

# STRATEGI BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA DI DESA SUMERTA KELOD KECAMATAN DENPASAR TIMUR, KOTA DENPASAR

Ni Putu Sania Puspitawati<sup>1)</sup>, Putu Eka Purnamaningsih<sup>2)</sup>, Komang Adi Sastra Wijaya<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3)</sup>Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

Email: [saniapuspitawati21.sp@gmail.com](mailto:saniapuspitawati21.sp@gmail.com)<sup>1)</sup>, [ekapurnama@unud.ac.id](mailto:ekapurnama@unud.ac.id)<sup>2)</sup>,  
[adisastrawijaya@fisip.unud.ac.id](mailto:adisastrawijaya@fisip.unud.ac.id)<sup>3)</sup>

## ABSTRACT

*This BUMDES was formed on the legal basis of PP RI No. 11/2021 regarding BUMDES. This BUMDES has a trading unit, photocopy and ATK, PPOB, and a Parking Service Unit. However, in increasing PADes there are still some obstacles. Among them, the village government does not fully shop at BUMDes, lack of socialization, lack of coordination with several banjar clients, difficulty finding parking attendants, and weather and pandemics. This research use descriptive qualitative approach. Data collection techniques used are observation, interviews, and documentation. The data analysis technique used is SWOT analysis. The result of this research is that BUMDes seems quite able to identify its internal and external environment. BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta in formulating strategies is still said to be not optimal. BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta in implementing its strategy is quite good. And BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta have done a good evaluation. From these results, researchers provide alternative strategies in the form of opening business units and programs needed by the community, innovating, socializing, and receiving input and suggestions from the Village Government.*

**Keywords: Strategy, Village Owned Enterprises (BUMDes), Village Original Income (PADes)**

## 1. PENDAHULUAN

Keberadaan BUMDes kini menjadi sorotan tiap pemerintah kabupaten dan desa lainnya dikarenakan BUMDes dapat membantu meningkatkan Pendapatan Asli Desa. Hingga akhirnya keberadaan BUMDes mulai berkembang di setiap kabupaten atau desa. Kota Denpasar memiliki 43 desa, sebanyak 26 desa sudah memiliki BUMDes nya sendiri. Jika diukur dengan persentase, maka jumlah BUMDes di Kota Denpasar sudah mencapai 60%. (bumdesa.denpasarkota, 2020)

Desa Sumerta Kelod merupakan salah satu desa di Kecamatan Denpasar Timur, Kota Denpasar yang sudah mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Dilansir dari web resmi [sumertakelod.denpasarkota.go.id](http://sumertakelod.denpasarkota.go.id), Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sumerta Kelod telah berdiri pada tanggal 7 Mei 2018 dengan nama BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta. Dasar pelaksanaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) ini adalah peraturan baru yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha

Milik Desa (BUMDes). Pembentukan BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta di Desa Sumerta Kelod bertujuan untuk mengelola serta mengembangkan potensi yang dimiliki Desa Sumerta Kelod agar potensi itu nantinya dapat menjadi sumber pendapatan bagi desa.

Peran BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta sangat penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa Sumerta Kelod serta meningkatkan Pendapatan Asli Desa Sumerta Kelod. Hal tersebut sesuai dengan visi dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dasa Kriya Loka Amerta yaitu “Mewujudkan kesejahteraan masyarakat melalui pengembangan potensi desa” dan tujuan dari BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta yaitu “Meningkatkan Pendapatan Asli Desa dan Pendapatan Masyarakat Desa Sumerta Kelod”. Perumusan strategi sangat perlu dilaksanakan dalam melaksanakan visi BUMDes tersebut untuk mencapai tujuannya. Adapun strategi yang BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta dalam meningkatkan pendapatan asli desa adalah; (1) Membuka unit-unit usaha yang benar-benar dibutuhkan oleh masyarakat desa dan di kawasan perkotaan; (2) menyerap tenaga-tenaga kerja terampil dan terlatih untuk ikut membangun Desa Sumerta Kelod, khususnya BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta; (3) Membuka unit-unit usaha guna memperdaya SDM; (4) Melakukan kreativitas dan teknik pemasaran yang baik dan modern didukung dengan teknologi informasi dan komunikasi; (5) melakukan pengelolaan *capital* atau modal dengan baik, benar, dan akuntabel; (6)

Melakukan sosialisasi dan promosi; dan (7) selalu berinovasi dan berkreasi menciptakan produk-produk dan peluang baru.

