



STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) (STUDI KASUS DI KABUPATEN BOGOR)

RACHMAT RAMADHAN



**PENGEMBANGAN INDUSTRI KECIL MENENGAH
SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Peningkatan Daya Saing Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Studi Kasus di Kabupaten Bogor).” adalah karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor Agustus 2026

Rachmat Ramadhan
P0504222008

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



RINGKASAN

RACHMAT RAMADHAN. Strategi Peningkatan Daya Saing Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Studi Kasus di Kabupaten Bogor). Dibimbing oleh MUHAMMAD FINDI dan NORA HERDIANA PANDJAITAN.

BUMDes memiliki peran strategis sebagai penggerak perekonomian desa, namun banyak BUMDes di Kabupaten Bogor belum berjalan optimal. Dari 416 BUMDes, hanya 237 (56,97%) yang aktif dan memiliki kontribusi pada Pendapatan Asli Desa (PADes). Hal tersebut pun mengalami penurunan pada periode tahun 2023-2024. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, menganalisis manajemen serta pemasaran produk serta merumuskan strategi dalam memperkuat daya saing.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 35 pengelola BUMDes di Kabupaten Bogor. Hasil uji validitas menunjukkan 20 item pernyataan yang diujikan, 19 item dinyatakan valid. Namun, satu item yaitu P18 tidak valid. Oleh karena itu, item P18 dikeluarkan dari analisis selanjutnya. Hasil uji reliabilitas menghasilkan Cronbach's Alpha 0,871. Analisis data dilakukan dengan matriks IE, SWOT, dan QSPM.

Kelemahan internal utama BUMDes adalah terbatasnya penguasaan teknologi digital, belum adanya sistem pencatatan keuangan yang rapi, dan rendahnya inovasi produk. Kondisi ini diperparah oleh minimnya kapasitas SDM pengelola, yang mayoritas berpendidikan SMA (54,29%) dan masa kepengurusan kurang dari satu tahun (54,29%), sehingga diperlukan penguatan kapasitas SDM yang berkelanjutan. Meskipun demikian, BUMDes masih memiliki peluang untuk berkembang melalui program pelatihan pemerintah, dukungan masyarakat terhadap produk lokal, dan pemanfaatan teknologi digital untuk promosi. Di sisi lain, BUMDes juga menghadapi ancaman dari pesaing di luar desa, perubahan tren konsumen yang cepat, serta ketidakstabilan akibat perubahan aturan dan struktur pemerintahan desa.

Dari sisi manajemen, BUMDes di Kabupaten Bogor memiliki kekuatan pada dukungan Pemerintah Desa dan lokasi usaha yang strategis. Namun, kelemahan utama masih ditemukan pada sistem pencatatan keuangan yang belum tertata dengan baik serta kemampuan mengelola sumber daya yang masih terbatas. Sementara itu, dari sisi pemasaran, BUMDes unggul dalam kesesuaian produk dengan potensi lokal dan kemampuan menjalin kerja sama dengan masyarakat, tetapi masih menghadapi kendala pada kurangnya penguasaan teknologi digital dan rendahnya inovasi produk. Kondisi ini menunjukkan bahwa penguatan kapasitas sumber daya manusia menjadi faktor kunci untuk mengatasi kelemahan manajemen dan pemasaran, sehingga BUMDes dapat meningkatkan daya saingnya di tengah persaingan usaha yang semakin kompetitif. Dengan demikian, perumusan strategi

menjadi penting untuk menjembatani kesenjangan antara potensi dan kinerja aktual BUMDes.

Hasil penelitian menunjukkan BUMDes memiliki posisi internal kuat (IFE 3,26) dan posisi eksternal kuat (EFE 3,47), sehingga berada pada Sel I Matriks IE yang merekomendasikan strategi *grow and build*. Berdasarkan analisis SWOT diperoleh alternatif strategi untuk meningkatkan daya saing BUMDes. Dari 11 alternatif strategi yang dirumuskan, dengan analisis QSPM diperoleh prioritas utama adalah *human resource development* melalui pelatihan dari pemerintah untuk meningkatkan kapasitas sistem keuangan, teknologi digital, dan pengembangan SDM (STAS 5,69), diikuti membuka gerai sendiri (STAS 5,58), serta kerja sama dengan BUMDes lain (STAS 5,48). Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan dari pemerintah merupakan strategi prioritas untuk mengatasi kelemahan internal BUMDes.

