	4,72
4	4,17	3,83
5	5,00	3,00
6	5,00	3,17
7	3,39	3,72
8	4,56	3,06
9	4,83	3,39
10	3,56	3,56
11	3,22	2,33
12	3,50	3,11
Rata-rata total	4,24	3,51

Sumber: Hasil Analisis, 2025.

Penentuan titik potong Matriks IPA

Titik potong Matriks IPA adalah rata-rata keseluruhan dari seluruh skor Kinerja dan seluruh skor Kepentingan. Berdasarkan perhitungan dan interpretasi data nilai rata-rata dari atribut performance adalah 3,51 dan nilai rata-rata dari atribut importance adalah 4,24 maka titik kritis IPA berdasarkan axis XY adalah (4,24; 3,51). Sehingga jika dimasukkan dalam grafik *scatter* akan terlihat matriks IPA yang akan membagi dalam 4 kuadran, seperti pada gambar 1.



Gambar 1. Kuadran IPA hasil interpretasi nilai rata-rata setiap variable.

Sumber: Hasil Analisis, 2025.

Pemetaan Kuadran IPA dan Optimalisasi Strategi

Tabel 4. Pemetaan Strategi Masing-masing Variabel.

Variabel	Nilai Importance	Nilai Performance	Kuadran	Strategi
Peraturan Desa yang mendukung pembentukan BUMDes	4,67	4,67	II	Pertahankan Kinerja
Dukungan pemerintah desa dan tokoh masyarakat	4,94	3,56	II	Pertahankan Kinerja
Potensi sumber daya alam desa	4,00	4,72	I	Prioritas Utama
Potensi UMKM di Desa	4,17	3,83	I	Prioritas Utama
Potensi pariwisata di desa	5,00	3,00	IV	Berlebihan (Perlu aksi perubahan)
Kualitas SDM yang kompeten	5,00	3,17	IV	Berlebihan (Perlu aksi perubahan)
Kualitas Akses internet	3,39	3,72	I	Prioritas Utama
Kualitas sarana dan prasarana	4,56	3,06	IV	Berlebihan (Perlu aksi perubahan)
Ketersediaan anggaran pendukung usaha BUMDes	4,83	3,39	IV	Berlebihan (Perlu aksi perubahan)
Rencana pengembangan BUMDes ke depan	3,56	3,56	I	Prioritas Utama

Variabel	Nilai Importance	Nilai Performance	Kuadran	Strategi
Ketersediaan pendampingan teknis dan administratif	3,22	2,33	III	Prioritas Rendah
Potensi pasar atas pengembangan produk lokal	3,50	3,11	III	Prioritas Rendah

Sumber: Hasil analisis, 2025.

Pemetaan variabel berdasarkan posisinya dalam setiap kuadran akan menghasilkan rekomendasi. Dari rekomendasi ini akan dihasilkan strategi untuk memandu alokasi sumber daya BUMDes secara efisien. Adapun strategi dari masing-masing kuadran akan dijabarkan pada tabel 4.

Tabel 5. Rekomendasi Strategi berdasarkan Kuadran IPA.

KUADRAN I	
Variabel	Rekomendasi Strategi
Potensi sumber daya alam desa	Mengingat potensi pertanian yang besar di desa, maka pemanfaatan SDA (pertanian/peternakan) difungsikan sebagai unit usaha inti BUMDes. Selain itu langkah selanjutnya dengan melakukan diversifikasi produk turunan dan jaga standar kualitas untuk mempertahankan keunggulan komparatif (Sayoga, 2022)
Potensi UMKM di Desa	Integrasikan UMKM yang ada untuk mendukung unit usaha inti (Pertanian) yang akan menjadi motor usaha BUMDes (Fourqoniah et al, 2021; Juati et al, 2024)
Kualitas Akses internet	Pertahankan kualitas akses internet yang sudah ada, tidak perlu alokasikan dana besar untuk peningkatan infrastruktur lebih lanjut, manfaatkan sosialisasi, promosi, dan pemasaran melalui media sosial yang lebih efektif dan efisien (Ridwansyah et al, 2021)
Rencana pengembangan BUMDes ke depan	Implementasi perencanaan pengembangan BUMDes yang telah disusun secara konsisten dan berkelanjutan (Evendia, 2022; Pradana et al, 2019)
KUADRAN II	
Peraturan Desa yang mendukung pembentukan BUMDes	Segera percepat proses penyusunan dan pengesahan peraturan pelaksanaan atas Peraturan Desa (Perdes) tentang BUMDes seperti Perkades pendirian BUMDes berbadan hukum dan/atau Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah tangga BUMDes untuk memberikan kepastian hukum dan operasional (Evendia, 2022; Pratama et al, 2022)

Dukungan pemerintah desa dan tokoh masyarakat	Perlu meningkatkan komunikasi dan koordinasi. Wajibkan partisipasi perangkat desa dan tokoh masyarakat dalam setiap musyawarah BUMDes untuk memastikan dukungan berkelanjutan dan memitigasi konflik kepentingan di masa depan (Herawati, 2025; Kania et al, 2021)
KUADRAN III	
Ketersediaan pendampingan teknis dan administratif	Tidak perlu menghabiskan anggaran besar untuk pendampingan. Gunakan forum pelatihan atau konsultasi yang gratis/murah atau fokuskan pendampingan hanya pada masalah spesifik yang muncul dari Kuadran I (optimalisasi potensi) (Faidah et al, 2024; Herawati, 2025; Suparman et al, 2023)
Potensi pasar atas pengembangan produk lokal	Kuatkan branding produk potensial yang sudah ada, manfaatkan proses produksi dan keunikan bahan baku lokal untuk menciptakan variasi produk baru yang memiliki potensi pasar lebih besar. Selanjutnya fokus pada pengembangan produk unggulan dimaksud (Kania et al, 2021; Permatasari & Imaniar, 2022)
KUADRAN IV	
Potensi pariwisata di desa	Optimalisasi potensi pariwisata yang dapat meningkatkan perekonomian tanpa menggerus budaya dan keseharian masyarakat desa. Perlu dilakukan pembentukan Pokdarwis dan pelatihan bagi para anggota Pokdarwis (Rozaki & Rohaya, 2019)
Kualitas SDM yang kompeten	Dengan ketersediaan pengurus BUMDes yang berkompeten dan amanah akan mempengaruhi kualitas dan keberlanjutan BUMDes. Perlu dilakukan penguatan kapasitas calon pengelola BUMDes (Herawati, 2025; Pradana et al, 2019)
Kualitas sarana dan prasarana	Peningkatan kualitas sarana dan prasarana seperti jaringan jalan, irigasi, air bersih, telekomunikasi, persampahan, listrik dan energi, dan lain-lain akan mendukung berkembangnya simpul-simpul ekonomi baru di desa (Herawati, 2025)
Ketersediaan anggaran pendukung usaha BUMDes	Penyertaan modal awal dialokasikan dalam APBDes sesuai kebutuhan dan rencanakan skema pengembalian yang jelas. Pertimbangkan mencari sumber pendanaan tambahan (CSR, Kemitraan) secara agresif dan tanpa kenal lelah (Kania et al, 2021).

Sumber: Hasil Analisis, 2025.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Semarang memiliki potensi besar untuk dikembangkan, namun masih menghadapi beberapa kendala mendasar yang perlu segera diatasi. Berdasarkan hasil analisis Importance-Performance Analysis (IPA) terhadap dua belas variabel, ditemukan adanya kesenjangan antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja dengan rata-rata kepentingan sebesar 4,24 dan rata-rata kinerja sebesar 3,51. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa faktor yang menjadi prioritas utama dan harus dipertahankan meliputi potensi sumber daya alam desa, potensi UMKM, kualitas akses internet, serta rencana pengembangan BUMDes ke depan. Sementara itu, faktor yang memerlukan aksi perubahan segera mencakup potensi pariwisata desa, kualitas SDM, sarana dan prasarana, serta ketersediaan anggaran pendukung usaha BUMDes.

Dengan demikian, strategi pembentukan BUMDes perlu difokuskan pada peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan intensif, penyediaan dukungan anggaran dan infrastruktur yang memadai, serta percepatan pengesahan regulasi desa sebagai dasar legalitas operasional. Langkah tersebut diharapkan mampu memperkuat kinerja BUMDes secara berkelanjutan dan mewujudkan tujuan utama penelitian, yaitu membangun model pengembangan BUMDes yang profesional, inklusif, dan berbasis potensi lokal di Kabupaten Semarang.

