



DOI: <https://doi.org/10.38035/jkmt.v4i3>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Strategi Transformasi Digital Untuk Pengembangan Usaha Kakao Pedesaan: Studi Kasus Badan Usaha Milik Desa di Kalimantan Utara, Indonesia

Nurliany¹, Siti Insani².

¹Politeknik Piksi Ganesha, Bandung, Indonesia, nurliany069@gmail.com.

²Politeknik Piksi Ganesha, Bandung, Indonesia, sitiinsani.adiwinata@gmail.com.

Corresponding Author: nurliany069@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to identify barriers and formulate a business development strategy for a cocoa collection center based on digital transformation at the Pesona Bengara Village-Owned Enterprise (BUMDes). The study employed a descriptive qualitative approach through interviews, observations, and documentation, which were then analyzed using the Miles and Huberman model and SWOT analysis. The results revealed four barriers: limited raw material supply, insufficient management capacity and governance, market uncertainty, and low utilization of digital technology. The SWOT analysis yielded strategies to strengthen relationships with farmers and buyers, enhance management capacity and governance, and utilize Facebook, WhatsApp, and digital record-keeping. The strategies were implemented in phases, prioritizing the strengthening of internal capacity and supply, followed by market certainty and partnerships, and then the use of digital technology to support communication, marketing, and business administration in a sustainable manner. These findings offer a staged, resource-sensitive model of digital transformation that may inform similarly nascent, resource-constrained village enterprises beyond the studied case.*

Keyword: *Digital Transformation, Village-Owned Enterprise, Cocoa, Business Development, SWOT.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor penghambat dan merumuskan strategi pengembangan usaha penampungan kakao berbasis transformasi digital pada BUMDes Pesona Bengara. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman serta analisis *SWOT*. Hasil penelitian menunjukkan empat hambatan, yaitu keterbatasan pasokan bahan baku, kapasitas pengurus dan tata kelola, ketidakpastian pasar, serta rendahnya pemanfaatan teknologi digital. Analisis *SWOT* menghasilkan strategi penguatan hubungan dengan petani dan pembeli, peningkatan kapasitas pengurus dan tata kelola, serta pemanfaatan *Facebook*, *WhatsApp*, dan pencatatan digital. Strategi diterapkan bertahap dengan memprioritaskan penguatan kapasitas internal dan pasokan, dilanjutkan kepastian pasar dan kemitraan, kemudian pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung komunikasi, pemasaran, dan administrasi usaha secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Transformasi Digital, Badan Usaha Milik Desa, Kakao, Pengembangan Usaha, SWOT.

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga usaha desa yang dibentuk untuk mengoptimalkan potensi lokal melalui pengembangan usaha, pemberdayaan masyarakat, dan penciptaan lapangan kerja guna mendorong kesejahteraan masyarakat desa (Mulianingsih, 2022). BUMDes Pesona Bengara merupakan salah satu BUMDes yang mengembangkan usaha berbasis potensi lokal, termasuk unit usaha penampungan kakao yang dibentuk untuk menampung hasil panen masyarakat dan mendukung pengelolaan komoditas kakao sebagai potensi ekonomi desa.

Seiring berkembangnya teknologi digital, transformasi digital menjadi unsur penting dalam pengembangan usaha BUMDes karena dapat meningkatkan efisiensi, memperluas akses pasar, dan memperkuat daya saing (Insani & Rosita, 2025; Mutia & Lestari, 2024; Gumilar et al., 2023). Dalam penelitian ini, transformasi digital tidak dimaknai sebagai kondisi bahwa seluruh aktivitas BUMDes telah terdigitalisasi, tetapi sebagai arah pengembangan yang diterapkan secara bertahap melalui media sosial dan pencatatan digital sesuai dengan kapasitas organisasi serta berjalan bersama dengan penguatan pasokan, sumber daya manusia, tata kelola, dan kepastian pasar.

Meskipun memiliki potensi komoditas kakao yang cukup besar, unit usaha penampungan kakao BUMDes Pesona Bengara belum berjalan optimal. Berdasarkan observasi, wawancara, dan dokumentasi awal, Desa Sekatak Bengara memiliki lebih dari 12.000 pohon kakao milik warga, tetapi sebagian besar baru ditanam pada 2024 dan belum memasuki usia produktif sehingga volume yang dapat ditampung BUMDes masih terbatas. Dokumentasi juga menunjukkan bahwa kegiatan pembelian kakao baru tercatat satu kali. Kondisi tersebut menunjukkan kesenjangan antara potensi komoditas kakao dan realisasi usaha penampungan. Selain keterbatasan pasokan, identifikasi awal menunjukkan keterbatasan kapasitas manajerial pengurus, ketidakpastian pasar, dan rendahnya pemanfaatan teknologi digital. Kondisi tersebut menjadi dasar penelitian untuk mengidentifikasi faktor penghambat dan merumuskan strategi pengembangan berbasis transformasi digital sesuai kondisi aktual BUMDes Pesona Bengara.

Di sisi lain, Penelitian terdahulu mengenai digitalisasi BUMDes umumnya membahas aspek tertentu secara terpisah. (Gumilar et al., 2023) berfokus pada pemanfaatan media sosial dan digital marketplace, (Matheos et al., 2024) pada literasi digital dan kapasitas pengurus, (Mutia & Lestari, 2024) pada transformasi digital dalam tata kelola BUMDes, sedangkan (Heronimus et al., 2023) mengkaji hambatan pengembangan BUMDes dari aspek sumber daya manusia, keuangan, perencanaan usaha, dan infrastruktur. Penelitian tersebut belum secara khusus mengintegrasikan kondisi pasokan kakao, kapasitas pengurus, kepastian pasar, dan pemanfaatan teknologi digital pada unit usaha penampungan kakao yang masih berada pada tahap rintisan. Berbeda dengan penelitian terdahulu, penelitian ini membahas faktor penghambat pengelolaan usaha penampungan kakao dan merumuskan strategi pengembangan berbasis transformasi digital melalui analisis SWOT sesuai dengan kondisi aktual BUMDes Pesona Bengara.

Pola serupa juga ditemukan secara internasional. (Cristobal-Fransi et al., 2020) menunjukkan bahwa koperasi agri-food di Catalonia masih terbatas dalam pemanfaatan e-commerce, sedangkan (Zheng et al., 2026) menemukan bahwa transformasi digital koperasi petani di Tiongkok terkendala terutama oleh kapasitas organisasi. Di Indonesia, (Rahayu & Day, 2017) juga menegaskan bahwa adopsi e-commerce UKM lebih dibatasi oleh kemampuan manajerial dan sumber daya daripada ketersediaan teknologi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital usaha pedesaan tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kesiapan organisasi dan sumber daya.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi identifikasi faktor penghambat usaha penampungan kakao dengan perumusan strategi pengembangan berbasis transformasi digital melalui analisis SWOT pada BUMDes dengan unit usaha yang masih berada pada tahap rintisan. Strategi yang dirumuskan mempertimbangkan kesiapan pasokan, kapasitas pengurus, tata kelola, dan kondisi pasar sehingga digitalisasi tidak ditempatkan sebagai solusi tunggal. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor penghambat pengelolaan usaha penampungan kakao dan merumuskan strategi transformasi digital untuk pengembangan usaha kakao pada BUMDes Pesona Bengara.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk mengidentifikasi faktor penghambat dan merumuskan strategi pengembangan usaha penampungan kakao BUMDes Pesona Bengara berdasarkan kondisi aktual di lapangan (Malisa et al., 2022). Pendekatan ini dipilih karena dinilai tepat untuk menggali data secara holistik dan kontekstual berdasarkan kondisi nyata di lapangan, terutama dalam memahami dinamika pengelolaan usaha desa yang melibatkan beragam aktor dan variabel sosial.

Informan penelitian ditentukan melalui metode *purposive sampling*, berdasarkan keterlibatan dan pemahaman terhadap objek penelitian. Penelitian melibatkan lima informan, yaitu satu pengurus BUMDes Pesona Bengara yang terlibat dalam pengelolaan usaha penampungan kakao, satu aparat Pemerintah Desa Sekatak Bengara, dan tiga petani kakao aktif sebagai penyedia bahan baku. Mengingat penelitian ini bertumpu pada satu studi kasus dan lima informan, temuan yang dihasilkan menggambarkan kondisi spesifik BUMDes Pesona Bengara dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan ke badan usaha milik desa di lokasi lain.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur dilakukan menggunakan pedoman yang disusun berdasarkan fokus penelitian dan dikembangkan secara fleksibel sesuai jawaban informan (Rahmawati et al., 2024). Untuk menunjukkan proses reduksi data, pertanyaan dan jawaban dari masing-masing informan dikelompokkan berdasarkan kesamaan informasi hingga membentuk kategori yang berkaitan dengan faktor penghambat dan strategi pengembangan usaha penampungan kakao.

Untuk menunjukkan proses reduksi data berdasarkan model interaktif Miles dan Huberman, hasil wawancara diseleksi, diringkas, dan dikelompokkan berdasarkan kesamaan informasi. Data diklasifikasikan berdasarkan tiga kategori informan, yaitu Direktur BUMDes, Aparat Pemerintah Desa, dan petani kakao, kemudian dikelompokkan ke dalam lima kategori utama sesuai fokus penelitian sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Klasifikasi Hasil Wawancara

Kategori Topik	Kategori Informan	Pertanyaan & Jawaban
Sejarah & Peran Kelembagaan	Direktur BUMDes (Kategori Informan 1)	P: Bagaimana unit usaha penampungan kakao didirikan, apa tujuan utamanya, dan bagaimana posisi unit tersebut dalam struktur operasional BUMDes saat ini? J: Gagasan unit usaha berasal dari pendamping PT PKN untuk memanfaatkan peluang pendirian pabrik produksi kakao.
	Aparat Pemerintah Desa (Kategori Informan 2)	P: Bagaimana peran dan latar belakang Pemerintah Desa dalam pembentukan dan dukungan terhadap unit usaha penampungan kakao BUMDes? J: BUMDes awalnya berfokus pada penyediaan tenaga kerja, kemudian berkembang ke sektor kakao melalui program bibit PT PKN. Pemerintah Desa mendukung melalui penyertaan modal dan pengadaan pupuk.

	Petani Kakao (Kategori Informan 3)	P: Sejauh mana Anda mengetahui keberadaan, program, dan kegiatan penampungan kakao BUMDes Pesona Bengara? J: Petani mengetahui keberadaan BUMDes dan program bantuan bibit kakao PT PKN, tetapi menilai kegiatan pembelian kakao oleh BUMDes belum berjalan secara rutin atau aktif.
Kondisi Pasokan Bahan Baku	Direktur BUMDes (Kategori Informan 1)	P: Bagaimana kondisi operasional dan volume pembelian kakao saat ini, serta bagaimana ketersediaan bahan baku dari petani lokal? J: Bahan baku kakao masih kurang karena produksi petani belum maksimal. BUMDes belum berani menyerap pasokan dari luar desa karena belum adanya pasar atau pembeli yang pasti.
	Aparat Pemerintah Desa (Kategori Informan 2)	P: Bagaimana kondisi dan potensi perkebunan kakao di Sekatak Bengara, khususnya tanaman yang produktif dan belum produktif? J: Terdapat sekitar 12.000 pohon kakao yang ditanam masyarakat. Saat ini, hanya sekitar 100 pohon yang telah memasuki masa produktif atau berbuah.
	Petani Kakao (Kategori Informan 3)	P: Bagaimana kondisi dan hasil panen tanaman kakao serta kendala utama yang dihadapi dalam usaha tani kakao? J: Sebagian besar tanaman kakao ditanam sekitar tahun 2024 dan masih belum produktif. Hasil panen masih sedikit dan tidak konsisten serta dipengaruhi oleh hama dan kondisi cuaca.
Kapasitas SDM & Tata Kelola	Direktur BUMDes (Kategori Informan 1)	P: Apa kendala internal utama terkait kapasitas pengelola, pencatatan administrasi, dan SOP dalam kegiatan operasional? J: Terdapat kekurangan sumber daya manusia. Pengurus belum memahami literasi digital secara memadai dan terdapat persoalan kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan BUMDes.
	Aparat Pemerintah Desa (Kategori Informan 2)	P: Bagaimana Pemerintah Desa menilai kapasitas SDM, tata kelola, dan mekanisme pengawasan BUMDes? J: Pergantian pengurus cukup sering terjadi. Belum terdapat rencana bisnis yang terstruktur dan belum ada penyerahan Laporan Pertanggungjawaban (LPJ). Kepengurusan dinilai perlu diperbaiki.
	Petani Kakao (Kategori Informan 3)	P: Apakah Anda pernah menjual hasil panen kakao kepada BUMDes dan bagaimana penilaian terhadap pelayanan serta transparansinya? J: Petani jarang atau hanya pernah satu kali menjual hasil panen kepada BUMDes karena belum adanya jadwal pembelian yang jelas, prosedur pembelian yang belum pasti, dan ketidakpastian keberlanjutan pembelian.
Pemasaran & Kepastian Pasar	Direktur BUMDes (Kategori Informan 1)	P: Strategi pemasaran apa yang digunakan dan apa kendala dalam memperoleh pembeli serta harga yang kompetitif? J: Promosi masih dilakukan secara konvensional melalui mulut ke mulut. BUMDes kesulitan menentukan arah penjualan karena belum memiliki pengepul besar yang menawarkan harga kompetitif dibandingkan pengepul lokal.
	Aparat Pemerintah Desa (Kategori Informan 2)	P: Bagaimana kondisi persaingan harga dengan pengepul atau pembeli kakao lain di wilayah desa? J: Belum terdapat kepastian pasar maupun sistem perbandingan harga. Persaingan harga cukup sulit karena sudah terdapat pembeli kakao lain yang beroperasi di wilayah Sekatak.
	Petani Kakao (Kategori Informan 3)	P: Kepada siapa hasil panen biasanya dijual dan bagaimana harga pembelian BUMDes dibandingkan pengepul lokal? J: Hasil panen terutama dijual kepada pengepul lokal yang menawarkan pembayaran tunai langsung, harga kompetitif, dan layanan pengambilan hasil panen secara rutin.
Transformasi & Literasi Digital	Direktur BUMDes (Kategori Informan 1)	P: Bagaimana tingkat literasi digital pengurus dan platform digital apa yang paling memungkinkan digunakan untuk pemasaran? J: BUMDes belum memanfaatkan media sosial karena kendala jaringan dan keterbatasan kapasitas SDM. Facebook dianggap sebagai platform yang potensial dan mudah dijangkau.
	Aparat Pemerintah Desa (Kategori Informan 2)	P: Sejauh mana Pemerintah Desa mendukung program literasi digital dan bagaimana kondisi infrastruktur internet saat ini? J: Pemerintah Desa belum pernah memfasilitasi pelatihan digitalisasi. Pemanfaatan teknologi juga terkendala jaringan internet. Facebook

	dinilai lebih efektif dan memiliki jangkauan lebih luas dibandingkan WhatsApp.
Petani Kakao (Kategori Informan 3)	P: Apakah Anda menggunakan smartphone atau media sosial dan bagaimana pandangan terhadap penggunaan media digital oleh BUMDes untuk usaha kakao? J: Petani menggunakan Facebook dan WhatsApp untuk memperoleh informasi pasar dan harga kakao. Petani mendukung penggunaan Facebook dan WhatsApp oleh BUMDes untuk menyampaikan informasi harga secara transparan.
Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan hasil wawancara (2026)	

Data wawancara pada Tabel 1 diklasifikasikan berdasarkan kesamaan tema dan ditriangulasi dengan hasil observasi lapangan serta dokumen operasional BUMDes. Hasil tersebut kemudian digunakan untuk mengidentifikasi faktor penghambat utama dan sebagai dasar analisis SWOT dalam merumuskan strategi pengembangan usaha.

Kedua Observasi dilakukan terhadap kondisi operasional usaha penampungan kakao, cara petani menjual hasil panen, strategi pemasaran, dan kendala pengelolaan usaha (Sari et al., 2025). Dokumentasi meliputi laporan transaksi jual beli kakao, catatan keuangan, arsip dan foto kegiatan BUMDes, serta rekaman wawancara sebagai data pendukung (Ardiansyah et al., 2023).

Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi, hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dikelompokkan berdasarkan kesamaan tema hingga diperoleh empat kategori utama faktor penghambat. Data kemudian disajikan secara deskriptif dan dibandingkan antarsumber sebelum dilakukan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode dengan membandingkan informasi antar-informan serta hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Analisis SWOT digunakan setelah identifikasi faktor penghambat untuk memetakan kondisi internal dan eksternal serta merumuskan strategi pengembangan usaha (Malisa et al., 2022). Temuan penelitian diklasifikasikan ke dalam strengths, weaknesses, opportunities, dan threats, kemudian dikombinasikan untuk menghasilkan strategi SO, ST, WO, dan WT sesuai kondisi aktual BUMDes Pesona Bengara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum BUMDes Pesona Bengara

BUMDes Pesona Bengara berkedudukan di Desa Sekatak Bengara, Kecamatan Sekatak, Kabupaten Bulungan, Provinsi Kalimantan Utara. Lembaga ini resmi berdiri pada 18 April 2022 melalui Musyawarah Desa. Berdasarkan penuturan Kepala Desa Sekatak Bengara dan Direktur BUMDes dalam wawancara, Pengembangan BUMDes berkaitan dengan kerja sama Pemerintah Desa dan PT Pesona Khatulistiwa Nusantara (PKN), yang kemudian berkembang melalui unit jasa tenaga kerja pada 2023, penampungan ikan pada 2024, dan penampungan kakao pada 2025.

Unit usaha penampungan kakao dikembangkan sebagai tindak lanjut program pemberdayaan masyarakat melalui dukungan bibit dan pupuk kakao dari PT PKN. Desa Sekatak Bengara memiliki potensi lebih dari 12.000 pohon kakao milik warga, tetapi sebagian besar masih dalam fase pertumbuhan. Dalam pengembangannya, BUMDes juga memperoleh dukungan Pemerintah Desa berupa penyertaan modal, fasilitasi kegiatan, dan pendampingan. Meskipun demikian, unit usaha penampungan kakao masih menghadapi sejumlah kendala yang membatasi perkembangannya.

Faktor-Faktor Penghambat Dalam Pengelolaan Usaha Penampungan Kakao Pada BUMDes Pesona Bengara

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan empat faktor yang menghambat pengelolaan usaha penampungan kakao BUMDes Pesona Bengara, yaitu keterbatasan pasokan bahan baku, keterbatasan kapasitas manajerial, ketidakpastian pasar, dan rendahnya pemanfaatan teknologi digital. Keempat faktor tersebut saling berkaitan; keterbatasan pasokan menyebabkan volume transaksi rendah dan menyulitkan BUMDes membangun kepastian pasar, sementara keterbatasan kapasitas pengurus dan pemanfaatan teknologi digital membatasi kemampuan pengelolaan dan pengembangan jaringan usaha.

Keterbatasan Pasokan Bahan Baku

Keterbatasan pasokan bahan baku merupakan faktor mendasar dalam pengelolaan usaha penampungan kakao BUMDes Pesona Bengara. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, Desa Sekatak Bengara memiliki potensi lebih dari 12.000 pohon kakao milik warga, tetapi sebagian besar baru ditanam pada 2024 dan belum memasuki masa produktif. Akibatnya, jumlah kakao yang dapat diserap BUMDes masih terbatas. Kondisi ini diperkuat oleh dokumentasi yang menunjukkan bahwa sejak unit usaha penampungan kakao dibentuk, baru terdapat satu kali transaksi pembelian kakao.

Kondisi tersebut menunjukkan kesenjangan antara potensi komoditas dan ketersediaan bahan baku aktual. Pasokan yang belum stabil menyebabkan BUMDes belum mampu menjaga kontinuitas penampungan maupun membangun kepastian transaksi dengan pembeli. Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan usaha perlu disesuaikan dengan kapasitas sumber daya dan kondisi riil potensi ekonomi masyarakat (Sudrajat et al., 2021).

Keterbatasan Kapasitas Manajerial dan Literasi Digital

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, kemampuan manajerial pengurus masih terbatas, terutama dalam penyusunan rencana bisnis dan pengelolaan usaha secara profesional. Pergantian kepengurusan yang cukup sering juga menghambat kesinambungan pembinaan dan pengembangan organisasi. Selain itu, pengurus belum memperoleh pelatihan khusus mengenai pemasaran digital, pengelolaan media sosial, dan pemanfaatan teknologi digital untuk operasional usaha.

Temuan ini menunjukkan bahwa digitalisasi tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia dan organisasi. Hal tersebut sejalan dengan (Matheos et al., 2024), (Mutia & Lestari, 2024), serta (Rahayu & Day, 2017) yang menekankan pentingnya kapasitas manajerial dan literasi digital dalam adopsi teknologi. (Setyawan et al., 2026) juga menunjukkan bahwa pendampingan digital yang praktis dapat meningkatkan kapasitas pemasaran usaha komunitas. Karena itu, peningkatan kompetensi pengurus, pelatihan dasar perencanaan usaha dan literasi digital, serta penyusunan rencana suksesi perlu menjadi bagian dari penguatan internal BUMDes.

Ketidakpastian Pasar dan Lemahnya Posisi Tawar

Faktor berikutnya adalah belum terbentuknya kepastian pasar bagi usaha penampungan kakao. Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur BUMDes, petani masih enggan menjual hasil panennya melalui BUMDes karena belum terdapat jaminan harga yang kompetitif dan kepastian transaksi. Di sisi lain, pembeli potensial belum tertarik menjalin kerja sama karena volume pasokan BUMDes masih terbatas dan belum konsisten. Kondisi tersebut menempatkan BUMDes pada posisi tawar yang relatif lemah dalam rantai pemasaran kakao.

Permasalahan pasar tidak hanya berkaitan dengan promosi, tetapi juga dengan kepastian hubungan antara petani sebagai pemasok dan pembeli sebagai pasar. Rendahnya volume pasokan menyulitkan BUMDes membangun kepercayaan pembeli, sedangkan belum adanya kepastian harga membuat petani belum menjadikan BUMDes sebagai saluran utama penjualan.

Temuan tersebut sejalan dengan (Peng et al., 2021) yang menunjukkan bahwa penguatan jaringan pembeli perlu berjalan bersama dengan penguatan pasokan. Oleh karena itu, BUMDes perlu membangun kerja sama dengan minimal satu pembeli yang mampu memberikan kepastian harga dan volume pada musim pembelian berikutnya.

Rendahnya Pemanfaatan Teknologi Digital

Pemanfaatan teknologi digital dalam operasional dan pemasaran usaha penampungan kakao masih terbatas. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, kegiatan promosi dan komunikasi usaha masih dilakukan secara konvensional dan belum memanfaatkan media sosial maupun platform digital secara optimal. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian petani telah menggunakan Facebook dan WhatsApp, termasuk untuk memperoleh informasi mengenai harga kakao. Kondisi tersebut menjadi peluang awal bagi BUMDes untuk memperkenalkan pemanfaatan teknologi digital dengan menggunakan platform yang telah dikenal oleh masyarakat.

Temuan ini sejalan dengan (Matheos et al., 2024) dan (Gumilar et al., 2023) yang menunjukkan bahwa platform digital yang telah dikenal masyarakat dapat mendukung pemasaran dan visibilitas BUMDes. (Insani & Rahman, 2025) juga menemukan bahwa penggunaan platform digital seperti Instagram secara konsisten untuk komunikasi publik secara signifikan memperkuat visibilitas dan kepercayaan publik terhadap suatu lembaga, dengan strategi konten dan evaluasi keterlibatan audiens berperan penting dalam menerjemahkan kehadiran digital menjadi kredibilitas. Hal ini selaras dengan (Abdurokhim et al., 2026), yang menegaskan bahwa platform murah dan familiar lebih realistis bagi organisasi dengan kesiapan digital rendah.

Namun, digitalisasi bukan satu-satunya solusi karena efektivitasnya tetap dipengaruhi pasokan, kapasitas pengurus, dan kepastian pasar. Oleh karena itu, Facebook dan WhatsApp dapat dimanfaatkan secara bertahap untuk menyampaikan harga dan jadwal pembelian, berkomunikasi dengan petani, serta membangun jaringan pasar sebelum penggunaan sistem digital yang lebih kompleks.

Keempat faktor penghambat selanjutnya dipetakan bersama kondisi pendukung melalui analisis SWOT. Faktor internal diklasifikasikan menjadi *strengths* dan *weaknesses*, sedangkan faktor eksternal menjadi *opportunities* dan *threats* sebagai dasar perumusan strategi pengembangan usaha BUMDes Pesona Bengara. Pemetaan ini bertujuan menyusun landasan analitis yang komprehensif bagi perumusan strategi pengembangan usaha penampungan kakao berbasis transformasi bisnis digital. Hasil pemetaan tersebut disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Penampungan Kakao BUMDes Pesona Bengara

Faktor Internal	
Faktor / Komponen	Uraian
Strengths (Kekuatan)	1. BUMDes memiliki legalitas dan dukungan Pemerintah Desa. 2. BUMDes memiliki hubungan langsung dengan petani kakao lokal. 3. Desa memiliki potensi lebih dari 12.000 pohon kakao. 4. Sebagian petani telah familiar menggunakan Facebook dan WhatsApp.
Weaknesses (Kelemahan)	1. Pasokan kakao belum stabil karena sebagian besar tanaman belum produktif. 2. Kemampuan pengurus dalam perencanaan dan pengelolaan usaha masih terbatas. 3. Pergantian pengurus menghambat kesinambungan pengelolaan. 4. Pemanfaatan teknologi digital untuk promosi, komunikasi, dan pencatatan masih rendah.

Faktor Internal	
Faktor / Komponen	Uraian
	5. Usaha baru mencatat transaksi pembelian kakao yang sangat terbatas.
Faktor Eksternal	
Opportunities (Peluang)	1. Tanaman kakao yang belum produktif berpotensi menjadi sumber pasokan ketika memasuki masa panen. 2. Terdapat peluang kerja sama dengan pembeli atau industri pengolahan kakao. 3. Facebook dan WhatsApp telah dikenal oleh sebagian aktor usaha sehingga dapat digunakan sebagai media komunikasi dan pemasaran berbiaya rendah. 4. Terdapat dukungan Pemerintah Desa dan pihak pendamping dalam pengembangan usaha.
Threats (Ancaman)	1. Pengepul lain telah memiliki hubungan lebih dahulu dengan petani. 2. Belum adanya kepastian harga dan pembeli dapat mengurangi minat petani menjual melalui BUMDes. 3. Volume pasokan yang rendah dapat mengurangi minat pembeli menjalin kerja sama. 4. Fluktuasi harga kakao dapat memengaruhi kemampuan BUMDes menawarkan harga yang kompetitif.

Sumber: Hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, diolah oleh peneliti (2026)

Berdasarkan pemetaan SWOT pada Tabel 2, dirumuskan strategi SO, ST, WO, dan WT sesuai kondisi aktual BUMDes Pesona Bengara. Strategi disusun secara bertahap dengan mempertimbangkan keterbatasan pasokan, kapasitas manajerial dan literasi digital pengurus, serta pemanfaatan teknologi digital yang masih rendah.

Secara internal, BUMDes memiliki dukungan Pemerintah Desa, legalitas kelembagaan, hubungan dengan petani, dan potensi komoditas kakao, tetapi masih terkendala pasokan, kapasitas pengurus, pemanfaatan digital, dan kesinambungan kepengurusan. Secara eksternal, peluang berasal dari potensi peningkatan pasokan, pemanfaatan Facebook dan WhatsApp, serta kerja sama dengan pembeli, sedangkan ancaman meliputi persaingan dengan pengepul, fluktuasi harga, serta risiko yang memengaruhi ketersediaan bahan baku. Hasil rumusan strategi disajikan pada Tabel 3.

Strategi Pengembangan Usaha Berbasis Transformasi Bisnis Digital yang Direkomendasikan

Berdasarkan pemetaan faktor internal dan eksternal, strategi pengembangan dirumuskan melalui kombinasi SO, ST, WO, dan WT. Strategi disusun sesuai kondisi aktual usaha, dengan menempatkan penguatan pasokan, kapasitas pengurus, tata kelola, dan kepastian pasar sebagai fondasi, sedangkan teknologi digital digunakan secara bertahap untuk mendukung komunikasi, pemasaran, dan administrasi usaha. Matriks strategi disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Matriks Strategi Pengembangan Usaha BUMDes Pesona Bengara

	Opportunities (O)	Threats (T)
Strengths (S)	Strategi SO	Strategi ST
	1. Memanfaatkan dukungan Pemerintah Desa dan hubungan dengan petani untuk melakukan pendataan jumlah tanaman produktif dan proyeksi pasokan kakao. 2. Menggunakan Facebook dan WhatsApp untuk menyampaikan	1. Memperkuat hubungan dengan petani melalui mekanisme pembelian yang lebih jelas agar BUMDes mampu bersaing dengan pengepul. 2. Memanfaatkan legalitas dan dukungan Pemerintah Desa untuk menjalin kesepakatan dengan

	harga, jadwal pembelian, serta informasi usaha kepada petani.	pembeli yang dapat memberikan kepastian harga dan volume.
	3. Memanfaatkan legalitas BUMDes untuk membuka komunikasi awal dengan calon pembeli atau industri pengolahan kakao.	3. Menetapkan informasi harga pembelian secara terbuka melalui WhatsApp/Facebook agar petani dapat membandingkan harga secara transparan.
Weaknesses (W)	Strategi WO	Strategi WT
	1. Menyelenggarakan pelatihan dasar manajemen usaha, pencatatan transaksi, dan pemanfaatan media digital bagi pengurus. 2. Menyusun SOP pembelian, pembayaran, pencatatan, dan komunikasi dengan petani. 3. Menggunakan pencatatan digital sederhana untuk mencatat pembelian, penjualan, dan stok kakao. 4. Memanfaatkan media digital yang sudah dikenal masyarakat sebelum mengadopsi sistem yang lebih kompleks.	1. Menyusun mekanisme regenerasi dan pembagian tugas pengurus agar pergantian kepengurusan tidak menghentikan pengelolaan usaha. 2. Menghindari pembelian kakao dalam volume besar sebelum terdapat kepastian pembeli. 3. Melakukan pembelian secara bertahap sesuai volume pasokan aktual dan kapasitas pasar. 4. Membangun komunikasi rutin dengan petani dan calon pembeli untuk mengurangi risiko kehilangan pemasok maupun pasar.
Sumber: Diolah peneliti berdasarkan hasil penelitian (2026)		

Berdasarkan matriks pada Tabel 3, strategi SO memanfaatkan dukungan Pemerintah Desa, legalitas BUMDes, hubungan dengan petani, dan potensi kakao untuk memperkuat pasokan, komunikasi digital, serta membuka jaringan dengan calon pembeli. Strategi ST diarahkan pada penguatan hubungan dengan petani dan pembeli melalui mekanisme pembelian, transparansi harga, dan kemitraan yang lebih jelas agar BUMDes mampu menghadapi persaingan dengan pengepul.

Strategi WO menekankan peningkatan kapasitas pengurus melalui pelatihan manajemen, literasi digital, penyusunan SOP, serta penggunaan media sosial dan pencatatan digital sederhana. Sementara itu, strategi WT diarahkan pada penguatan keberlanjutan pengelolaan melalui regenerasi pengurus, pembelian sesuai kapasitas pasokan dan pasar, serta komunikasi rutin dengan petani dan calon pembeli. Secara keseluruhan, strategi tersebut menempatkan digitalisasi sebagai pendukung penguatan pasokan, kapasitas pengurus, tata kelola, dan kepastian pasar, bukan sebagai solusi tunggal.

Secara keseluruhan, strategi yang dirumuskan menunjukkan bahwa transformasi digital pada usaha penampungan kakao BUMDes Pesona Bengara perlu diterapkan secara bertahap dan tidak ditempatkan sebagai solusi tunggal. Pemanfaatan Facebook, WhatsApp, dan pencatatan digital berfungsi sebagai pendukung komunikasi, pemasaran, dan administrasi usaha, sedangkan keberhasilannya tetap bergantung pada kesiapan pasokan, kapasitas pengurus, tata kelola, dan kepastian pasar.

Pada tahap awal, prioritas diarahkan pada penguatan kapasitas pengurus, penyusunan SOP dan rencana bisnis, serta hubungan dengan petani untuk meningkatkan kepastian pasokan. Tahap berikutnya difokuskan pada penguatan pasar melalui identifikasi calon pembeli, kepastian harga dan transaksi, serta pengembangan kemitraan. Penguatan pasar perlu dilakukan sebelum memperluas sumber pasokan agar peningkatan volume pembelian dapat diimbangi dengan kemampuan BUMDes menyalurkan kakao yang dihimpun.

Setelah kapasitas internal, pasokan, dan pasar mulai terbentuk, teknologi digital dapat dikembangkan secara bertahap. Facebook dapat digunakan untuk penyebaran informasi dan promosi, WhatsApp untuk komunikasi dengan petani dan mitra usaha, sedangkan pencatatan digital sederhana digunakan untuk mendukung administrasi transaksi. Penerapannya tetap

disesuaikan dengan kemampuan pengurus dan kondisi jaringan internet sehingga transformasi digital menjadi bagian dari strategi pengembangan usaha yang terintegrasi dan berkelanjutan.

Dengan demikian, transformasi digital pada usaha penampungan kakao BUMDes Pesona Bengara diterapkan secara bertahap sebagai bagian dari strategi pengembangan usaha. Penguatan kapasitas internal dan pasokan menjadi fondasi awal, dilanjutkan dengan kepastian pasar dan kemitraan, kemudian diperkuat melalui teknologi digital untuk mendukung komunikasi, pemasaran, dan administrasi. Pendekatan ini menempatkan digitalisasi sebagai pendukung pengembangan usaha yang terintegrasi dan berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa belum optimalnya usaha penampungan kakao BUMDes Pesona Bengara dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu keterbatasan pasokan bahan baku, kapasitas pengurus dan tata kelola usaha, ketidakpastian pasar, serta rendahnya pemanfaatan teknologi digital. Keempat faktor tersebut saling berkaitan, terutama keterbatasan pasokan yang menyebabkan volume usaha tidak stabil dan memengaruhi kepastian pasar.

Berdasarkan analisis SWOT, strategi pengembangan dirumuskan melalui strategi SO, ST, WO, dan WT yang meliputi penguatan hubungan dengan petani dan pembeli, peningkatan kapasitas manajerial dan literasi digital pengurus, pemanfaatan media sosial dan pencatatan digital, serta penguatan tata kelola melalui SOP dan keberlanjutan kepengurusan. Strategi perlu diterapkan secara bertahap, dimulai dari penguatan kapasitas internal dan pasokan, dilanjutkan dengan kepastian pasar dan kemitraan, kemudian diperkuat melalui pemanfaatan Facebook, WhatsApp, dan pencatatan digital.

Dengan demikian, transformasi digital bukan solusi tunggal, melainkan bagian dari strategi terintegrasi dengan penguatan pasokan, sumber daya manusia, tata kelola, dan pasar. Temuan ini dapat menjadi peta jalan bagi BUMDes Pesona Bengara serta referensi bagi penelitian BUMDes rintisan sejenis dalam menerapkan transformasi digital setelah fondasi usaha terbentuk.

Saran

BUMDes Pesona Bengara disarankan melakukan pendataan jumlah pohon kakao produktif dan perkiraan volume panen setiap petani sebagai dasar menentukan kapasitas pembelian. Pengurus perlu menetapkan SOP sederhana untuk pembelian, pembayaran, dan pencatatan transaksi serta menunjuk pengurus yang bertanggung jawab pada setiap kegiatan. Untuk memperoleh kepastian pasar, BUMDes perlu mengidentifikasi dan menghubungi calon pembeli sebelum meningkatkan volume pembelian kakao serta menyepakati harga, kualitas, dan volume yang dapat diterima. Pemanfaatan digital dapat dimulai dengan WhatsApp Business untuk menyampaikan harga dan jadwal pembelian kepada petani, Facebook untuk informasi dan promosi usaha, serta pencatatan digital sederhana untuk transaksi pembelian dan penjualan. Pemerintah Desa dan pihak pendamping disarankan memfasilitasi pelatihan dasar pengelolaan usaha dan penggunaan media digital bagi pengurus. Penelitian selanjutnya dapat mengevaluasi penerapan strategi tersebut setelah produksi kakao masyarakat meningkat.

REFERENSI

- Abdurokhim, Pratama, D., Sulastri, S., Augustin, Whan Amri, A., & Askarno. (2026). *Development and Validation of Digital Readiness Assessment Instrument for Rural Enterprises : Evidence from BUMDES in Indonesia*. 6(1), 0–6.
- Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). *Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. 1, 1–9.
- Cristobal-Fransi, E., Montegut-Salla, Y., Ferrer-Rosell, B., & Daries, N. (2020). Rural cooperatives in the digital age: An analysis of the Internet presence and degree of maturity

- of agri-food cooperatives' e-commerce. *Journal of Rural Studies*, 74, 55–66. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.11.011>
- Gumilar, R., Roro Suci Nurdianti, R., Sartika, S. H., & Srigustini, A. (2023). *Sosial media dan digital marketplace sebagai strategi pemasaran BUM Desa*. 6(204), 598–609. <https://doi.org/10.33474/jipemas.v6i3.19709>
- Heronimus, L., Kelen, S., & Bima, S. A. (2023). Faktor Penghambat Berkembangnya Bisnis Dari Badan Usaha Milik Desa Di Kabupaten Sumba Timur. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 8(2), 379–391.
- Insani, S., & Rahman, D. (2025). *THE INFLUENCE OF THE ROLE OF PUBLIC RELATIONS IN IMPROVING THE IMAGE OF INSTITUTIONS IN BPSDM WEST JAVA*. 2(2), 167–173.
- Insani, S., & Rosita. (2025). *Membangun Model Inovasi Digital Untuk UMKM Kota Bandung Dengan Pendekatan Kolaboratif Pentahelix*. 13, 104–115.
- Malisa, R., Nasution, M. A., & Siregar, O. M. (2022). Strategi Bisnis dalam Meraih Keunggulan Bersaing melalui Metode Analisis Swot. *Journal of Social Research*, 1(7), 743–750. <https://doi.org/10.55324/josr.v1i7.145>
- Matheos, Y., Malaikosa, L., Ghozali, M. A., Fitri, C. K., Widyaswari, M., Fitria, R. N., & Pramana, A. (2024). *Penguatan Kapasitas Potensi BUMDes melalui Literasi Digital dan Pemanfaatan Media Sosial*. 4(2), 72–82.
- Mulianingsih, S. (2022). *Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Mendukung Pengentasan Kemiskinan Desa*. 4(April), 10–21.
- Mutia, W., & Lestari, N. E. (2024). *Transformasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada Era Digital*. 7, 263–281.
- Peng, C., MA, B., & ZHANG, C. (2021). Poverty alleviation through e-commerce: Village involvement and demonstration policies in rural China. *Journal of Integrative Agriculture*, 20(4), 998–1011. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2095-3119\(20\)63422-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2095-3119(20)63422-0)
- Rahayu, R., & Day, J. (2017). E-commerce adoption by SMEs in developing countries: evidence from Indonesia. *Eurasian Business Review*, 7(1), 25–41. <https://doi.org/10.1007/s40821-016-0044-6>
- Rahmawati, A., Halimah, N., Karmawan, & Setiawan, A. A. (2024). *Optimalisasi Teknik Wawancara Dalam Penelitian Field Research Melalui Pelatihan Berbasis Participatory Action Research Pada Mahasiswa Lapas Pemuda Kelas IIA Tangerang*. 135–142.
- Sari, A. S., Aprisilia, N., & Fitriani, Y. (2025). *Teknik Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif*: 5(2018), 539–545.
- Setyawan, A. A., Adji, W. H., Insani, S., & Ah, K. P. (2026). *Peningkatan Promosi Digital Produk Hidroponik Buruan SAE Kelurahan Maleer Bandung melalui Pemanfaatan Media Sosial*. 4(1), 1–14.
- Steiner, A., & Teasdale, S. (2019). Unlocking the potential of rural social enterprises. *Journal of Rural Studies*, 70, 144–154. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.03.021>
- Sudrajat, D., Syakdiah, S., & Suwarjo, S. (2021). Peran BUMDes Panggung Lestari Dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa Panggungharjo, Sewon, Bantul. *Jurnal Manajemen Publik & Kebijakan Publik (JMPKP)*, 2(2), 70–91. <https://doi.org/10.36085/jmpkp.v2i2.960>
- Zheng, Y., Dou, X., & Wang, X. (2026). *What drives the digital transformation of farmers' cooperatives? An empirical analysis based on the TOE framework*. 2, 1–27.