Berdasarkan penjabaran tersebut, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dasa Kriya Loka Amerta memiliki beberapa program kerja yang nantinya dapat membantu meningkatkan pendapatan asli desa, yaitu sebagai berikut.

**Tabel 1.1**

**Program Kerja BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta Tahun 2018-2021**

No	Program Kerja	Tahun
1	Unit Perdagangan	2018
2	Fotocopy dan ATK	2018
3	PPOB	2020
4	Unit Jasa Parkir	2021

Sumber : BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta (data sudah diolah)

Program kerja yang diselenggarakan oleh BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta merupakan usaha yang dilakukan dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Sumerta Kelod. Akan tetapi dalam pengimplementasian program-program tersebut, ternyata masih terdapat kendala sehingga BUMDes tidak dapat mencapai target pendapatannya dengan optimal. Berdasarkan hasil pengamatan awal yang penulis lakukan di lapangan, permasalahan tersebut terjadi karena beberapa faktor yaitu: (1) pemerintah desa tidak sepenuhnya berbelanja di BUMDes berikut juga orang-orang didalamnya tidak sepenuhnya berbelanja di BUMDes; (2) Banyak masyarakat yang kurang mengetahui

keberadaan BUMDes dan unit program yang dibuat BUMDes karena kurangnya sosialisasi; (3) Pada unit jasa parkir kurangnya koordinasi dengan beberapa klien banjar; (4) Pada unit jasa parkir, BUMDes susah mencari juru parkir; (5) Cuaca dan kondisi pandemi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berhubungan dengan strategi yang dilakukan oleh BUMDes di Desa Sumerta Kelod dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa, melihat ternyata masih terdapat beberapa kendala yang menyebabkan belum optimalnya realisasi strategi BUMDes. Untuk itu, penulis tertarik mengangkat sebuah judul penelitian **“Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa di Desa Sumerta Kelod, Kecamatan Denpasar Timur, Kota Denpasar.**

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

Penelitian ini menggunakan teori Manajemen Strategi oleh Wheelen dan Hunger (2012) yang terdiri atas 4 indikator yaitu Analisa Lingkungan, Formulasi Strategi, Implementasi Strategi, dan Evaluasi dan Pengendalian. Untuk mendukung teori ini peneliti menggunakan teknik analisis SWOT oleh Freddy Rangkuti (2006) yang terdiri dari *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threats*

## **3. METODOLOGI PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Unit analisis dalam penelitian ini berupa BUMDES Dasa Kriya Loka Amerta.

Teknik penentuan informan pada penelitian ini yakni dengan teknik *purposive sampling* dan *Snowball Sampling*. Adapun informan yang disasar dalam penelitian ini adalah Direktur BUMDES Dasa Kriya Loka Amerta, Kepala Desa Sumerta Kelod, Badan Pengawas, dan Masyarakat Desa Sumerta Kelod.

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Temuan Proses Manajemen Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dasa Kriya Loka Amerta**

#### **a. Analisa Lingkungan**

BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta sudah mampu menganalisa lingkungannya dengan cukup baik. Analisa lingkungan internal yaitu kekuatan dan kelemahan. Kekuatan yang dimiliki BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta yaitu memiliki anggaran desa, masyarakat yang cukup banyak, lokasi BUMDes yang strategis, SDM yang berkualitas, kentalnya adat istiadat masyarakat Desa, wilayah Sumerta Kelod yang cukup luas, serta sarana dan prasarana yang mendukung. Sedangkan kelemahan BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta adalah bentuk bangunan BUMDes agak tertutup, kurangnya pengalaman SDM dalam mengelola bisnis, kurangnya sosialisasi langsung kepada masyarakat, kurangnya kreativitas SDM dalam mengelola setiap potensi yang dimiliki oleh desa. Kemudian analisis lingkungan eksternal yaitu berupa peluang dan ancaman. Adapun peluang yang dimiliki BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta yaitu sudah memiliki legalitas yang diberikan dari pihak desa ke BUMDes. Sudah memiliki surat hibah yang

diberikan dari Kota Denpasar untuk Sumerta Kelod, jumlah penduduk yang tinggi, dikelilingi banyak perkantoran dan pertokoan, serta BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta berkolaborasi dengan Desa Sumerta Kelod dalam ruang lingkup Desa melalui event event dan lomba seni budaya. Sedangkan faktor yang dianggap ancaman adalah adanya persepsi masyarakat yang menganggap BUMDES adalah saingan, serta tumbuhnya kompetitor-kompetitor baru dengan inovasi-inovasi yang baru dan menarik.

### **b. Formulasi Strategi**

BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta dalam melakukan formulasi strategi memiliki misi yaitu memanfaatkan aset dan potensi desa untuk kesejahteraan desa. Tujuan yang ingin dicapai oleh BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta yaitu untuk meningkatkan perekonomian desa dengan meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa. Akan tetapi tujuan BUMDes tidak sepenuhnya terlaksana secara optimal hal ini disebabkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dasa Kriya Loka Amerta masih tergolong baru dan masih dalam tahap proses pengembangan program-programnya. Maka dari itu, BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta mempunyai strategi diantaranya bekerja sama dengan pemerintah desa melalui event seni budaya, menjadi organisasi yang memenuhi segala kebutuhan masyarakat, menyediakan lahan untuk usaha masyarakat, *temporary*, bekerjasama dengan pihak terkait, Melakukan sosialisasi terkait program yang dimiliki, serta melakukan promosi melalui sosial media berupa Instagram dan Whatsapp. Dalam

menjalankan strategi tersebut, BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta didasarkan pada peraturan baru yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes. Akan tetapi, dari pihak desa belum ada kejelasan mengenai kebijakan khusus untuk program yang dijalankan BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta.

### **c. Implementasi Strategi**

BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta memiliki 4 program yaitu: Unit Perdagangan, Unit PPOB, Unit ATK dan Fotocopy, dan Unit Jasa Parkir. Selain itu, BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta juga memiliki program tambahan lainnya seperti BumArt Expo dan event seni budaya lainnya yang biasanya dilaksanakan setiap tahunnya. Adapun program seni budaya mendapat anggaran dari pusat yang diberikan kepada desa. Untuk anggaran BUMDes sendiri diberikan oleh desa dalam bentuk penyertaan modal. Modal yang diberikan oleh Desa kepada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dasa Kriya Loka Amerta sebagai penyertaan modal awal adalah sebesar Rp. 300.000.000,00 (Tiga Ratus Juta Rupiah), selain itu anggaran lainnya juga didapatkan dari perputaran keuntungan yang didapatkan dari setiap programnya. Namun apabila BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta masih memerlukan dana untuk mengembangkan program-programnya maka BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta dapat mengajukan proposal kepada pihak desa.

### **d. Evaluasi dan Pengendalian**

BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta dilakukan setiap bulan dan juga setiap tahun. Evaluasi tersebut berupa laporan laba rugi dan persentasi atas perkembangan program yang telah dilakukan. Setiap bulannya laporan tersebut akan diterima oleh desa dan pada akhir tahunnya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dasa Kriya Loka Amerta bersama dengan Badan Pengawas Desa (BPD) dan Kepala Desa Sumerta Kelod melakukan rapat untuk mendiskusikan hasil laporan evaluasi dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dasa Kriya Loka Amerta. Adapun laporan evaluasi tahun 2020, BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta sudah mampu meminimalisir kerugian namun belum optimal. Hal tersebut dikarenakan pendapatan dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dasa Kriya Loka Amerta dari unit usaha belum memperoleh keuntungan secara maksimal. Maka dari itu, dengan melakukan evaluasi setiap bulan dan setiap tahunnya bertujuan untuk memecahkan permasalahan yang terjadi tersebut.

### **Analisis SWOT**

Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan serta kajian yang dilakukan terhadap faktor lingkungan internal maupun lingkungan eksternal pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dasa Kriya Loka Amerta terdapat beberapa faktor sebagai berikut:

#### **A. Kekuatan (*Strength*)**

1. Memiliki modal dari Pemerintah Desa Sumerta Kelod.
2. Memiliki SDM yang berkualitas.
3. Jumlah penduduk yang tinggi.
4. Lokasi BUMDes yang strategis.

5. Sarana dan prasarana pendukung di desa yang memadai.
6. Adat istiadat yang masih dipegang teguh masyarakat Desa Sumerta Kelod.
7. Masyarakat Desa Sumerta Kelod memiliki pemikiran yang modern.
8. Wilayah Desa Sumerta Kelod dikelilingi pertokoan dan aktivitas jual beli.

#### **B. Kelemahan (*Weakness*)**

1. Kurangnya kreativitas dalam memaksimalkan keunggulan BUMDes.
2. Kepercayaan masyarakat belum tumbuh akan kehadiran BUMDes.
3. Kurangnya pengalaman dalam mengelola bisnis.
4. Letak BUMDes yang tertutup.

#### **C. Peluang (*Opportunity*)**

1. Memiliki legalitas yang didapat dari Desa Sumerta Kelod.
2. Desa Sumerta Kelod memiliki banyak pertokoan dan perkantoran.
3. Wilayah desa yang luas.
4. Jumlah penduduk yang tinggi.
5. Mengantongi surat hibah yang diberikan Kota Denpasar kepada Sumerta Kelod.
6. Berkolaborasi dengan desa Sumerta Kelod dibidang seni budaya.

#### **D. Ancaman (*Threats*)**

1. Tumbuhnya kompetitor-kompetitor baru dengan inovasi-inovasi yang menarik.
2. Persepsi masyarakat yang menganggap BUMDES adalah saingan.

SWOT yang sudah dipaparkan kemudian dicari strategi alternatif melalui Matriks SWOT. Dari

Matriks ini kemudian melahirkan 4 strategi yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT. Adapun strategi alternatif yang dapat diambil dari masing masing strategi tersebut adalah:

1. Membuka unit usaha dan program kerja yang benar-benar dibutuhkan masyarakat desa.
2. Melakukan inovasi-inovasi untuk dapat bersaing dengan kompetitor.
3. Melakukan sosialisasi dengan menggandeng Pemerintah Desa dan unsur-unsur kemasyarakatan (adat).
4. Menerima masukan dan saran dari Pemerintah Desa Sumerta Kelod.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan maka dapat disimpulkan bahwa pengelolaan BUMDES Dasa Kriya Loka Amerta masih dikatakan belum cukup optimal. Hal ini dikarenakan BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta masih tergolong baru dan masih dalam tahap proses pengembangan program-programnya. Selain itu dari pihak desa belum ada kejelasan mengenai kebijakan khusus untuk program yang dijalankan BUMDes Dasa Kriya Loka Amerta. Namun dari indikator analisa lingkungan, formulasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian, BUMDES Dasa Kriya Loka Amerta sudah melaksanakannya dengan cukup baik.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP). 2007. *Buku Panduan Pendirian*

*dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Jakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.

Freddy, Rangkuti. 2016. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Wheelen & Hunger. 2012. *Strategic Management and Bussiness Policy* , Pearson Prentice Hall, New Jersey.

### Jurnal

Andayani, Ketut Putri. 2021. *Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Sarana Meningkatkan Pendapatan Masyarakat Desa*. Jurnal Kerta Negara, 9(5), 366-377.

Bima, H. (2020). *Pelaksanaan BUMDes dalam Meningkatkan Pendapatan Masyarakat dan Pendapatan Asli Desa di Kecamatan Belo Kabupaten Bima*. SOSIOHUMANIORA: Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial dan Humaniora, 6(1), 44-53

### Skripsi

Putri, A. D. F. 2021. *Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa di Desa Tibubeneng Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung*. FISIP: Universitas Udayana. [SKRIPSI]

Pebriyanti, S. 2020. *Analisis Prinsip Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Kecamatan Air Kumbang Kabupaten*

*Banyuasin*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis:  
Universitas Muhammadiyah Palembang.  
[SKRIPSI]

**Peraturan Perundang-Undangan**

Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2010 tentang  
Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia  
Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan  
Usaha Milik Desa (BUMDes)