Kata kunci: daya saing, kerja sama, pengembangan SDM, QSPM

SUMMARY

RACHMAT RAMADHAN. Strategy to Improve the Competitiveness of Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). (A Case Study in Bogor Regency) Supervised by MUHAMMAD FINDI and NORA HERDIANA PANDJAITAN.

BUMDes have a strategic role as drivers of the village economy, but many BUMDes in Bogor Regency are not operating optimally. Of the 416 BUMDes, only 237 (56.97%) are active and contribute to Village Original Revenue (PADes). This contribution has also declined during the 2023–2024 period. This study aims to identify internal and external factors, analyze management and product marketing, and formulate strategies to enhance competitiveness.

This study used a quantitative approach with a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to 35 BUMDes managers in Bogor Regency. The validity test results showed that 19 out of 20 items were valid, while one item (P18) was considered invalid and was therefore excluded from further analysis. The reliability test produced a Cronbach's Alpha value of 0.871. Data analysis was performed using IE, SWOT, and QSPM matrices.

The main internal weaknesses of BUMDes are limited mastery of digital technology, the absence of a proper financial recording system, and low product innovation. This condition is exacerbated by the limited capacity of human resources, with the majority of managers having a high school education (54.29%) and less than one year of management experience (54.29%), highlighting the need for sustainable human resource capacity building. Nevertheless, BUMDes still have opportunities to develop through government training programs, community support for local products, and the use of digital technology for promotion. On the other hand, BUMDes also face threats from competitors outside the village, rapidly changing consumer trends, and instability due to frequent changes in regulations and village government structures.

From a management perspective, BUMDes in Bogor Regency have strengths in the form of support from the Village Government and strategic business locations. However, the main weaknesses are still found in the financial recording system, which is not well-organized, and the limited ability to manage resources. Meanwhile, from a marketing perspective, BUMDes excel in product suitability with local potential and the ability to establish partnerships with the community, but still face constraints in the lack of mastery of digital technology and low product innovation. These conditions indicate that strengthening human resource capacity is a key factor in overcoming management and marketing weaknesses, enabling BUMDes to improve their competitiveness in an increasingly competitive business environment. Therefore, strategy formulation is essential to bridge the gap between potential and actual performance of BUMDes.

The results showed that BUMDes have a strong internal position (IFE 3.26) and a strong external position (EFE 3.47), placing them in Cell I of the IE Matrix, which recommends a grow and build strategy. Based on the SWOT analysis, alternative strategies were identified to improve the competitiveness of BUMDes. Among the 11 alternative strategies formulated, the QSPM analysis identified the top priority as human resource development through government training to improve capacity in financial systems, digital technology, and human resource development (STAS 5.69), followed by establishing BUMDes-owned outlets (STAS 5.58), and collaborating with other BUMDes (STAS 5.48). This study concludes that improving human resource capacity through government training is the priority strategy for addressing the internal weaknesses of BUMDes.

Keywords: collaboration, competitiveness, human resource development, QSPM

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) (STUDI KASUS DI KABUPATEN BOGOR)

RACHMAT RAMADHAN

Tesis
Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Sains pada
Program Studi Pengembangan Industri Kecil Menengah

**PENGEMBANGAN INDUSTRI KECIL MENENGAH
SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2026**

@Hak cipta milik IPB University

IPB University





@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Perpustakaan IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Judul Tesis

Nama
NIM

: Strategi Peningkatan Daya Saing Badan Usaha Milik Desa
(BUMDes) (Studi Kasus Di Kabupaten Bogor)
: Rachmat Ramadhan
: P0504222008

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Disetujui,

Pembimbing I:

Muhammad Findi, S.E., M.Si.



Pembimbing II:

Dr. Ir. Nora Herdiana Pandjaitan, DEA



Diketahui,

Ketua Program Studi:

Prof. Dr. Ir. Hartrisari Hardjomidjojo, DEA

NIP 196106301986032003



Dekan Sekolah Pascasarjana

Prof. Dr. Ir. Yusli Wardiatno, M.Sc

NIP 196607281991031002



Tanggal Ujian : 08 Agustus 2026

Tanggal Pengesahan: 13 AUG 2026

PRAKATA

Puji dan syukur dipanjatkan kepada Allah subhanahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga penelitian ini berhasil diselesaikan. Sebagai upaya untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Pengembangan Industri Kecil Menengah (MPI) IPB, dilakukan penelitian dengan judul: “Strategi Peningkatan Daya Saing Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Studi Kasus Di Kabupaten Bogor)”.

Penelitian dilakukan di Kabupaten Bogor. Selama penelitian dan penyusunan Tesis, penulis mendapat bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini disampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Muhammad Findi, M.Si., selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Dr. Ir. Nora Herdiana Pandjaitan, DEA, selaku Anggota Komisi Pembimbing, atas segala bimbingan dan arahan yang telah diberikan.
2. Secara khusus kepada Prof. Dr. Ir. Hartrisari Hardjomidjojo, DEA, selaku Ketua Program Studi Pengembangan Industri Kecil dan Menengah IPB, yang telah memberi kesempatan untuk mengikuti program MPI.
3. Kepala dan staf di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bogor atas segala bantuan yang telah diberikan dalam pelaksanaan penelitian.
4. Ibu, Ayah, Kakak serta sanak saudara atas segala doa dan dukungannya.
5. Orang terdekat saya Zahra Nur Fauziah, sahabat beserta seluruh rekan atas semua semangat dan dukungannya

Semoga hasil penelitian ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya pada bidang Industri Kecil dan Menengah serta bagi kepentingan pembangunan bangsa.

Bogor, Agustus 2026
Rachmat Ramadhan

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Ruang Lingkup	7
II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Badan Usaha Milik Desa	8
2.2 Manajemen	8
2.3 Pemasaran	10
2.4 Strategi Pengembangan Usaha	11
III METODE PENELITIAN	15
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	15
3.2 Bahan dan Alat	15
3.3 Prosedur Penelitian	15
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	22
4.1 Karakteristik Responden	22
4.2 Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal	25
4.3 Matriks SWOT	31
4.4 Matriks QSPM	36
V SIMPULAN DAN SARAN	38
5.1 Simpulan	38
5.2 Saran	38
DAFTAR PUSTAKA	40
LAMPIRAN	45
RIWAYAT HIDUP	58



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Skor Pemeringkatan BUMDes	5
Tabel 3. 1 Skala Likert	17
Tabel 3. 2 Matriks IFE	18
Tabel 3. 3 Matriks EFE	18
Tabel 3. 4 Matriks QSPM	20
Tabel 3. 5 Interpretasi Nilai alpha (α)	21
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden	22
Tabel 4. 2 Usia Responden	23
Tabel 4. 3 Pendidikan Responden	23
Tabel 4. 4 Durasi Kepengurusan Responden	24
Tabel 4. 5 Status Responden	25
Tabel 4. 6 Faktor Kekuatan BUMDes Kabupaten Bogor	26
Tabel 4. 7 Faktor Kelemahan BUMDes Kabupaten Bogor	26
Tabel 4. 8 Matriks penentuan bobot	27
Tabel 4. 9 Matriks penentuan rating	27
Tabel 4. 10 Faktor Peluang BUMDes Kabupaten Bogor	28
Tabel 4. 11 Faktor Ancaman BUMDes Kabupaten Bogor	29
Tabel 4. 12 Matriks penentuan bobot	29
Tabel 4. 13 Matriks penentuan rating	30
Tabel 4. 14 Hasil Analisis QSPM	36

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Jumlah BUMDes di Kabupaten Bogor	4
Gambar 1. 2 Pemeringkatan BUMDes	4
Gambar 1. 3 Kontribusi PADES BUMDes	6
Gambar 3. 1 Tahapan Penelitian	16
Gambar 3. 2 Model Matriks IE	19
Gambar 3. 3 Model Matriks SWOT	19
Gambar 4. 1 Hasil Analisis Matrisk IE	31

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Peta Lokasi Penelitian	45
Lampiran 2 Lokasi Responden	46
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian	47
Lampiran 4 Hasil uji Validitas	50
Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas	54
Lampiran 6 Matriks IFE	55
Lampiran 7 Matriks EFE	56
Lampiran 8 Analisis Matriks SWOT	57
Lampiran 9 Hasil analisis QSPM	58





@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.