Saran

Dari hasil penentuan strategi berdasarkan kuadran IPA yang telah disusun, maka beberapa saran yang disampaikan dalam penelitian ini adalah: 1) Pemerintah desa perlu mengalokasikan dana khusus untuk pelatihan intensif bagi calon pengelola BUMDes agar memiliki kompetensi manajerial dan integritas yang baik. 2) Pemerintah daerah perlu mempercepat pengesahan Peraturan Desa dan AD/ART BUMDes sebagai dasar hukum dan pedoman operasional. 3) Desa perlu melakukan peningkatan sarana dan prasarana ekonomi, termasuk akses internet dan fasilitas pendukung usaha agar kegiatan BUMDes lebih efisien. 4) Pemerintah desa disarankan menjalin kemitraan dengan pihak swasta atau program CSR untuk memperkuat permodalan dan memperluas jaringan usaha. 5) Perlu dilakukan integrasi potensi lokal dengan UMKM dan sektor pertanian sebagai unit usaha inti yang berkelanjutan dan sesuai kebutuhan masyarakat desa. 6) Kuatkan branding produk potensial dan fokus pada pengembangan produk unggulan dimaksud, alih-alih mencoba menjangkau semua jenis pasar baru secara agresif namun tidak efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, B., Wicaksono, E., Tenrini, R. H., Wardhana, I. W., Setiawan, H., Damayanty, S. A., ... & Handoko, R. (2020). Village fund, village-owned-enterprises, and employment: Evidence from Indonesia. *Journal of Rural Studies*, 79, 382-394. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.08.008>
- Evendia, M. (2022). Pembentukan peraturan desa dalam revitalisasi Bumdes yang inovatif berbasis economic analysis of law. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Sakai Sambayan*, 6(2), 118-126. <https://doi.org/10.23960/jss.v6i2.334>
- Faidah, Y. A., Mahmudah, N., Widianto, A., & SU, E. U. (2024). Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Desa Banjaranyar Kabupaten Brebes. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(4), 4683-4689.
- Fourqoniah, F., Hetami, A. A., Hera, H., Handayani, T., & Syafitri, S. (2021). Optimalisasi usaha Bumdes Mulya Bersama melalui peningkatan kualitas produk UMKM Desa Mulawarman. *PLAKAT: Jurnal Pelayanan Kepada Masyarakat*, 3(1), 79-87. <https://doi.org/10.30872/plakat.v3i1.5847>
- Herawati, A. A. (2025). Kajian penguatan kapasitas dan kolaborasi kelembagaan pendukung pengembangan agribisnis berkelanjutan di Kabupaten Semarang. *Media Informasi Penelitian Kabupaten Semarang*, 8(1), 01-15. <https://doi.org/10.55606/sinov.v7i1.843>
- Juati, O., Pardosi, J., Wingkolatin, W., Asnar, A., Jamil, M., & Herliah, E. (2024). Peran badan usaha milik desa (BUMDes) dalam pemberdayaan masyarakat melalui kegiatan usaha mikro kecil menengah (UMKM) di Desa Bila Bekayuk Kecamatan Malinau Selatan Kabupaten Malinau. *Journal of Business Technology and Economics*, 1(3), 166-171.
- Kania, I., Anggadwita, G., & Alamanda, D. T. (2021). A new approach to stimulate rural entrepreneurship through village-owned enterprises in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(3), 432-450. <https://doi.org/10.1108/JEC-12-2020-0169>
- Larasdiputra, G. D., Anggiriawan, P. B., Kawisana, P. G. W. P., & Putra, I. G. B. N. P. (2019). The role of village owned enterprises in increasing the rural economy. *International Journal of Advances in Social and Economics*, 1(2), 60-66. <https://doi.org/10.33122/ijase.v1i2.41>
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79. <https://doi.org/10.1177/002224297704100110>
- Nursan, M., & FR, A. F. U. (2019). Strategi pengembangan badan usaha milik desa (BUMDes) berbasis pertanian di Kabupaten Sumbawa Barat. *Jurnal Social Economic of Agriculture*, 8(2), 67-78. <https://doi.org/10.26418/j.sea.v8i2.37726>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2011). Peraturan Pemerintah 11 tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Permatasari, S. J., & Imaniar, D. (2022). Optimalisasi peran Bumdes dalam meningkatkan kemandirian desa (Studi pada Bumdes Ijen Lestari, Desa Tamansari, Kecamatan Licin Kabupaten Banyuwangi). *Jurnal Pendidikan Sosiologi dan Humaniora*, 13(1), 9-23. <https://doi.org/10.26418/j-psh.v13i1.52074>

- Pradana, H. A., & Fitriyanti, S. (2019). Pemberdayaan dan percepatan perkembangan badan usaha milik desa (BUMDes) dalam peningkatan ekonomi masyarakat dan peningkatan pendapatan asli desa. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 14(2), 133-146.
- Pratama, A. P., Kurniawan, H. F., & Setiawan, M. C. (2024). Peran hukum dalam pembentukan peraturan desa tentang BUMDes dalam mendukung perekonomian Desa Panggung Lestari, Kalurahan Panggungharjo, Bantul. *Binamulia Hukum*, 13(1), 1-10. <https://doi.org/10.37893/jbh.v13i1.648>
- Rahmaini, P. (2025). Optimizing village funds through BUMDes managerial model in the local trade sector. *Journal of Government Insight*, 5(1), 9-23. <https://doi.org/10.47030/jgi.v5i1.979>
- Ridwansyah, M., Hastuti, D., Heriberta, H., Syaparuddin, S., & Emilia, E. (2021). Penguatan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dengan memaksimalkan pemanfaatan berbagai fasilitas digital. *Studium: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(2), 39-48. <https://doi.org/10.53867/jpm.v1i2.30>
- Rosidah, D., Judijanto, L., Pugu, M. R., & Al-Amin, A. A. (2024). Faktor-faktor penentu keberhasilan badan usaha milik desa dalam perspektif ekonomi lokal. *Cosmos: Jurnal Ilmu Pendidikan, Ekonomi dan Teknologi*, 1(3), 56-65.
- Rozaki, A., & Rohaya, S. (2019). Memberdayakan desa melalui pariwisata berbasis Bumdes. *Engagement: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(1), 1-20. <https://doi.org/10.29062/engagement.v3i1.46>
- Santoso, D. B., Pangestuty, F. W., & Aulia, D. F. (2024). Optimalisasi digital sebagai sarana penguatan transparansi dan partisipasi BUMDes dalam pengelolaan pariwisata. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Nusantara*, 6(1.1), 539-545.
- Sayoga, A. A. H. E. (2020). Strategi peningkatan daya saing ekonomi Kecamatan Jambu melalui pengembangan potensi agrobisnis. *Media Informasi Penelitian Kabupaten Semarang*, 2(1), 100-115. <https://doi.org/10.55606/sinov.v3i1.77>
- Suparman, L., Sagir, J., Nasir, M., & Bagis, A. A. (2023). Pendampingan pengelola badan usaha milik desa (BUMDes) di Kabupaten Lombok Tengah dalam mengidentifikasi potensi sumberdaya dan permasalahan bisnis. *Jurnal Pepadu*, 4(2), 246-253. <https://doi.org/10.29303/pepadu.v4i2.2371>
- Susmita, S., Haryadi, W., & Sucihati, R. N. (2023). Peran sumber daya manusia BUMDes dalam meningkatkan perekonomian Desa Labuhan Jambu Kabupaten Sumbawa. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 11(1), 129-138. <https://doi.org/10.58406/jeb.v11i1.1160>
- Yudhanto, P. C. (2020). Pembentukan dan pengelolaan badan usaha milik desa untuk mengoptimalkan badan usaha milik desa di Desa Ngrombo Kecamatan Baki Kabupaten Sukoharjo.
- Yunita, K., Mustika, I. G., Rusmita, S., Prihartini, D., & Mustakim, U. (2019). Konsep pendirian dan pengembangan Bumdes. *Prosiding SATIESP*, 2019, 171-177.
- Zunaidah, A., Askafi, E., & Daroini, A. (2021). Peran usaha Bumdes berbasis pertanian dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat. *Manajemen Agribisnis: Jurnal Agribisnis*, 21(1), 47-55.