

# konferensi nasional ILMU ADMINISTRASI 7.0

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa  
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak  
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung

## Kualitas Perencanaan Usaha Badan Usaha Milik Desa Untuk Peningkatan Pendapatan Asli Desa di Kabupaten Cianjur

Dendi Rinaldi <sup>a</sup>, Septiana Dwiputrianti <sup>b</sup> dan Abdul Rahman <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Cianjur

<sup>b,c</sup> Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara  
Politeknik STIA LAN Bandung

e-mail : <sup>a</sup> dendirin.dr@gmail.com, <sup>b</sup> septiana.dwiputrianti@poltek.stialanbandung.ac.id,  
<sup>c</sup> rhnoke@yahoo.com

### Abstrak

Peningkatan pendapatan asli desa merupakan salah satu tujuan utama dalam kebijakan penumbuhkembangan BUM Desa di Kabupaten Cianjur, Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) diharapkan berperan signifikan sebagai motor penggerak perekonomian lokal. Namun, tantangan kompleks dihadapi oleh BUM Desa sehingga dalam kurun waktu 2020-2022 masih belum dapat mewujudkan tujuan tersebut. Karya tulis ini bertujuan untuk memberikan gambaran dampak yang terjadi dari perencanaan usaha BUM Desa terhadap perkembangan usaha dan pencapaian tujuan peningkatan pendapatan asli desa di Kabupaten Cianjur. Penelitian ini menganalisis bagaimana perencanaan usaha seharusnya mampu memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan usaha dan keuntungan BUM Desa. Selain itu, karya tulis ini mengupas potensi inovasi dalam model perencanaan usaha bagi BUM Desa. Pendekatan baru ini mengintegrasikan konsep Pola Bisnis Model Canvas guna memperkuat landasan perencanaan dan mengoptimalkan sumber daya yang ada. Salah satu aspek krusial dalam upaya memperkuat perencanaan usaha BUM Desa adalah penggunaan Pola Bisnis Model Canvas. Dengan menggali nilai dari bisnis yang dijalankan oleh BUM Desa, pola ini memungkinkan perencanaan yang terarah pada tujuan peningkatan pendapatan. Selain itu, karya tulis ini juga mengusulkan inovasi berupa penghitungan feasibility study yang holistik dan cermat. Pendekatan ini mempertimbangkan aspek finansial, teknis, serta pasar dalam rangka menjaga keberlanjutan usaha dan dampaknya terhadap masyarakat.

**Kata Kunci** :Badan Usaha Milik Desa, Perencanaan Usaha, Pendapatan Asli Daerah, Kabupaten Cianjur

## *Strengthening The Quality of Business Planning for BUM Desa to Increase Village Revenue in Cianjur Regency*

### Abstract

*Increasing village revenue is one of the main objectives in the policy framework for fostering the growth of BUM Desa in Cianjur Regency.. BUM Desa is expected to play a significant role as an engine for local economic growth. Nevertheless, BUM Desa faces complex challenges that, between 2020 and 2022, have prevented the realization of this goal. This research aims to provide an overview of the impact of BUM Desa's business planning on the development of enterprises and the achievement of increased village income in Cianjur Regency. This study analyzes how business planning should be able to make a positive contribution to the growth and profitability of*

# konferensi nasional ILMU ADMINISTRASI 7.0

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa  
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak  
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung

*BUM Desa. Additionally, this study delve the potential for innovation in the business planning model for BUM Desa. This new approach integrates the Business Model Canvas concept to strengthen the foundation of planning and optimize available resources. One crucial aspect in strengthening the business planning of BUM Desa is the utilization of the Business Model Canvas. By exploring the value created by BUM Desa's businesses, this model allows for goal-oriented planning aimed at increasing income. Furthermore, this paper suggests an innovative, comprehensive feasibility study approach. This approach takes into account financial, technical, and market aspects to ensure the sustainability of the business and its impact on the community.*

**Keywords:** Village-Owned Enterprises, Business Planning, Local Original Revenue, Cianjur Regency

## A. PENDAHULUAN

Sejak diberikannya amanat otonomi desa melalui Undang – Undang Nomor 6 Tahun 2015, terdapat banyak perubahan definisi dan stratus tentang Badan Usaha Milik Desa, terakhir sebagaimana didefinisikan dalam Pasal 117 Undang – Undang Nomor 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja, Badan Usaha Milik Desa, didefinisikan sebagai badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar- besarnya kesejahteraan masyarakat desa (Kinasih et al., 2020).

