

## STRATEGI PENGELOLAAN MODEL BISNIS BADAN USAHA MILIK DESA DI KABUPATEN JOMBANG

### **Irfan Kharisma Putra**

Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Jl. Mt Haryono 163, Kota Malang,  
Email : irfankharisma@ub.ac.id

### **Ladito Risang Bagaskoro**

Fakultas Hukum Universitas Brawijaya, Jl. Mt. Haryono 169, Kota Malang,  
Email : laditorisang@ub.ac.id

### **Bayu Indra Pratama**

Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Jl. Mt Haryono 163, Kota Malang,  
Email : bayuindra@ub.ac.id

### **M. Rizki Pratama**

Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Jl. Mt Haryono 163, Kota Malang,  
Email : pratamarizkim@ub.ac.id

### **Ahmad Bachtiar Arif**

Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Jl. Mt Haryono 163, Kota Malang,  
Email : ahmadbachtiar@student.ub.ac.id

### **Abstrak**

Sejauh ini level Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Jombang tergolong maju, akan tetapi dengan munculnya tantangan berbagai masalah yang semakin kompleks diperlukan strategi pengelolaan model bisnis yang tepat pula. Tanpa strategi pengelolaan yang tepat, fungsi BUMDes untuk membantu mempercepat kesejahteraan desa akan semakin lambat tercapai. Oleh karena itu studi ini menganalisis berbagai masalah dasar dalam pengelolaan model bisnis BUMDes di Kabupaten Jombang dan kemudian memberikan rekomendasi tentang rumusan strategi penting untuk mengelola model bisnis BUMDes di Kabupaten Jombang agar lebih baik lagi. Peneliti menerapkan metode kualitatif untuk mengambil data hasil wawancara dari berbagai pemangku kepentingan yang memahami tentang pengelolaan model bisnis BUMDes di Kabupaten Jombang. Hasil wawancara digunakan karena peneliti mengharapkan kedalaman data yang tidak dapat ditangkap oleh data umum hasil statistik. Pada akhirnya peneliti menarik kesimpulan bahwa strategi yang diperlukan untuk meningkatkan pengelolaan model bisnis BUMDes di Kabupaten Jombang terdiri dari strategi kelembagaan dan strategi partisipasi masyarakat.

**Kata kunci:** BUMDes, Ekonomi Desa, Pengelolaan, Bisnis Model

### **Abstract**

*So far, the level of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Jombang Regency is considered advanced, but with the emergence of challenges, various problems that are increasingly complex require appropriate business model management strategies. Without the right management strategy, the function of BUMDes to help accelerate village welfare will be slower to achieve. Therefore, this study analyzes various basic problems in the management of business model BUMDes in Jombang Regency and then provides recommendations on the formulation of important strategies for managing business model BUMDes in Jombang Regency to be even better. Researchers applied qualitative methods to*

*collect data from interviews from various stakeholders who understand the management of business model BUMDes in Jombang Regency. Interview results are used because researchers expect a depth of data that cannot be captured by general statistical data. In the end, the researcher concluded that the strategies needed to improve the management of business model BUMDes in Jombang Regency consisted of institutional strategies and community participation strategies.*

**Keywords:** *Village-Owned Enterprises, Village Economic, management, business model*

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Insentif dana desa telah menghadirkan konsekuensi ekonomi yang produktif. Ribuan desa di Indonesia telah berlomba-lomba menjadi entitas mandiri secara ekonomi dengan berbagai usaha ekonomi produktif seperti pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang di dalamnya mencakup kegiatan perekonomian seperti pemberdayaan ekonomi masyarakat, usaha mikro, kecil dan menengah, pariwisata, koperasi dan lain-lain. Basis BUMDes untuk memperkuat perekonomian di tingkat desa demi mewujudkan kesejahteraan umum yang berbasis pelayanan dan potensi desa perlu dibentuk melalui usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan.

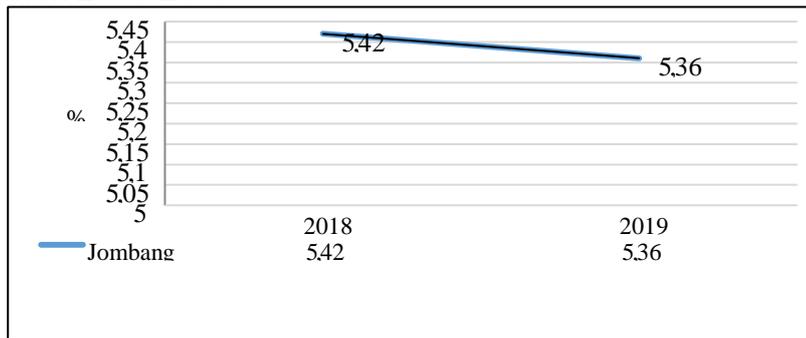
Sejak lahirnya entitas desa sebenarnya secara alami sudah muncul kegiatan- kegiatan usaha ekonomi produktif seperti dalam lingkup desa agraris melalui pertanian dan perkebunan sehingga seharusnya munculnya insentif dana desa mampu melipat gandakan kegiatan ekonomi di desa. Akan tetapi sejauh ini berbagai kondisi sebelum dan sesudah implementasi UU Desa memberikan dampak kompleksitas pada pengelolaan BUMDes seperti tumpang tindihnya aturan, rendahnya produktivitas dan profesionalitas lembaga di desa hingga lemahnya pengawasan dalam pengembangan dan pengelolaan BUMDes.

Kompleksitas pengembangan dan pengelolaan BUMDes tersebut juga dirasakan oleh masyarakat Kabupaten Jombang dengan berbagai masalah yang lebih kontekstual. Dalam wilayah Kabupaten Jombang memiliki 306 desa yang tersebar di 12 Kecamatan. Kecamatan Wonosalam merupakan kecamatan yang memiliki wilayah terluas dengan luas 121,63 Km<sup>2</sup> dan memiliki 9 desa dan 43 dusun. Sedangkan Kecamatan Ploso merupakan kecamatan dengan wilayah yang terkecil dengan luas 25,96 Km<sup>2</sup> dan memiliki 13 Desa dan 48 Dusun (Badan Pusat Statistik, 2019). Informasi ringkas tersebut menunjukkan potensi luar biasa ekonomi desa jika dikalkulasi atas jumlah desa yang ada di Kabupaten Jombang dimana secara logika 306 desa tersebut mampu mengembangkan dan mengelola BUMDes dengan baik dan benar maka dapat menjadi desa yang maju dan mandiri.

Dengan berbagai potensi tersebut sudah seharusnya Kabupaten Jombang yang memiliki karakter pedesaan (rural) memiliki kejelasan dalam pengembangan dan pengelolaan BUMDes agar pembangunan di Kabupaten Jombang tidak salah sasaran. Dalam indikator kinerja makro tahun 2018-2019 dapat ditemukan bahwa angka pertumbuhan ekonomi

Kabupaten Jombang mengalami penurunan dari 5,42% pada tahun 2018 ke 5,36% pada tahun 2019. Data tersebut menunjukkan bahwa perlu segera usaha untuk melakukan fokus pengembangan dan pengelolaan BUMDes yang sangat jelas telah menjadi karakter Kabupaten Jombang dengan adanya ratusan entitas desa yang perlu dikembangkan ekonominya.

Grafik 1 Perkembangan Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Jombang Tahun 2018-2019



Sumber: BPS Kabupaten Jombang dan BPS Provinsi Jawa Timur (2019)

Fokus pada pengembangan ekonomi desa melalui BUMDes juga harus dilihat dari prestasi wilayah desa di Kabupaten Jombang. Dapat terlihat pada Indeks Desa Membangun (IDM) yang terdiri dari tiga indeks utama yaitu indeks ketahanan sosial, indeks ketahanan ekonomi dan indeks ketahanan ekologi. Data menunjukkan bahwa desa di Kabupaten Jombang mampu menembus peringkat empat (4) di wilayah Jawa Timur dan peringkat 36 secara nasional pada tahun 2020 ini (Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia, 2020). Status desa di Kabupaten Jombang pun sudah tergolong desa maju. Meskipun demikian harus ada usaha lebih untuk meraih status desa mandiri setelah ditetapkan desa maju tersebut sehingga segala potensi ekonomi desa harus dikembangkan melalui BUMDes.

**Tabel 1 Lima Besar Indeks Desa Membangun (IDM) di Provinsi Jawa Timur tahun 2020**

Pemerintah Daerah	Peringkat Provinsi Timur	di Peringkat Jawa Nasional	Nilai IDM	Status
<b>Kota Batu</b>	1	3	0,8563	Mandiri
<b>Banyuwangi</b>	2	8	0,8007	Maju
<b>Malang</b>	3	26	0,7377	Maju
<b>Jombang</b>	4	36	0,7248	Maju
<b>Trenggalek</b>	5	42	0,7212	Maju

Sumber: Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia, 2020

Secara umum Kabupaten Jombang relatif unggul dalam pengentasan kemiskinan dari pada daerah rural lain di perbatasan terdekatnya seperti Mojokerto, Malang, Kediri, Nganjuk, Bojonegoro dan Lamongan. Kabupaten Jombang mampu menurunkan angka kemiskinan dalam tiga

tahun berturut-turut (2017-2019) dan mengungguli daerah lainnya pada tahun 2019 dengan jumlah penduduk miskin 116.44 dan persentase penduduk miskin 9.22%.

**Tabel 2 Perbandingan Jumlah Penduduk Miskin dan Penduduk di Wilayah Yang Berbatasan langsung dengan Kabupaten Jombang**

Kabupaten/Kota	Jumlah Penduduk (000)			Persentase Penduduk Miskin (P0)		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
<b>Jombang</b>	<b>131,16</b>	<b>120.19</b>	<b>116.44</b>	<b>10,48</b>	<b>9,56</b>	<b>9.22</b>
Mojokerto	111,79	111.55	108.81	10,19	10,08	9.75
Malang	283,96	268.49	246.6	11,04	10,37	9.47
Kediri	191,08	177.2	163.95	12,25	11,31	10.42
Nganjuk	125,52	127.28	118.51	11,98	12,11	11.24
Bojonegoro	178,25	163.94	154.64	14,34	13,16	12.38
Lamongan	171,38	164	157.11	14,42	13,80	13.21

Sumber: Badan Pusat Statistik (2019)

Fakta tersebut bukan menunjukkan bahwa pembangunan di Kabupaten Jombang dapat dikatakan berhasil akan tetapi merupakan awal baru untuk meningkatkan ekonomi desa yang harus segera dilakukan. Meningkatkan ekonomi desa Kabupaten Jombang dapat melalui pengembangan dan pengelolaan BUMDes. Hal tersebut juga sesuai dengan rencana pembangunan menengah daerah (RPJMD) Kabupaten Jombang 2018-2023 pada misi 3: "Meningkatkan Daya Saing Perekonomian Daerah Berbasis Kerakyatan, Potensi Unggulan Lokal dan Industri" dengan tujuan meningkatkan daya saing ekonomi daerah melalui strategi pertumbuhan sektor unggulan ekonomi yang inklusif, akselerasi dan berkelanjutan. Oleh karena itu pengembangan dan pengelolaan BUMDes merupakan kebijakan yang selaras dengan strategi untuk menciptakan sektor unggulan ekonomi yang inklusif karena melibatkan partisipasi masyarakat desa, akselerasi di mana dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi ke sektor desa yang kaya dengan potensi dan berkelanjutan di mana desa merupakan entitas yang resilien terhadap perubahan dan lebih berdaya dalam melestarikan lingkungan sehingga seharusnya dapat dibentuk pengembangan dan pengelolaan BUMDes dengan berbagai prinsip yang sesuai dengan potensi dan kebutuhan desa.

Beberapa studi menunjukkan usaha inovatif yang dilakukan oleh desa-desa di Kabupaten Jombang seperti Desa Panglungan, Wonosalam, Jombang dengan potensi kopi excelsa dan wisata; Desa Made, Kudu, Jombang dengan potensi Gadung (Yunas, 2019). Sedangkan Desa Pandan Blole, Ploso, Jombang dengan potensi labu kuning (Rofiah & Purwanto, 2020). Ataupun Desa Cukir dengan pengembangan ekonomi desa berbasis syariah (Sya'ban et al., 2018). Desa-desa tersebut menunjukkan bahwa desa dapat mengelola potensi ekonominya sesuai dengan kekhasan desa masing-masing asalkan dengan pengaturan dan pengurusan yang benar.

Secara garis besar Kabupaten Jombang juga memiliki potensi luar biasa dengan munculnya ratusan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi BUMDes di Kabupaten Jombang tahun 2020 dapat ditemukan bahwa terdapat 298 BUMDes di Kabupaten Jombang yang telah terklasifikasi dalam level dasar, tumbuh, berkembang serta maju. Data tabel menunjukkan bahwa 96 BUMDes memiliki level dasar (32%), 188 BUMDes dalam level tumbuh (63%), 12 BUMDes level berkembang (4%) sedangkan level maju hanya 2 BUMDes (1%). Informasi tersebut memiliki dua konsekuensi yaitu pertama bahwa jumlah BUMDes di Kabupaten Jombang menunjukkan potensi ekonomi yang harus dioptimalkan dan yang kedua bahwa mayoritas BUMDes di Kabupaten Jombang harus segera bergerak ke arah berkembang dan maju sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dengan lebih optimal melalui pengembangan dan pengelolaan BUMDes yang lebih baik pula.

**Tabel 3 Klasifikasi BUMDes Kabupaten Jombang Tahun 2020**

Level BUMDes	Dasar	Tumbuh	Berkembang	Maju
Jumlah	96	188	12	1

Sumber: Monev BUMDes Kabupaten Jombang, 2020

## B. Perumusan Masalah

Berbagai kondisi faktual tentang ekonomi desa di Kabupaten Jombang di atas memberikan dimensi problem tentang pengembangan dan pengelolaan BUMDes yang perlu segera diatur dan diurus agar dapat menciptakan kesejahteraan bersama. Selain problem di atas dapat dimunculkan pula dimensi kompleksitas dalam pengembangan dan pengelolaan BUMDes yang harus segera dipecahkan, antara lain adalah:

1. Seperti apa batas-batas ideal ekonomi desa melalui BUMDes yang dikelola antara masyarakat desa dengan pemerintah desa.
2. Seperti apa pengembangan dan pengelolaan ideal ekonomi desa melalui BUMDes yang harus dilakukan oleh pemerintah desa dan masyarakat desa, serta
3. Berbagai permasalahan lain tentang bagaimana mengelola aset-aset di wilayah desa yang belum menjadi milik desa secara penuh yang seharusnya dapat dikembangkan untuk mencapai kesejahteraan di desa.

Oleh karena itu perlu penjelasan mendalam tentang bagaimana mengembangkan dan mengelola BUMDes di Kabupaten Jombang selama ini sehingga dapat dihindari potensi kerugian pemerintah dan masyarakat akibat kegagalan kebijakan publik ataupun penyalahgunaan wewenang. Analisis tentang pengembangan dan pengelolaan BUMDes secara spesifik juga dapat memperlihatkan peta konflik antara masyarakat desa dengan pemerintah desa dengan adanya pembatasan pengelolaan yang jelas, menghindarkan dari salah kelola BUMDes yang seharusnya dapat dikelola dengan sistematis dan profesional serta mengoptimalkan aset-aset produktif di desa yang selama ini belum dikelola dengan baik. Selain itu juga pengembangan dan pengelolaan BUMDes desa di Kabupaten Jombang harus mulai bergerak ke arah yang lebih advance seperti ke arah inovasi BUMDes yang tahan dan resilien terhadap krisis. Sudah seharusnya desa

memiliki ekonomi kolektif untuk pemerataan akses dan aset warganya (Kongres Kebudayaan Desa, 2020).

## **KAJIAN TEORI**

### **A. Pembangunan Desa**

Dalam (Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa) pasal 78 ayat (1) Pembangunan desa bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan kualitas hidup manusia serta penanggulangan kemiskinan melalui pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana Desa, pengembangan potensi ekonomi lokal, serta pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara berkelanjutan. Sesuai dengan Undang-undang No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa bahwa Pembangunan Desa meliputi tahap perencanaan, Pelaksanaan, dan Pengawasan. Menurut (Sjafrizal, 2016) perencanaan pembangunan daerah pada dasarnya adalah bersifat multidisipliner karena cakupannya yang luas meliputi aspek geografi, ekonomi, sosial, budaya, politik, pemerintahan, dan fisik.

### **B. Model Bisnis**

Model bisnis merupakan suatu ungkapan dari suatu strategi perusahaan dalam bentuk yang lebih konkret dan sering berada pada tingkat strategic bisnis unit. Model bisnis juga dapat diposisikan antara strategi bisnis dan proses bisnis. Menurut (McQuillan & Scott, 2015) model bisnis mengartikulasikan perspektif alternatif yang mendefinisikan bagaimana sebuah perusahaan dapat menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan, serta mengubah pemasukkan menjadi keuntungan. Menurut (Bask et al., 2010) model bisnis yaitu suatu deskripsi yang lebih konkret mengenai suatu operasional perusahaan.

### **C. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) merupakan usaha yang didirikan yang didasari oleh komitmen masyarakat desa untuk saling bekerja sama, gotong royong dan juga membangun ekonomi rakyat yang bertujuan untuk kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat desa. Dalam Undang-undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa, Badan Usaha Milik Desa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Peluang BUMDes sangat besar dalam menampung kegiatan ekonomi masyarakat yang berkembang menurut ciri khas desa dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa itu sendiri. Tujuan pembentukan BUMDes menurut (Prosiding Kongres Pancasila IV, 2012) adalah untuk: 1) menghindarkan anggota masyarakat desa dari pengaruh pemberian pinjaman uang dengan bunga tinggi yang merugikan masyarakat, 2) meningkatkan peranan masyarakat desa dalam mengelola sumber-sumber pendapatan lain yang sah, 3) memelihara dan meningkatkan adat kebiasaan gotong royong masyarakat, gemar menabung secara tertib, teratur dan berkelanjutan, 4) mendorong tumbuh dan berkembangnya

kegiatan ekonomi masyarakat desa, 5) mendorong berkembangnya usaha sektor informal untuk dapat menyerap tenaga kerja masyarakat di desa, 6) meningkatkan kreativitas berwirausaha anggota masyarakat desa yang berpenghasilan rendah, 7) menjadi tulang punggung pertumbuhan perekonomian desa dan pemerataan pendapatan.

## **METODE PENELITIAN**

Studi ini dilakukan dengan metode kualitatif untuk menggambarkan dan memahami pengembangan dan pengelolaan BUMDes di Kabupaten Jombang selama ini. Menurut (Cresswell, 2011) pendekatan kualitatif adalah metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Berdasarkan pada perumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini, maka tipe penelitian yang digunakan adalah tipe penelitian deskriptif. Tipe penelitian ini disebut juga dengan penelitian yang bersifat menggambarkan bertujuan untuk menggambarkan suatu gejala sosial secara terperinci dan detail. Kualitatif deskriptif dipandang lebih dapat memotret fenomena yang terjadi secara lebih rinci dan jelas serta kontekstual.

Lokasi penelitian ditetapkan secara purposive sesuai dengan tujuan penelitian yaitu di Kabupaten Jombang, Jawa Timur. Kemudian informan didapatkan dengan cara purposive yaitu terbagi menjadi dua jenis informan yang menggunakan sudut pandang top-down (pemerintahan daerah) dan bottom-up (masyarakat). Peneliti melakukan wawancara kurang lebih 30 informan akan tetapi hanya 15 informan yang dapat memberikan keterangan yang akurat, valid dan konsisten, terutama saat triangulasi data. Setelah data didapatkan maka data kemudian direduksi untuk memusatkan data sesuai dengan kategori-kategori tertentu sesuai dengan kerangka konseptual dan disajikan dalam bentuk-bentuk yang naratif-deskriptif sehingga dapat ditarik kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

## **HASIL ANALISIS DATA**

Terdapat 21 orang dari total 51 orang yang telah memberikan penilaian bahwa keberadaan Bumdes sangat penting bagi desa dan 17 orang menilai penting bagi desa. Berdasarkan penilaian tersebut bisa disimpulkan bahwa keberadaan Bumdes di desa memang menjadi suatu harapan bagi desa. Bumdes sendiri diharapkan dapat menjadi sumber pendapatan bagi desa, namun pada kenyataannya saat ini Bumdes yang ada di Kabupaten Jombang belum berkembang secara maksimal.

Terdapat 18 orang dari 51 orang yang menilai kontribusi Bumdes untuk perkembangan ekonomi desa adalah besar, sedangkan 7 orang menilai bahwa kontribusi bumdes sangat besar dan sisanya 15 dan 11 menilai cukup besar dan sangat kecil dampaknya bagi perkembangan ekonomi desa. Berdasarkan hasil tersebut bahwa sampai saat ini memang keberadaan Bumdes belum maksimal kontribusinya bagi perkembangan ekonomi desa, hal itu nampak jelas dari data orang-orang yang menilai bahwa kontribusi bumdes sangatlah kecil. Kontribusi ini belum maksimal bisa disebabkan karena kurang maksimalnya para stakeholder yang peduli terhadap perkembangan Bumdes di desa.

Terdapat 42 orang dari 51 orang menilai bahwa Bumdes belum memiliki produk unggulan, sedangkan 9 orang sisanya menilai bahwa Bumdes sudah memiliki produk unggulannya. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa secara organisasi Bumdes belum memaksimalkan kinerja, Bumdes belum dapat mengenali dengan baik potensi apa saja yang ada di masing-masing desa, oleh karena itu perlu adanya pendampingan yang intensif untuk desa yang belum dapat mengenali potensinya untuk dijadikan produk unggulan desa.

Terdapat 28 orang dari 51 orang menyatakan bahwa saat ini unit usaha yang ada di desa adalah sektor pertanian dan perkebunan, 23 lainnya adalah di sektor usaha mikro kecil dan menengah. Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa cukup seimbang sektor yang dikembangkan oleh unit usaha yang ada di desa.

Terdapat 25 orang dari 51 orang menilai bahwa adanya Bumdes mampu untuk menyerap tenaga kerja dan 15 orang menilai sebaliknya, jika keberadaan Bumdes tidak mampu menyerap tenaga kerja. Berdasarkan data tersebut sebenarnya adanya bumdes sudah cukup baik, namun hanya saja tidak semua bumdes sudah memaksimalkan kinerjanya sehingga bisa menyerap tenaga kerja lokal yang ada didesa tersebut.

Terdapat 28 orang dari total 51 orang yang menilai bahwa Bumdes tidak mampu untuk meningkatkan pendapatan desa, sedangkan hanya 10 orang yang menilai bahwa Bumdes mampu untuk meningkatkan pendapatan desa. Berdasarkan data tersebut nampaknya sangat jelas bahwasanya butuh optimalisasi untuk peningkatan kinerja Bumdes di setiap desa. Hal ini disebabkan adanya Bumdes sendiri diharapkan menjadi salah satu sumber pendapatan asli desa (PADes).

Terdapat 33 orang dari 51 orang yang menilai bahwa Bumdes tidak mampu untuk meningkatkan ekspansi pasarnya keluar daerah dan hanya 13 orang yang mengatakan bumdes mampu melakukan ekspansi. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan jika kinerja bumdes masih kurang baik, sebab dikondisi seperti ini Bumdes harusnya bisa meningkatkan kemampuan ekspansi pasarnya ke luar desanya agar segmentasi pasarnya bisa lebih luas.

Terdapat 25 orang dari 51 orang yang menilai bahwa adanya Bumdes sudah bisa memperdayakan masyarakat, sedangkan 12 lainnya menilai jika Bumdes tidak mampu memperbadayakan masyarakat disekitar desa. Berdasarkan data tersebut sebenarnya adanya bumdes ini sudah berdampak cukup baik untuk pemberdayaan masyarakat, hal ini bisa dilihat dari responden yang memilih, hanya saja perlu di maksimalkan lagi.

Terdapat 21 orang dari total 51 orang yang menilai bahwa Bumdes sudah mampu mengoptimalkan pemanfaatan potensi yang ada di desa dan 16 orang menilai bahwa Bumdes tidak mampu untuk mengoptimalkan potensi yang ada di desa. Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa sebenarnya Bumdes sudah cukup baik dalam mengoptimalkan pemanfaatan potensi desa, namun perlu ditingkatkan agar seluruh bumdes yang ada di Kabupaten Jombang bisa berkembang dengan baik.

Terdapat 24 orang dari total 51 orang yang menilai bahwa Bumdes mampu untuk mengelola bumdes dengan memperhatikan aspek

lingkungan. Terdapat 12 orang lainnya yang menilai cukup mampu dan tidak mampu. Berdasarkan data tersebut bahwa perlu adanya perhatian khusus terhadap pengelolaan yang berdampak terhadap aspek lingkungan, karena jangan sampai adanya bumdes justru merusak aspek lingkungan desa tersebut.

Terdapat 24 orang dari total 51 orang yang menilai bahwa Bumdes mampu mengelola bumdesnya dengan memperhatikan aspek kesehatan di era pandemic covid 19 ini. Berdasarkan data tersebut menunjukkan jika Bumdes telah memperhatikan proses dengan baik.

Terdapat 30 orang dari 51 orang yang menilai bahwa bumdes saat ini sedang dikendalikan oleh orang-orang yang tidak mampu untuk menjalankan aktivitas Bumdes. Berdasarkan data tersebut sangat amat jelas jika memang pengelolaan Bumdes saat ini memang tidak baik, oleh karena itu dibutuhkan pendampingan dan pelatihan yang intens agar menjadikan orang-orang yang bekerja di Bumdes tersebut profesional.

Terdapat 31 orang dari total 51 orang menilai bahwa bumdes tidak mampu untuk menghasilkan produk yang bernilai lokal dan diterima secara global. Berdasarkan data tersebut sebenarnya relevant dengan pertanyaan sebelumnya jika bumdes belum mempunyai produk unggulan. Butuh sinergi bersama dengan semua pihak agar Bumdes ini dapat menghasilkan produk terbaiknya.

Terdapat 25 orang dari total 51 orang yang menilai bahwa bumdes tidak mampu untuk menghasilkan produk kreatif dan inovatif. Berdasarkan data tersebut sebenarnya sudah jelas jika memang Bumdes yang ada di Kabupaten Jombang perlu pendampingan intensif.

Terdapat 23 orang dari 51 orang menilai bahwa bumdes telah mampu untuk mengembangkan kapasitas dan kompetensi masyarakat yang ada di desa dan 16 lainnya mengatakan tidak mampu. Berdasarkan data tersebut menunjukkan sebenarnya bumdes sudah memberikan kontribusinya terhadap lingkungan dimana bumdes beroperasi.

Terdapat 22 orang dari 51 orang yang menilai bahwa bumdes saat ini mampu untuk menjadi Bumdes yang mandiri, sedangkan 15 lainnya menilai tidak mampu mandiri. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa Bumdes di Kabupaten Jombang saat ini dinilai mampu menjadi bumdes yang mandiri, hanya saja tetap perlu diawasi perkembangannya.

Terdapat 17 orang dari 51 orang menilai bahwa bantuan Pemkab Jombang dan pemdes cukup optimal, dan 15 orang menilai optimal serta 16 lainnya menilai belum optimal. Berdasarkan data tersebut menunjukkan jika memang perlu optimalisasi perhatian dari pemerintah kabupaten Jombang dan pemerintah desa itu sendiri.

## **PEMBAHASAN**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, menunjukkan permasalahan yang dialami unit-unit usaha di bawah naungan BUMDes. Beberapa permasalahan yang paling besar ditemukan adalah terkait dengan kurangnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mengelola unit usaha BUMDes. Hal tersebut menunjukkan bahwa perlunya dilakukan pelatihan dan pendampingan terhadap SDM yang ada di desa, khususnya bagi pengelola BUMDes terkait tata kelola BUMDes. Pembinaan SDM ini

dapat dilakukan oleh berbagai pihak, misalnya pihak akademisi, pihak pemerintah, maupun pihak-pihak lain. Permasalahan yang cukup besar lainnya yang ditemukan adalah terkait dengan banyaknya kredit macet di BUMDes yang disebabkan peminjam kurang sadar dalam membayar angsuran. Hal ini perlu diminimalisasi dengan melakukan pengetatan regulasi terhadap para peminjam yang ingin melakukan pinjaman di BUMDes, misalnya dengan memberikan jaminan tertentu ketika melakukan pinjaman, sehingga ketika peminjam tidak bisa melakukan pembayaran angsuran, maka ada jaminan yang dapat digunakan untuk membayar pinjaman tersebut.

Permasalahan lain yang ditemukan di BUMDes adalah terkait dengan perijinan atau legalitas usaha. Legalitas usaha ini sangat penting supaya BUMDes dapat melakukan pengembangan usahanya, yaitu dengan melakukan pinjaman ke pihak perbankan maupun pihak lain dan dapat mengajukan skema kerja sama dengan suatu pihak tertentu. Diperlukan pendampingan terhadap legalitas usaha ini supaya BUMDes mempunyai legalitas yang sah dan dapat mengembangkan usaha-usahanya. Permasalahan lain yang ditemukan adalah terkait dengan kurangnya permodalan yang diperlukan oleh BUMDes. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai hal, misalnya kurangnya pengetahuan masyarakat dan belum mempunyai legalitas yang sah, sehingga sulit untuk melakukan pinjaman. Pihak stakeholder, khususnya pemerintah daerah harus memberikan perhatian yang lebih besar dan melakukan pendampingan terhadap BUMDes supaya dapat diberikan kemudahan dalam mencari tambahan permodalan dalam rangka mengembangkan BUMDes tersebut.

Disisi lain ditemukan kendala yang dihadapi ketika unit usaha dimasukkan ke dalam BUMDes. Beberapa permasalahan yang ditemukan adalah terkait dengan tata kelola manajemen usaha. Hal tersebut dikarenakan mayoritas pelaku usaha dan pengurus BUMDes belum mengetahui tentang tata kelola manajemen usaha yang baik. Pihak stakeholder, baik pihak pemerintah, akademisi, maupun pihak lain harus melakukan pembinaan secara berkala kepada para pelaku usaha dan pengurus BUMDes supaya dapat melaksanakan tata kelola manajemen usaha dengan baik. Permasalahan lain yang ditemukan adalah terkait dengan legalitas usaha. Hal ini disebabkan dengan regulasi yang rumit ketika mengurus perijinan dan regulasi terkait dengan legalitas usaha. Pihak stakeholder seharusnya memberikan kelonggaran dan kemudahan bagi pelaku usaha dalam mengurus perijinan karena akan berdampak terhadap kemajuan pelaku usaha dan BUMDes itu sendiri. Permasalahan lain yang ditemukan adalah terkait dengan kurangnya koordinasi antar pengurus BUMDes dan para pelaku usaha. Hal ini berdampak tidak jelasnya pembagian wewenang dan pembagian keuntungan antara pihak BUMDes dan pihak pelaku usaha. Koordinasi dan sinergisitas antara pelaku usaha dan BUMDes harusnya dapat terjalin dengan baik, sehingga dapat memberikan keuntungan yang jelas bagi pihak BUMDes maupun pihak pelaku usaha. Para stakeholder diharapkan dapat memberikan pengarahan kepada para pelaku unit usaha dan pengurus BUMDes supaya

permasalahan dan kendala yang dikeluhkan oleh para pelaku usaha dan pengurus BUMDes dapat diatasi dengan baik.

### **SIMPULAN dan SARAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, permasalahan dan kendala yang ditemukan di BUMDes adalah terkait dengan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang kurang. Hal ini disebabkan karena pengetahuan pengelola BUMDes terkait dengan tata kelola organisasi belum terlalu mumpuni yang berdampak terhadap permasalahan-permasalahan yang lain. SDM yang kurang dalam mengelola organisasi dapat berdampak terhadap tata kelola manajemen usaha, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, pelimpahan wewenang, dan pembagian keuntungan yang belum jelas. Permasalahan lain yang ditemui adalah terkait dengan masalah legalitas atau perijinan usaha karena birokrasi yang diperperah dengan kurangnya pengetahuan pengelola BUMDes terkait dengan alur pengurusan legalitas usaha. Legalitas usaha ini akan memberikan dampak yang sangat besar bagi perkembangan BUMDes dan unit usahanya dan ketika legalitas usaha ini belum didapatkan, maka BUMDes akan sulit untuk mengembangkan usahanya. Pihak stakeholder, khususnya pihak pemerintah daerah harus menginisiasi untuk membantu dalam mengembangkan BUMDes dalam bentuk bisnis model yang baik yang dapat diwujudkan melalui kegiatan pendampingan dan pelatihan usaha terkait dengan tata kelola manajemen usaha supaya dapat meningkatkan kualitas SDM yang ada. Peningkatan kualitas SDM yang ada ini akan memberikan dampak yang baik bagi perkembangan BUMDes dan unit usahanya di semua lini, karena kemampuan dalam tata kelola manajemennya menjadi meningkat. Kualitas SDM yang meningkat juga dapat menyebabkan BUMDes berkembang. Semakin berkembangnya BUMDes akan memberikan kontribusi ekonomi yang baik, khususnya masyarakat sekitar karena akan menyerap tenaga kerja yang tinggi bagi masyarakat sekitar dan meningkatkan perekonomian desa pada khususnya dan perekonomian daerah pada umumnya.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Badan Pusat Statistik. (2019). *Kabupaten Jombang Dalam Angka 2020*.
- Bask, A. H., Tinnilä, M., & Rajahonka, M. (2010). Matching service strategies, business models and modular business processes. *Business Process Management Journal*, 16(1), 153–180. <https://doi.org/10.1108/14637151011017994>
- Cresswell. (2011). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset*. Pustaka Belajar.
- Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia. (2020). *Lima Besar Indeks Desa membangun di Provinsi Jawa Timur*.
- Kongres Kebudayaan Desa. (2020). *Deklarasi Kongres Kebudayaan Desa untuk Arah Tataan Indonesia Baru dari Desa*. <https://kongreskebudayaandesas.id/deklarasi-kongres-kebudayaan-desas-untuk-arahan-tataan-indonesia-baru-dari-desa/>
- McQuillan, D., & Scott, P. S. (2015). Models of internationalization: A

- business model approach to professional service firm internationalization. *Advances in Strategic Management*, 33, 309–345. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220150000033008>
- Prosiding Kongres Pancasila IV. (2012). *Strategi pelebagaan nilai-nilai Pancasila dalam menegakkan konstitusionalitas Indonesia*. Yogyakarta.
- Rofiah, C., & Purwanto, N. (2020). Penguatan Manajemen Usaha Kampung Batik Jatipelem Guna Menghadapi Persaingan Global. *COMVICE: Journal Of Community Service*, 4(1), 15–20. <https://doi.org/10.26533/comvice.v4i1.618>
- Setya Yunas, N. (2019). Implementasi Konsep Penta Helix dalam Pengembangan Potensi Desa melalui Model Lumbung Ekonomi Desa di Provinsi Jawa Timur. *Matra Pembaruan*, 3(1), 37–46. <https://doi.org/10.21787/mp.3.1.2019.37-46>
- Sjafrizal. (2016). *Perencanaan Pembangunan Daerah Dalam Era Otonomi*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Sya'ban, M., Huda, F., & Setiyowati, A. (2018). Model Desa Mandiri Berbasis Ekonomi Syariah di Jawa Timur - Indonesia. *Balance*, XV(2), 144–155.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa.