

# Pemetaan Potensi dan Pembaruan Model Bisnis dalam Meningkatkan Daya Saing dan Produktivitas BUMDesa

Sumiati\*, M. Abdi Dzil Ikhran

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

Corresponding email: sumiati@ub.ac.id

## Abstrak

*BUMDesa pada hakikatnya memiliki tugas utama sebagai mesin perekonomian desa. Meskipun demikian, tidak sedikit dari pengelola BUMDesa menghadapi permasalahan berkaitan dengan pengelolaan dan pelaksanaan aktivitas bisnis BUMDesa. Program Pengabdian Kepada Masyarakat yang diselenggarakan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang menjadi salah satu program yang bertujuan untuk membantu masyarakat khususnya lembaga ekonomi produktif dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh BUMDesa Sukorejo Kabupaten Kediri, usulan kegiatan pengabdian masyarakat berkaitan dengan pemetaan potensi bisnis dan pembaruan model bisnis dalam mendukung produktivitas dan peningkatan kinerja BUMDesa Sukorejo Kabupaten Kediri. Metode yang digunakan dalam kegiatan ini diantaranya dibagi kedalam beberapa tahap seperti pemetaan masalah, perumusan konsep, pelaksanaan kegiatan, serta evaluasi dan monitoring. Pelaksanaan kegiatan merupakan penyesuaian dari permasalahan yang dialami oleh BUMDesa sebagai mitra strategis.*

**Kata kunci**— BUMDesa, Ekonomi, Produktivitas, Kinerja BUMDesa

## Abstract

*BUMDesa essentially has the main task as the engine of the village economy. Nevertheless, not a few of the BUMDesa managers face problems related to the management and implementation of BUMDesa business activities. The Community Service Program organized by the Faculty of Economics and Business, Brawijaya University Malang is one of the programs that aims to help the community, especially productive economic institutions, in solving the problems faced. Based on the problems faced by BUMDesa Sukorejo Kediri Regency, the proposed community service activities are related to business potential mapping and business model updates in supporting productivity and performance improvement of BUMDesa Sukorejo Kediri Regency. The methods used in this activity include being divided into several stages such as problem mapping, concept formulation, activity implementation, and evaluation and monitoring. The implementation of activities is an alignment of the problems experienced by BUMDesa as a strategic partner.*

**Keywords**— BUMDesa, Economy, Productivity, BUMDesa Performance

## 1. PENDAHULUAN

Pembangunan desa dan daerah terluar menjadi agenda prioritas pembangunan pemerintah Indonesia. Pembangunan kawasan tersebut telah menjadi agenda utama dari Program Nawacita pada tahun 2014 dan dilanjutkan Nawacita tahap kedua. Pembangunan pedesaan adalah pembangunan berbasis pedesaan dengan mengedepankan kearifan lokal kawasan pedesaan yang mencakup struktur demografi masyarakat, karakteristik sosial budaya, karakteristik fisik/geografis, pola kegiatan usaha pertanian, pola keterkaitan ekonomi desa-kota, sektor kelembagaan desa, dan karakteristik kawasan pemukiman (Gai et al., 2020). Diperlukan penanganan serta rencana pembangunan yang berbeda. Perencanaan dan pola pembangunan harus

didasarkan pada karakteristik, potensi alam dan sosial budaya di pedesaan dapat dikembangkan selaras dengan pola pembangunan modern (Bantacut, 2012).

Pembangunan desa juga perlu melibatkan unsur – unsur yang terdapat di desa seperti lembaga – lembaga yang ada di pedesaan, dan unsur penggerak ekonomi seperti BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dan Kewirausahaan Masyarakat (Prasetyo & Mamengko, 2020), juga oleh sector perbankan selaku pemodal (Suryadi et al., 2023). Elemen pendukung tersebut tidak dapat dipisahkan dan bersifat saling melengkapi yang digunakan sebagai bahan pemetaan pada pola pembangunan desa yang berkelanjutan. Hal ini juga tertuang dalam kebijakan SDGs (*Sustainable Development Goals*) yang dijelaskan melalui Kementerian Desa dan Pengembangan Daerah Tertinggal RI pada Peraturan Menteri Desa,

Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pedoman Umum Pembangunan Desa dan Pemberdayaan Masyarakat Desa.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 menjelaskan BUMDes merupakan usaha desa yang dibentuk/didirikan oleh pemerintah desa dimana kepemilikan modal dan pengelolaannya dilaksanakan oleh pemerintah desa dan masyarakat (Widyanto & Priyanti, 2023). Tujuan dari dibentuknya BUMDes merupakan upaya pemerintah untuk meningkatkan kemampuan keuangan pemerintah desa dalam penyelenggaraan pemerintahan dan meningkatkan pendapatan masyarakat melalui berbagai kegiatan usaha ekonomi masyarakat perdesaan. Keberadaan BUMDes ini juga diperkuat oleh UU Nomor 6 Tahun 2014 yang dibahas dalam BAB X pasal 87-90 antara lain menyebutkan bahwa pendirian BUMDes disepakati melalui musyawarah desa dan dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan. Kebijakan SDGs diterjemahkan menjadi SDGs Desa dimana dalam pembangunan desa terdapat 18 Kebijakan Arah Pembangunan Desa Berkelanjutan. SDGs Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (1) Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 21 Tahun 2020.

Bisa dikatakan bahwa BUMDes memiliki dua fungsi utama yaitu sebagai Lembaga sosial dan lembaga komersial desa. BUMDes sebagai lembaga sosial memiliki kontribusi sebagai penyedia pelayanan sosial, sementara fungsi sebagai lembaga komersial memiliki arti bahwa BUMDes bertujuan untuk mencari keuntungan melalui penawaran sumber daya local (barang dan jasa) ke pasar (Karim, 2019). Jenis usaha yang dikelola oleh BUMDes telah diatur di dalam peraturan Menteri meliputi jasa, penyaluran sembilan bahan pokok, perdagangan hasil pertanian, dan atau industri kecil dan rumah tangga dan dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan potensi desa. Dari berbagai usaha yang dilakukan oleh BUMDes ini diharapkan nantinya dapat dimanfaatkan untuk pengembangan usaha, pembangunan desa, pemberdayaan masyarakat desa, dan pemberian bantuan untuk masyarakat miskin melalui hibah, bantuan sosial, dan kegiatan dana bergulir yang ditetapkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa.

BUMDesa pada hakikatnya memiliki tugas utama sebagai mesin perekonomian desa (Febryani et al., 2018). Meskipun demikian, tidak sedikit dari pengelola BUMDesa menghadapi permasalahan berkaitan dengan pengelolaan dan pelaksanaan aktivitas bisnis BUMDesa. Salah satu diantaranya BUMDesa Sukorejo. Berdasarkan pemaparan dan diskusi awal dengan kepala desa, keberadaan

BUMDesa Sukorejo dirasa belum optimal. BUMDesa belum mampu memberikan kontribusi signifikan pada peningkatan pendapatan asli desa. Tidak hanya itu BUMDesa yang telah beroperasi sejak tahun 2018 masih belum mampu mengidentifikasi keunggulan dan potensi desa yang dikembangkan sebagai kekuatan ekonomi desa.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja, keberadaan BUMDesa di beberapa wilayah di Jawa Timur dinilai masih belum mampu menghasilkan kinerja sebagaimana yang diharapkan (Ariadi, 2018.). Sebagian besar BUMDesa belum mampu memberikan kontribusi pada pendapatan asli desa. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti identifikasi dan pemetaan potensi milik masing-masing desa belum tepat, model bisnis belum sesuai dengan kebutuhan pasar, dan lemahnya kemampuan SDM dalam beradaptasi pada perubahan lingkungan pasar (Setiawan, 2020). Sehubungan dengan hal tersebut pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat ditujukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh BUMDesa. Dengan demikian BUMDesa mampu menjalankan bisnis secara optimum. Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh pengelola BUMDesa Sukorejo, pengusul mengajukan kegiatan pemetaan potensi ekonomi desa yang dapat dimanfaatkan oleh BUMDesa untuk memaksimalkan peran serta fungsinya sebagai lembaga ekonomi di desa. Kegiatan pengabdian yang diusulkan diharapkan dapat memberikan rekomendasi serta dasar perumusan kebijakan desa untuk mengembangkan potensi ekonominya.

## 2. METODE

Pelaksanaan kegiatan menggunakan metode pendampingan, pelatihan, dan inkubasi bisnis untuk percepatan penyelesaian masalah. Metode yang digunakan disepakati dan disetujui oleh seluruh pihak terkait. Hal ini ditujukan untuk mencapai output kegiatan secara maksimal. Sehingga diperlukan klasifikasi setiap kegiatan dan tahapan yang runtut berdasarkan output yang akan dicapai. Kegiatan akan diklasifikasikan menjadi tiga tahap yang terdiri atas tahap persiapan, pelaksanaan, dan monitoring evaluasi. Masing-masing tahap memiliki output yang berbeda dengan diikuti beberapa kegiatan didalamnya. Output yang ditetapkan pada setiap tahap didasarkan pada tujuan yang diajukan. Secara rinci tahapan kegiatan dijelaskan sebagai berikut:

### Tahap Persiapan

Tahap persiapan merupakan rangkaian awal pelaksanaan kegiatan. Rangkaian kegiatan yang dilaksanakan pada tahap persiapan menjadi penentu keberhasilan program kegiatan. Tahap persiapan

memiliki peran penting untuk merumuskan bentuk kegiatan dan mekanisme teknis kegiatan. Sesuai dengan output yang diharapkan pada tahap persiapan rangkaian kegiatan difokuskan untuk mengumpulkan informasi dari mitra dan pihak terkait. Informasi yang didapatkan kemudian digunakan untuk melakukan klasifikasi dan identifikasi masalah mitra. Selain itu, pada tahap persiapan akan dilakukan pemetaan masalah yang dialami oleh Pengelola BUMDesa Sukorejo. Pokok permasalahan pelaku Pengelola BUMDesa Sukorejo Kabupaten Malang menjadi dasar pelaksanaan inkubasi dan pelatihan.

### Tahap Inti

Tahap inti mengandung kegiatan inti dari program yang dilaksanakan. Rangkaian kegiatan inti lebih kompleks dan berhubungan langsung dengan mitra. Kegiatan inti memiliki fokus pada penguatan dan percepatan pelaku BUMDesa di wilayah Kabupaten Malang dalam meraih daya saing bisnis. Pelaksanaan kegiatan inti berasal dari informasi dan kesepakatan yang terbentuk pada tahap persiapan. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada tahap inti tentunya akan mengisi celah yang kosong serta melanjutkan program kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan manajerial dan menguatkan nilai bisnis.

### Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi merupakan tahap terakhir dari program kegiatan yang dilaksanakan. Kegiatan monitoring dan evaluasi berisi pengecekan kemajuan mitra pengabdian sekaligus ruang dalam memberikan masukan dan saran atas pelaksanaan dan peningkatan proses bisnis yang sedang dijalankan. Hasil yang telah dikerjakan oleh mitra dan evaluasi disusun kedalam laporan.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Penjajakan Lapang

Penjajakan lapang masuk dalam tahap awal untuk mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi permasalahan yang terjadi pada BUMDesa. Pada kunjungan lapang tim pelaksana berdiskusi dengan Bapak Galih selaku sekretaris desa Sukorejo. Permasalahan yang dialami oleh BUMDesa saat ini berkaitan dengan tata kelola organisasi. Menurut penuturan sekretaris desa Sukorejo permasalahan BUMDesa bermula saat pandemi Covid-19. Pada masa pandemi-19 BUMDesa memiliki tidak mampu untuk menjalankan unit usahanya. Pada masa pandemi dukungan pemerintah desa diprioritaskan pada penanggulangan masalah kesehatan serta penguatan ketahanan pangan masyarakat. Pandemi memberikan dampak yang signifikan pada Pengelolaan BUMDesa Sukorejo. Disamping itu

BUMDesa Sukorejo juga mengalami permasalahan yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi. Pada tahun 2022 masa kepengurusan organisasi periode sebelumnya telah berakhir. Tata kelola bisnis yang belum matang serta transisi kepengurusan menyebabkan BUMDesa mengalami hambatan dalam menjalankan perannya sebagai lembaga ekonomi daerah. Sekertaris Desa menyampaikan momen waktu pelaksanaan kegiatan pengabdian dianggap sangat tepat untuk memperbaiki tata kelola BUMDesa Sukorejo. Berdasarkan informasi awal yang diterima tim pengusul akan melakukan kajian pemetaan potensi ekonomi wilayah desa sebagai landasan dalam merumuskan proses bisnis BUMDesa dan rekomendasi pembuatan regulasi pemerintah desa. Kegiatan pengabdian selanjutnya di implementasikan dalam kegiatan pemetaan wilayah dan *focus group discussion*.

### Pemetaan Wilayah Desa

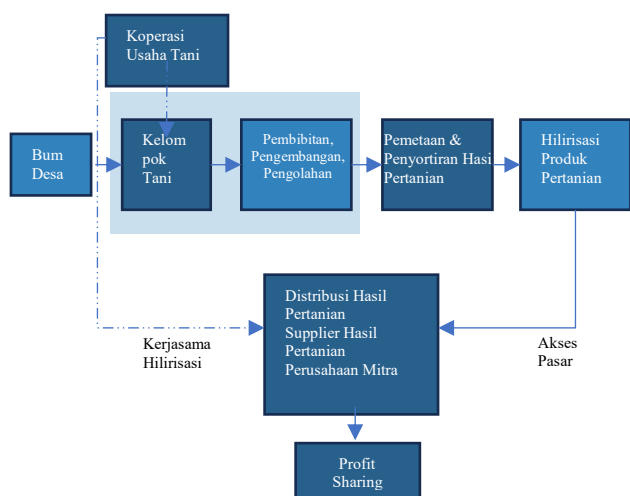
Tim pengusul memerlukan data dan informasi lapang untuk merumuskan kajian potensi ekonomi. Informasi yang didapatkan dilapangan menjadi bahan primer dalam mengidentifikasi lokasi atau ruang yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan aktivitas ekonomi. Desa Sukorejo adalah sebuah desa yang berada di Kecamatan Ngasem Kabupaten Kediri. Desa Sukorejo dibagi menjadi dua dusun, yaitu Dusun Katang dan Dusun Tepus dari ke-2 pembagian tersebut, masing-masing dusun memiliki sejarah berbeda. Dusun Katang memiliki sejarah paling tua dibandingkan dengan Dusun Tepus dengan kearifan lokal para sesepuh pada saat itu menyatukan Dusun Katang dan Dusun Tepus menjadi satu yaitu Desa Sukorejo. Pemetaan ruang dan potensi wilayah dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi tentang profil desa, termasuk data ekonomi, kependudukan, infrastruktur, serta kondisi sosial dan budaya. Dengan data ini sebagai landasan, kami melibatkan berbagai pemangku kepentingan lokal, dari perwakilan masyarakat, pemerintah desa, tokoh adat, hingga pengusaha lokal. Berdasarkan penurusan lapang Desa Sukorejo memiliki potensi besar dalam pengembangan ekonomi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menggerakkan perekonomian lokal.

### Focus Group Discussion

Agenda FGD dilaksanakan pada minggu kedua bulan Juli 2023 dengan pembahasan mengenai Pemetaan potensi ekonomi desa, identifikasi sektor unggulan, serta kesempatan dan tantangan pengembangan ekonomi desa. Moderator membuka FGD dengan menyampaikan tujuan pertemuan dan menjelaskan pentingnya pemetaan wilayah ekonomi desa untuk pengembangan ekonomi lokal yang berkelanjutan. Moderator memaparkan data awal

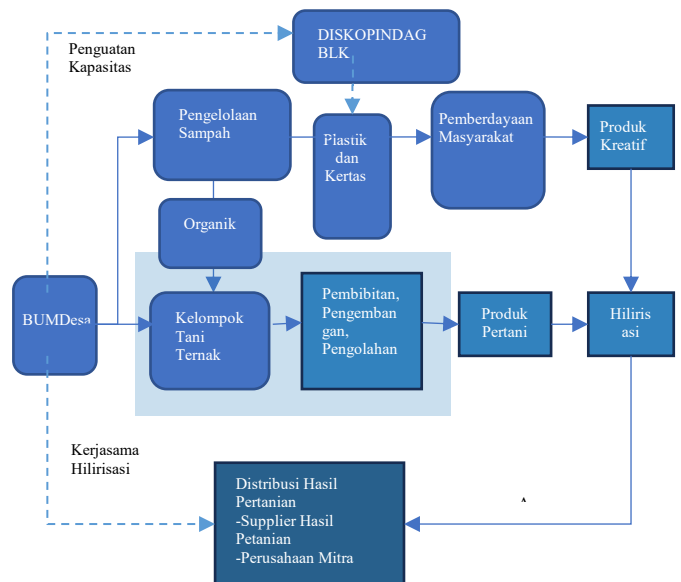
terkait profil desa, termasuk data ekonomi, sumber daya alam, infrastruktur, dan potensi lain yang relevan. Diskusi pun dilakukan untuk memastikan pemahaman yang sama mengenai kondisi desa. Peserta FGD yang sebagian besar pengelola BUMDesa diberikan ruang untuk berbagi pandangan dan pengalaman mengenai potensi ekonomi desa. Beberapa potensi yang diidentifikasi mencakup sektor pertanian, pariwisata, industri kreatif, serta pengolahan produk lokal (Rini & Amaliyah, 2019). Diskusi dilakukan untuk menentukan sektor ekonomi unggulan desa berdasarkan potensi yang telah diidentifikasi. Pertimbangan meliputi faktor daya dukung, pasar potensial, dan keterampilan lokal. Peserta FGD mendiskusikan peluang yang dapat dimanfaatkan dalam pengembangan ekonomi desa, termasuk akses ke program pemerintah, kerjasama antarlembaga, dan pemanfaatan teknologi. Peserta FGD mencoba merumuskan langkah-langkah strategis dalam pengembangan ekonomi desa. Rencana ini mencakup aspek infrastruktur, pelatihan SDM, pembiayaan, dan pemasaran produk lokal (Subagyo et al., 2015). Moderator menyimpulkan hasil FGD, mengajak peserta untuk berkontribusi aktif dalam implementasi rencana pengembangan ekonomi desa.

Pengabdian yang dilaksanakan kepada pengelola BUMDesa Sukorejo Kabupaten Kediri pada tahun pertama diantaranya memberikan usulan model bisnis. Model bisnis yang diusulkan didasarkan pada penelusuran lapang dan sumber data sekunder yang disampaikan oleh pemerintah desa. Sedikitnya terdapat dua usulan model bisnis yang dapat diterapkan oleh BUMDesa Sukorejo diantaranya model bisnis bidang pertanian, model bisnis bidang perindustrian dan perdagangan, dan model bisnis kolaborasi (lihat Gambar 1).



Gambar 1. Model Bisnis Bidang Pertanian

Ketersediaan ruang terbuka hijau dan lahan pertanian di desa sukorejo memiliki potensi dalam mengembangkan model bisnis bidang pertanian (Listiningrum & Magistra, 2023). BUMDesa dapat menaungi kelompok usaha tani dalam menjalankan aktivitas pertanian. Produk hasil pertanian yang telah dikelola oleh kelompok tani dapat dibeli oleh BUMDesa dan didistribusikan pada mitra atau jaringan pasar yang telah diciptakan oleh BUMDesa. BUMDesa juga dapat membuka unit bisnis koperasi yang diperuntukan bagi kelompok tani dalam memulai aktivitas produksi atau penyediaan modal kerja untuk aktivitas pra tanam (Prasetya, 2020). Keterlibatan kelompok tani dapat membantu BUMDesa untuk terfokus pada kerjasama hilirisasi dan perluasan jaringan pemasaran produk paska panen. Dengan demikian BUMDesa dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat khususnya kelompok tani (br Siahaan & Atlantika, 2022).



Gambar 2. Model Bisnis Bidang Industri dan Perdagangan

Selanjutnya untuk usulan model bisnis perdagangan dan perindustrian didasarkan pada potensi asset dan posisi strategis desa suko rejo. Pemanfaatan asset sebagai ruang publik dan ruang aktivitas pelaku ekonomi kreatif desa akan meningkatkan perputaran ekonomi masyarakat.

#### 4. SIMPULAN

BUMDesa dapat memberdayakan pelaku ekonomi kreatif masyarakat. Peran BUMDesa dalam memberdayakan pelaku usaha di desa dapat dilakukan dengan memperkuat kemampuan manajerial bisnis serta memberikan keterbukaan akses pasar lebih luas. Usulan bisnis model perindustrian dan perdagangan sangat relevan untuk diterapkan saat ini. Namun bagian yang harus

dipertimbangkan oleh BUMDesa dan pemerintah desa Sukorejo diantaranya penataan ulang asset, kerjasama pemanfaatan asset, serta besaran penyertaan modal untuk pengelolaan asset.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Ariadi, S. (2018.). Development of village-owned enterprises (BUMDes) in East Java. *Dialektika*.
- Bantacut, T. (2012). Bisnis berkelanjutan: Integrasi manajemen lingkungan dalam pengelolaan usaha. *Agrimedia*, 17(1), 33–42.
- br Siahaan, S. V., & Atlantika, Y. N. (2022). Strategi penggunaan dana desa untuk meningkatkan perekonomian masyarakat melalui kegiatan Bum Desa Pasti Jaya Abadi Desa Pasti Jaya. *Publik Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Administrasi Dan Pelayanan Publik*.
- Febryani, H., Nurmalia, R., Lesmana, I. M. I., Ulantari, N. K. W., Dewi, D. P. Y. P., & Rizky, N. (2018). Keberadaan badan usaha milik desa (Bumdes) sebagai penguatan ekonomi Desa Abiantuwung. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 8(1).
- Gai, A. M., Witjaksono, A., & Maulida, R. R. (2020). *Perencanaan dan pengembangan desa*. Dream Litera Buana.
- Karim, A. (2019). *Peningkatan ekonomi desa melalui badan usaha milik desa (BUMDes)*. Nas Media Pustaka, Makassar.
- Listiningrum, P., & Magistra, M. R. (2023). Urgensi pengaturan pertanian perkotaan berkelanjutan berbasis perubahan iklim. *Progresif: Jurnal Hukum XVII*, 2, 205–235.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pedoman Umum Pembangunan Desa dan Pemberdayaan Masyarakat Desa.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri. Nomor 39 Tahun 2010. Tentang. Badan Usaha Milik Desa
- Prasetya, E. (2020). *Inspirasi sektor usaha BUMDes*. Hijaz Pustaka Mandiri.
- Prasetyo, D. A., & Mamengko, R. P. (2020). Kajian perancangan model pendampingan perekonomian masyarakat desa Sentra Industri Batik Menggunakan Pendekatan Inkubasi Bisnis. *Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 264–271.
- Rini, A. D., & Amaliyah, A. (2019). Strategi pengembangan agribisnis jamur timur wujud penguatan ekonomi lokal. *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, 3(2), 311–324.
- Setiawan, H. C. B. (2020). *Redesign bisnis pasca pandemi Covid-19: Prespektif UMKM, BUMDes & Usaha Ekonomi Pesantren*. Mukmin Publishing.
- Subagyo, S., Gesty, E., & Rino, S. (2015). *Kajian Potensi dan permasalahan serta pengembangan UMKM Batik di Kelurahan Dermo, Kecamatan Mojojoto Kota Kediri*.
- Suryadi, N., Hakim, A., Fasieh, M. F. I., & Hidayat, B. S. (2023). Defiance and opportunity of marketing performance of rural bank in Indonesia. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*, 6(3), 253–273.
- Undang-undang (UU) Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa
- Widyanto, H., & Priyanti, E. (2023). Manajemen pemerintahan desa dalam meningkatkan produktivitas Bumdes (Studi di Desa Purwasari Kecamatan Purwasari Kabupaten Karawang). *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 5(2), 1659–1663.