Dengan status sebagai Sebuah Badan Hukum, peran BUM Desa semakin penting sebagai penggerak utama perekonomian desa dan sumber utama pendapatan asli desa yang dapat dipergunakan oleh pemerintah desa untuk melakukan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat secara lebih mandiri. Peran BUM Desa semakin penting juga sebagai Lembaga pengelola produk/jasa masyarakat, penyedia berbagai kebutuhan masyarakat, inkubator dan off-taker usaha masyarakat, penyedia layanan publik, dan berbagai fungsi usaha lainnya (Kurniadi et al., 2021). Sebagai sebuah Badan Hukum yang bergerak dalam kegiatan usaha ekonomi, BUM Desa menjadi setara dengan badan hukum lainnya seperti Persero, Koperasi maupun perusahaan umum yang secara ideal harus memiliki strategi pengelolaan usahanya dalam bentuk sebuah perencanaan usaha sebagai arah strategis untuk mencapai tujuan – tujuan usaha yang dikelolanya (Widodo, 2022), serta untuk menunjang keberlanjutan dalam pengelolaan desa (Pradesa dan Agustina, 2020; Pradesa et al., 2022) dan mencapai kemakmuran

masyarakat desa (Wijayanti dan Taufik, 2021; Wijayanti et al., 2022).

Suatu rencana bisnis didefinisikan sebagai panduan untuk mengubah ide menjadi peluang bisnis yang nyata, mencakup pengelolaan risiko dan alokasi sumber daya guna mencapai keuntungan perusahaan yang diharapkan. Rencana bisnis dipandang sebagai panduan seorang wirausaha dalam hal ini Pengelola BUM Desa yang membulatkan impian dan motivasi yang mendorong mereka untuk menjalankan usaha. Rencana usaha berfungsi sebagai target tertulis dari keyakinan sebuah bisnis untuk memasarkan produk atau jasa agar menghasilkan keuntungan yang diharapkan dan menarik bagi investor yang diperankan oleh Pemerintah dan masyarakat desa dalam skema BUM Desa (Kinasih et al., 2020). Sebuah Rencana Bisnis berperan sebagai dokumen tertulis yang menguraikan strategi seorang pengusaha untuk memanfaatkan peluang-peluang usaha eksternal, menjelaskan keunggulan kompetitif bisnis, dan merinci langkah-langkah yang diperlukan untuk mengubah prospek bisnis ini menjadi suatu usaha yang nyata (Kurniadi et al., 2021)

BUM Desa di Kabupaten Cianjur, sebagaimana BUM Desa di seluruh wilayah Indonesia dibentuk sebagai sebuah hasil dari kebijakan lokal Pemerintah Desa masing – masing dalam mewujudkan amanat dari Undang – Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang menyatakan pada pasal 87 bahwa Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUM Desa yang dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan. Usaha yang dapat dijalankan BUM Desa yaitu usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pendirian BUM Desa disepakati

# konferensi nasional ILMU ADMINISTRASI 7.0

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa  
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak  
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung

melalui Musyawarah Desa dan ditetapkan dengan Peraturan Desa. Dalam hal perencanaan usaha, Pemerintah memberikan beberapa pengaturan yang spesifik mengenai bagaimana BUM Desa harus menjalankan proses persiapan pengembangan usaha dalam hal melakukan penggalan potensi jenis usaha, potensi modal finansial maupun bagaimana penyusunan dokumen perencanaan usaha ini dibuat dan dianalisa (Kinasih et al., 2020).

Pada Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2021 tentang BUM Desa dinyatakan bahwa salah satu tugas Pelaksana Operasional BUM Desa adalah Menyusun dan merencanakan program kerja BUM Desa yang dalam format standar yang merupakan bagian dari aturan tersebut mencakup rencana - rencana strategis BUM Desa. (Ramadhani, n.d.). Pada Peraturan Menteri dalam Negeri nomor 20 tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa, diatur mengenai keharusan Pemerintah Desa melakukan pengujian kelayakan terhadap rencana usaha yang dikembangkan oleh BUM Desa.

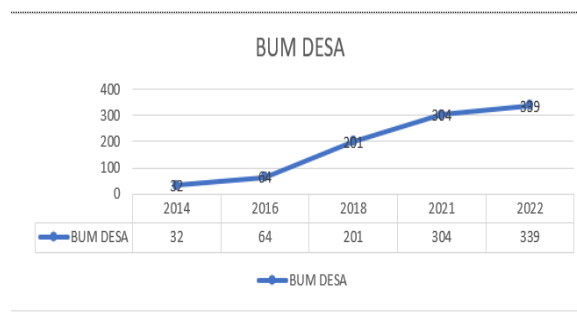
Implementasi dari peraturan - peraturan yang memberikan acuan bagaimana BUM Desa harus Menyusun rencana usaha, teori dan model bisnis yang seharusnya diterapkan pada BUM Desa belum sepenuhnya dilaksanakan oleh 329 BUM Desa yang sudah dinyatakan terbentuk di 354 Desa di Kabupaten Cianjur. Hal ini ditemukan sangat berkorelasi dengan pencapaian tujuan peningkatan pendapatan asli desa yang bersumber dari hasil usaha BUM Desa di Kabupaten Cianjur pada kurun waktu 2020 - 2022. Tujuan penting studi adalah menganalisis rencana usaha BUM Desa untuk peningkatan Pendapatan Asli Desa di Kabupaten Cianjur serta menganalisa peluang penerapan bisnis model canvas sebagai inovasi dalam meningkatkan kualitas rencana usaha BUM Desa di Kabupaten Cianjur.

## B. PEMBAHASAN

### 1. Kinerja Model Perencanaan Usaha yang dilaksanakan saat ini

Berdasarkan data pada Bidang Pemberdayaan Ekonomi dan Kelembagaan Masyarakat Desa - DPMD Kabupaten Cianjur pertumbuhan kelembagaan BUM Desa di Kabupaten Cianjur terus meningkat dengan target capaian pada tahun

2023 seluruh Desa yang berjumlah 354 memiliki Lembaga BUM Desa.



**Gambar 1**  
Data Pertumbuhan Kelembagaan BUM Desa di Kabupaten Cianjur 2014 -2022

Berdasarkan data perkembangan tersebut dilihat bahwa pertumbuhan jumlah BUM Desa di Kabupaten Cianjur menunjukkan peningkatan yang tinggi pada rentang waktu 2018 sampai dengan 2022, hal ini sejalan dengan kebijakan mengenai pemberdayaan ekonomi desa melalui dukungan yang besar terhadap pembentukan dan penyertaan modal desa kepada BUM Desa dari berbagai sumber anggaran terutama dari dana desa yang pada tahun 2018 sampai tahun 2023 menempatkan BUM Desa sebagai salah satu bagian dari prioritas dalam penggunaan dana desa yang diatur dalam Peraturan Menteri Desa PDPTT setiap tahun.

Proses Pembentukan BUM Desa diperkuat dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa yang menempatkan BUM Desa sebagai badan hukum yang didirikan oleh desa dan/ atau Bersama desa - desa guna mengelola usaha, memanfaatkan asset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar - besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

Sebagai sebuah Badan Usaha ber Badan Hukum, BUM Desa memiliki kewajiban untuk Menyusun rencana kerja dan rencana usaha yang disampaikan oleh pelaksana operasional BUM Desa kepada Kepala Desa selaku Penasehat dan juga disampaikan dalam Musyawarah Desa yang merupakan puncak dari struktur BUM Desa.

Hal tersebut secara teknis diatur bahwa Pelaksana operasional Bersama dengan penasehat dan

# konferensi nasional ILMU ADMINISTRASI 7.0

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa  
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak  
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung

pengawas, Menyusun analisis keuangan, rencana kegiatan dan kebutuhan dalam rangka penambahan modal desa.

Penerapan pengaturan mengenai teknis penyusunan program kerja dan rencana usaha telah disosialisasikan sejak tahun 2021 termasuk oleh Dinas PMD Kabupaten Cianjur, hal ini dilaksanakan mengingat bahwa dokumen program kerja juga merupakan dokumen persyaratan untuk diterbitkannya sertifikat badan hukum BUM Desa yang dikeluarkan oleh Kementerian Hukum dan HAM RI, Namun demikian berdasarkan data yang didapatkan sampai dengan Oktober 2022 baru 42 BUM Desa yang sudah mendapatkan verifikasi dokumen lolos di Kemenhukam, sementara selebihnya masih belum terverifikasi terutama dengan kendala dalam proses penyusunan program kerja dan rencana usaha.

Tidak disusunya Model Rencana usaha yang diimplementasikan serta dijadikan sebagai acuan strategis dan acuan evaluasi usaha menjadi salah satu faktor utama penyebab posisi usaha BUM Desa di Kabupaten Cianjur tidak atau kurang *profitable* sehingga mengakibatkan rendahnya pembagian hasil usaha yang menjadi Pendapatan Asli Desa bagi Desa sebagai investor utama BUM Desa. Sebagai sebuah Badan Usaha ber-Badan Hukum, BUM Desa memiliki kewajiban untuk menyusun rencana kerja dan rencana usaha yang disampaikan oleh pelaksana operasional BUM Desa kepada Kepala Desa selaku Penasehat dan juga disampaikan dalam Musyawarah Desa yang merupakan puncak dari struktur BUM Desa.

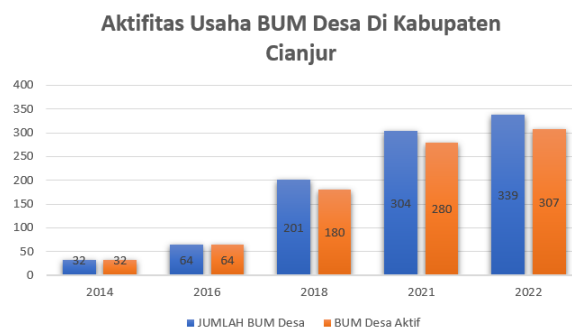
Hal tersebut secara teknis diatur bahwa Pelaksana operasional Bersama dengan penasehat dan pengawas, Menyusun analisis keuangan, rencana kegiatan dan kebutuhan dalam rangka penambahan modal desa. Rencana program kerja BUM Desa paling sedikit memuat: (1) sasaran usaha, strategi usaha, kebijakan, dan program kerja/kegiatan BUM Desa; (2) anggaran BUM Desa yang dirinci atas setiap anggaran program kerja/kegiatan; dan (3) hal lain yang memerlukan keputusan Musyawarah Desa.

Penerapan pengaturan mengenai teknis penyusunan program kerja dan rencana usaha telah disosialisasikan sejak tahun 2021 termasuk oleh Dinas PMD Kabupaten Cianjur, hal ini dilaksanakan mengingat bahwa dokumen

program kerja juga merupakan dokumen persyaratan untuk diterbitkannya sertifikat badan hukum BUM Desa yang dikeluarkan oleh Kementerian Hukum dan HAM RI, Namun demikian berdasarkan data yang didapatkan sampai dengan Oktober 2022 baru 42 BUM Desa yang sudah mendapatkan verifikasi dokumen lolos di Kemenhukam, sementara selebihnya masih belum terverifikasi terutama dengan kendala dalam proses penyusunan program kerja dan rencana usaha.

Strategi yang dirancang tepat sangat penting dalam menjaga kesehatan usaha. Strategi yang baik dapat membantu BUM Desa untuk mencapai tujuan jangka panjang, meningkatkan pengelolaan pasar, mengembangkan produk dan layanan yang lebih baik, serta meningkatkan efisiensi operasional dan keuntungan yang akan dikontribusikan kepada Pemerintah Desa.

Informasi pada dinas PMD Kabupaten Cianjur menunjukkan BUM Desa yang dinyatakan tidak aktif dan tidak sehat usahanya sebagai berikut:



**Gambar 2**

Data BUM Desa Aktif dan Tidak Aktif Kabupaten Cianjur 2014-2022

Sumber : diolah dari Laporan Tahunan Kegiatan Penumbuhkembangan BUM Desa Kabupaten Cianjur

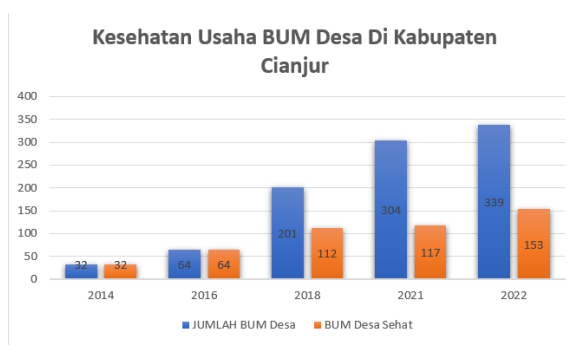
Berdasarkan data tersebut dapat diamati bahwa peningkatan kuantitas BUM Desa di Kabupaten Cianjur, diikuti dengan perubahan aktifitas usaha yang dilakukan, beberapa BUM Desa menurut keterangan dari Sub Koordinator Bina Lembaga Ekonomi Desa Dinas PMD Kabupaten Cianjur melakukan aktifitas usahanya dengan baik, sementara di beberapa BUM desa terjadi penurunan aktifitas usaha yang diakibatkan pergantian kepengurusan, penutupan usaha yang pailit dan ketersediaan modal yang tidak memadai. Data lain yang menjadi gambaran terhadap perkembangan BUM Desa di Kabupaten

# konferensi nasional ILMU ADMINISTRASI 7.0

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa  
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak  
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung

Cianjur, memberikan gambaran Kesehatan usaha BUM Desa. Kesehatan Usaha BUM Desa telah menjadi data dasar yang disusun oleh Dinas PMD Kabupaten Cianjur untuk menentukan arah kebijakan pembinaan dan pendampingan BUM Desa yang dilakukan dengan pertimbangan bahwa Kesehatan usaha dapat menunjukkan kondisi di mana suatu BUM Desa mampu mempertahankan kesehatan finansial dan operasionalnya secara berkelanjutan. Kondisi kesehatan usaha BUM Desa mencakup beberapa aspek, termasuk keseimbangan antara pendapatan dan pengeluaran, manajemen risiko yang efektif, pengelolaan sumber daya manusia dan operasional yang baik, serta kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan pasar dan kebijakan.



**Gambar 3**

Data Kesehatan Usaha BUM Desa di Kabupaten Cianjur 2014 - 2022

Sumber : diolah dari Laporan Tahunan Kegiatan Penumbuhkembangan BUM Desa Kabupaten Cianjur

Dari data di atas, dapat dilihat bahwa pertumbuhan dan aktifitas BUM Desa di Kabupaten Cianjur tidak diiringi oleh pertumbuhan Kesehatan usaha yang dijalankannya. Penambahan jumlah BUM Desa yang cenderung berdasarkan pertimbangan mandatory kebijakan pemerintah, memunculkan Lembaga - Lembaga BUM Desa yang hanya dibentuk untuk memenuhi amanat kebijakan dan tidak disiapkan sebagai sebuah badan usaha yang mampu mengelola potensi dan sumber daya ekonomi desa, pada tahun 2018 hanya 112 atau sebanyak 55,7 % dari total BUM Desa di Kabupaten Cianjur yang dinyatakan sehat dalam pengelolaan usahannya, selanjutnya pada tahun 2021 terdapat 117 BUM desa yang dinyatakan sehat atau menurun secara prosentase menjadi 38% dan pada tahun 2022 terdapat 153 BUM Desa yang dinyatakan sehat atau sebesar 45%.

Kesehatan usaha BUM Desa dinilai oleh Dinas PMD Kabupaten Cianjur dari beberapa hal yaitu kelengkapan dan kesesuaian kelembagaan dengan regulasi, keberagaman dan ketersediaan jenis usaha yang sesuai dengan kebutuhan/ potensi masyarakat serta kemampuan BUM Desa dalam berkontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa.

Dalam pengembangan usaha, perencanaan usaha membantu dalam mengidentifikasi dan mengatasi tantangan yang dihadapi oleh operator usaha yang dalam hal ini diperankan oleh BUM Desa. Pemodelan membantu dalam merancang strategi pemasaran yang efektif, memilih saluran distribusi yang tepat, mengelola rantai pasokan, dan merancang usaha yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Hal ini dapat meningkatkan kesuksesan dan memperkuat keberlanjutan usaha.

Model perencanaan usaha secara ideal seharusnya dapat membantu dalam memperbaiki operasi usaha dan meningkatkan keuntungan. Model usaha membantu dalam mengidentifikasi masalah dan kelemahan yang sudah ada, memperbaiki proses operasional, meningkatkan kualitas produk dan layanan, serta mengoptimalkan biaya operasional. Hal ini dapat memperkuat usaha BUM Desa yang sudah ada dan meningkatkan keuntungan jangka Panjang.

Beberapa BUM Desa secara inisitif maupun melalui pembimbingan dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Cianjur selama periode 2019 - 2021 menggunakan Bisnis Model Canvas (BMC) untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang prospek usaha, kebutuhan sumber daya, dan faktor-faktor penting lainnya yang harus diperhatikan dalam pengembangan usaha. Hal ini dapat membantu dalam memperkuat dan memperbaiki perencanaan usaha BUMDes serta membuat keputusan bisnis yang lebih tepat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pada penelitian ini ditemukan beberapa hal yang menjadi kebutuhan dalam perancangan model, seperti : (1) perlu ada acuan, harus seperti apa BUM Desa itu merencanakan usaha, agar kami juga dari Pemerintah Desa jelas dan dapat mempertanggungjawabkan pemberian modalnya, kalau tidak ada rencana mau usaha apa ya kita juga bingung nanti mau memberikan modal berapa dan bagaimana kita evaluasinya nanti; (2) perlu ada kajian yang lengkap untuk membantu

# konferensi nasional ILMU ADMINISTRASI 7.0

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa  
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak  
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung

BUM Desa dalam perencanaan usaha, supaya modalnya tidak selalu habis oleh operasional, supaya usahanya tepat dan pemasarannya bagus"; (3) Dampak Kinerja Model Perencanaan Usaha BUM Desa terhadap pendapatan asli desa

Tidak disusunnya Model Rencana usaha yang diimplementasikan serta dijadikan sebagai acuan strategis dan acuan evaluasi usaha menjadi salah satu faktor utama penyebab posisi usaha BUM Desa di Kabupaten Cianjur tidak atau kurang profitable sehingga mengakibatkan rendahnya pembagian hasil usaha yang menjadi Pendapatan Asli Desa bagi Desa sebagai investor utama BUM Desa.

Pada beberapa desa besaran pengalokasian sudah dapat memenuhi kelayakan modal dengan kisaran 50 juta rupiah sampai dengan paling besar 300 juta rupiah, sedangkan pada beberapa desa masih mengalokasikan besaran modal minimal dibawah 50 juta rupiah dan bahkan pada tahun 2020 - 2022 ada beberapa desa yang tidak mengalokasikan penyertaan modal dengan pertimbangan bahwa BUM Desa yang mereka miliki belum mampu membuat perencanaan usaha yang baik atau dikarenakan BUM Desanya belum memberikan progress yang baik dalam usaha yang sudah dijalankan pada tahun - tahun sebelumnya.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 mengamanatkan pembagian laba atas usaha yang dilaksanakan oleh BUM Desa (Arebaang et al., 2022), Pemerintah Desa selaku pemilik modal berhak untuk menerima bagian laba yang disepakati dan diatur dalam AD/ART BUM Desa dan Peraturan Desa tentang BUM Desa pada masing - masing desa berdasarkan hasil musyawarah desa (Mundung et al., 2022).

Berdasarkan observasi dan penelaahan dokumen AD/ART, Peraturan Desa dan APB Des yang memuat proyeksi serta dokumen realisasi pendapatan Desa pada tahun 2020 - 2022 di Kabupaten Cianjur dapat disimpulkan bahwa Peran BUM Desa sebagai sumber utama pendapatan asli desa di Kabupaten Cianjur belum menunjukkan hasil yang diharapkan, pada tahun 2022 Pendapatan Asli Desa dari Hasil Usaha Desa hanya mencapai Rp.1.009.970.561 atau sebesar 1,265 % dari total pendapatan yang dibelanjakan oleh 354 desa pada tahun tersebut sebesar Rp.

798.215.840.168,45 dengan trend yang menurun besarnya dari tahun sebelumnya.

Data lain yang dapat disimpulkan bahwa perbandingan antara besaran modal yang telah dikeluarkan oleh desa untuk BUM Desa dibandingkan dengan pendapatan asli desa yang dihasilkan oleh BUM Desa sangat kecil dan masih jauh dari rata - rata target yang ditetapkan pada AD/ART maupun dalam Peraturan Desanya (Pamungkas et al., 2020).

## 2. Model alokasi modal, jenis usaha dan perencanaan usaha BUM Desa

Berdasarkan hasil wawancara dan pengkajian terhadap model perencanaan usaha yang dilaksanakan selama ini pada BUM Desa di Kabupaten Cianjur, didapat gambaran kebutuhan model komprehensif yang dapat mencakup beberapa hal sebagai berikut : (1) Kajian Jenis usaha yang dijalankan untuk mendapatkan jenis usaha yang tepat pada masing - masing BUM Desa (2) Analisis pasar untuk mengetahui potensi pasar, permintaan, dan persaingan yang ada di sekitar wilayahnya. (3) Analisis Sumber daya manusia: variabel ini untuk mendapatkan data tentang tenaga kerja yang dimiliki BUM Desa, termasuk jumlah, kualifikasi, dan pengalaman kerja. (4) Analisis Sumber daya alam untuk bahan baku produksi : variabel ini untuk memberikan gambaran tentang sumber daya alam yang dimiliki Desa, termasuk lahan, air, dan kekayaan alam lainnya. (5) Perencanaan keuangan: variabel ini mencakup perencanaan keuangan BUM Desa, termasuk proyeksi dan strategi untuk meningkatkan pendapatan, penghitungan biaya operasional dan biaya produksi, dan proyeksi investasi besaran modal dan sumber permodalan yang diperlukan untuk pengembangan usaha. (6) Strategi Pemasaran: variabel ini mencakup perancangan strategi pemasaran yang digunakan oleh BUM Desa untuk memasarkan produknya, termasuk branding, promosi, dan sejauh mana distribusi akan dilakukan; (7) Strategi keberlanjutan dan Pengembangan usaha: variabel ini mencakup strategi pengembangan usaha yang dilakukan oleh BUM Desa, termasuk diversifikasi usaha, ekspansi pasar, dan pengembangan produk baru; (8) Evaluasi kinerja: variabel ini mencakup penyediaan tools evaluasi kinerja BUM Desa yang dilakukan internal oleh pelaksana operasional maupun secara eksternal oleh Kepala Desa

# konferensi nasional ILMU ADMINISTRASI 7.0

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa  
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak  
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung

ataupun Pemerintah Daerah selaku Pembina dalam dalam pengembangan usaha, termasuk penilaian terhadap hasil usaha, efektivitas strategi, dan keberhasilan dalam mencapai tujuan usaha.

Sebagai sebuah model yang akan diterapkan kepada Lembaga ekonomi dalam skala desa, tentu pertimbangan efektifitas harus menjadi pertimbangan utama dalam merancang model yang sederhana namun komprehensif serta dapat dengan mudah diimplementasikan pada setiap BUM Desa di Kabupaten Cianjur.

Perancangan Model Perencanaan Usaha BUM Desa dilakukan berdasarkan hasil wawancara, observasi dan telaah dokumen serta pembahasan pada bagian sebelumnya. Rancangan Model yang diusulkan merupakan modifikasi dari model yang telah diterapkan dikolaborasi dengan bisnis model kanvas yang telah banyak diterapkan pada usaha - usaha UKM dan Korporasi di luar BUM Desa. Pemilihan perancangan modifikasi dan kolaborasi dengan bisnis model kanvas juga didasari oleh keberhasilan beberapa BUM Desa di Kabupaten Cianjur yang menggunakan model ini dalam proses pengelolaan usahanya.

BUM Desa Ciputri adalah salah satu BUM Desa yang menggunakan bisnis model kanvas dalam perancangan strategi usahanya, berdasarkan observasi yang dilakukan pada bulan Januari 2023, BUM Desa Ciputri dapat melakukan recovery yang cepat paska terjadinya gempa di Kabupaten Cianjur bulan November 2022, sebagaimana disampaikan oleh Ketua BUM Desa Ciputri sebagai berikut :

"perencanaan kita memang kita pakai BMC, hasil ikut pelatihan dan pembelajaran Bersama dengan pengurus yang lain, alhamdulillah kita pakai dan kita bisa jalankan usaha dengan baik pakai acuan BMC"

"kita kontribusi ke PADes tahun kemarin tiga puluh juta, tahun ini sempat pesimis karena kami terdampak sangat parah oleh gempa, tapi kita dorong kembali usaha, kita baca lagi BMC nya, kita siap tahun sekarang untuk 50 juta rupiah ke PADes"

Bisnis model kanvas adalah kerangka kerja yang digunakan untuk merancang, mengembangkan, dan mengoptimalkan alur usaha. Model ini terdiri dari sembilan elemen utama yang membantu BUM Desa untuk memahami usaha mereka secara

keseluruhan dan mengidentifikasi cara untuk meningkatkan kinerjanya.

Tahapan sebelum melakukan penerapan model perencanaan usaha, sebagaimana pada diagram di atas adalah tahapan implementasi penentuan jenis usaha yang meliputi identifikasi potensi dan peluang yang kemudian menjadi bahan pertimbangan dalam validasi jenis usaha yang dilakukan oleh Pemerintah Desa atau Pemerintah Daerah untuk meyakinkan bahwa pemilihan jenis usaha tidak bertentangan dengan peraturan yang berlaku serta memiliki prospek yang bagus untuk dikembangkan dengan ketersediaan permodalan. Setelah penentuan jenis usaha disepakati, maka proses berikutnya adalah proses perancangan model usaha BUM Desa melalui adaptasi dan modifikasi Bisnis Model Kanvas tanpa mengesampingkan alur yang diatur dalam peraturan perundang - undangan yang berlaku.

Berikut bagian - bagian dan tahapan pada modifikasi Bisnis Model Kanvas pada BUM Desa:

- (1) Segmen Pasar: tahapan melakukan Identifikasi dan penentuan kelompok sasaran usaha bum desa, seperti warga lokal, pengunjung pasar atau warga di luar desa;
- (2).Proposisi Nilai: tahapan untuk menentukan produk atau jasa apa yang ditawarkan usaha bum desa. Misalnya, produk lokal, wisata desa, atau layanan keuangan;
- (3) Saluran Distribusi: tahapan dalam menentukan saluran distribusi yang akan digunakan untuk menjual produk atau jasa usaha bum desa. Misalnya, toko online, pasar tradisional, atau kerjasama dengan hotel lokal;
- (4) Hubungan Pelanggan: proses pemilihan jenis hubungan yang akan dibangun dengan pelanggan. Misalnya, hubungan jangka panjang atau sekali pakai. Hal ini akan sangat mempengaruhi bagaimana produk yang dikelola oleh BUM Desa diterima dan dikelola komunikasinya kepada pelanggan;
- (5). Sumber Pendapatan: proses penghitungan sumber pendapatan usaha bum desa, seperti pendapat dari penjualan langsung, pendapat dari komisi sebagai perantara atau pendapatan dari jasa;
- (6) Aktivitas Kunci: aktivitas yang kritis untuk menjalankan bisnis bum desa, seperti produksi, pemasaran, atau pengiriman;
- (7) Sumber Daya: tahapan Identifikasi sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan usaha, seperti manusia, modal, atau teknologi;
- (8) Mitra Kunci: penentuan mitra yang diperlukan untuk membantu menjalankan usaha, seperti penyedia

# konferensi nasional ILMU ADMINISTRASI 7.0

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa  
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak  
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung

layanan logistik atau mitra pemasaran; (9) Struktur Biaya: penghitungan biaya yang diperlukan untuk menjalankan usaha, seperti biaya produksi, biaya pemasaran, atau biaya pengiriman untuk mendapatkan gambaran besaran modal yang dibutuhkan dan bagaimana modal itu didistribusikan.

## C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Berdasarkan informasi yang didapatkan terutam dalam roses perancangan model yang akan dilaksanakan di BUM Desa, Kualitas Perencanaan yang dilakukan BUM Desa di wilayah Kabupaten Cianjur dapat dinyatakan cukup baik. Pemerintah Desa dan Pemerintah Daerah dalam hal ini Dinas PMD Kabupaten Cianjur telah berupaya melaksanakan perannya dalam tahapan pengujian kelayakan terhadap proposal permodalan dan struktur usaha yang diajukan oleh BUM Desa sehingga mendapatkan sebuah rancangan yang dapat menjadi dasar dalam proses perencanaan keuangan Desa yang dilakukan pada penyusunan rencana kerja pemerintahan (RKP) Desa, perancangan APB Desa dan keputusan besaran investasi modal yang akan diberikan kepada BUM Desa.

## REFERENSI

- Arebaang, M.S., Rorong, A. J., & Rares, J.J. (2022). Efektivitas Bumdes Dalam Pemberdayaan Masyarakat di Desa Jiko Belanga Kecamatan Nuangan Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(120), 46 - 51. Retrieved from <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/JAP/article/view/42248>.
- Kinasih, I., Widiyahseno, B., Wahjuni, E.D.J.(2020). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam memperkuat perekonomian masyarakat. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Desa*, 1 (1), 33 - 44.
- Kurniadi, A., Rao, D. G., & Subantoro, S. (2021). Pembangunan Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa Studi Manajemen Pengelolaan BUMDes Sukamanah Megamendung, Bogor. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 11 (2), 83 - 89. <http://ejournal.urindo.ac.id/index.php/administrasimanajemen/article/view/1063>
- Mundung, M. R. T., Rares, J. J., & Mambo, R. (2022). Implementasi Kebijakan Pengelolaan Bumdes di Desa Tombasian Atas Satu Kecamatan Kawangkoan Barat Kabupaten Minahasa. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(120), 78 - 87. Retrieved from <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/JAP/article/view/42252>
- Pamungkas, L. T., DJ, E. W., & ... (2020). Pengelolaan Aset Desa Sebagai Sumber Pendapatan Asli Desa (PAD) Di Desa Ngebel, Kecamatan Ngebel, Kabupaten Ponorogo. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Desa*, 1(1), 61 - 71.
- Pradesa, H.A., Agustina, I. (2020). Implementasi Konsep Tanggung Jawab Sosial sebagai Upaya Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan BUMDes. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 8 (2), 159 - 168.
- Pradesa, H. A., Zulvia, P., & Syawali, A. Z. S. (2022). Policy Advocacy for Strengthening Village Governance in Developing Tourism Destination in Wangunharja Village. *Empowerment Society*, 5(1), 33-40. <https://doi.org/10.30741/eps.v5i1.840>
- Ramadhani, A. & Mayarni, M.. (2022). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Kembang Kenanga Desa Pisang Berebus Kecamatan Gunung Toar Kabupaten Kuantan Singingi. *Jurnal Administrasi Politik Dan Sosial*, 3(2), 86-91. <https://doi.org/10.46730/japs.v3i2.76>
- Widodo, T. H. (2022). Strategi Pengembangan Usaha Bumdes. *PUBLIK (Jurnal Administrasi & Kebijakan Publik*, 3 (2), 17 - 23. <http://administrasiku.com/index.php/jakp/article/view/71>
- Wijayanti, R., Ravenska, N., & Nugroho, A. (2022). Business Model Innovation with Design Thinking Approach at Bumdes Pagerwangi. *Proceedings of the Third International Conference Administration Science, ICAS 2021*. <https://doi.org/10.4108/eai.15-9-2021.2315259>
- Wijayanti, R., Taufik, N.I. (2022). The Role of Village Funds to Improve Community Welfare: A Study in West Bandung Regency. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development (IJEED)*, 5 (1), 155-163. <https://doi.org/10.29138/ijebd.v5i1.1641>



# konferensi nasional **ILMU ADMINISTRASI 7.0**

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa  
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak  
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung