

## **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

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

Badan usaha milik desa (BUMDes) merupakan instrumen pemberdayaan ekonomi tingkat lokal (desa), dengan berbagai ragam jenis usaha sesuai dengan potensi yang dimiliki desa. BUMDes adalah lembaga sosial yang berpihak kepada kepentingan masyarakat desa. Di samping itu, BUMDes juga sebagai lembaga komersial di mana BUMDes bertujuan untuk mencari keuntungan melalui penjualan barang ke masyarakat, penjualan produksi hasil pertanian desa dan jenis jasa yang diperuntukan kepada masyarakat. BUMDes juga bisa disebut dengan tulang punggung untuk masyarakat desa, karena banyaknya peran BUMDes dalam pengembangan usaha ekonomi desa.

BUMDes yang berfungsi dengan baik akan memberikan dampak yang positif untuk warga. Menurut (Kushartono, n.d.) BUMDes sebagai tempat untuk menampung keseluruhan kegiatan terkait bidang ekonomi ataupun pelayanan umum yang dikelola oleh desa dan mengelola potensi desa sesuai dengan tujuan desa. Untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi desa maka diperlukan kerja sama antara BUMDes dan masyarakat guna meningkatkan perekonomian di desa lewat BUMDes. Menurut Adawiyah, (2018) pengembangan potensi ini memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi warga desa melalui, pengembangan usaha ekonomi dan membawa dampak terhadap peningkatan sumber pendapatan asli desa. Badan usaha milik desa (BUMDes) yang baik akan membutuhkan suatu manajemen dan tata kelola yang baik.

### **2.2. Model Bisnis**

Dalam rangka mengakomodasikan potensi desa dan tujuan BUMDes yang akan meningkatkan kesejahteraan warga desa maka dibutuhkan suatu model bisnis yang tepat bagi BUMDes. Model bisnis perlu dikembangkan secara terus menerus dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Model bisnis berperan dalam menyederhanakan realitas bisnis yang kompleks menjadi elemen-elemen pokok yang mudah dibuat. Secara umum, model bisnis adalah gambaran hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai, yang membuat perusahaan mampu menghasilkan laba (PPM Manajemen, 2012). Dengan model bisnis yang tepat maka banyak faktor pendukung yang dapat diakomodir ke dalam bisnis BUMDes sehingga perkembangan BUMDes dapat lebih cepat. Untuk membantu menentukan model bisnis BUMDes maka alat bantu Model Bisnis Canvas (BMC) dapat digunakan. Menurut Massepe, (2017) BMC adalah alat untuk membantu melihat lebih sederhana dan secara menyeluruh bagaimana bentuk usaha yang sedang atau akan dijalankan. Osterwalde (2014) dalam

bukunya menjelaskan bahwa model bisnis ibarat cetak biru sebuah strategi yang diterapkan melalui struktur organisasi, proses dan sistem. BMC merupakan suatu kerangka kerja yang mengkomunikasikan kerja atau ide bisnis yang tertuang di dalam sebuah kertas lukisan yang bertujuan untuk mempermudah memahami kerja dan ide bisnis. Menurut Warnaningtyas, (2020) BMC adalah suatu alat untuk membantu kita melihat lebih akurat rupa usaha yang sedang atau akan kita jalani.

BMC memiliki 9 Elemen yang perlu dinyatakan sejak awal sebagai pedoman dalam mengembangkan bisnis yang telah ditetapkan. Adapun kesembilan elemen tersebut adalah *Customer Segment* (pelanggan), *Value propositions* (Nilai), *channel* (saluran), *Customer Relations* (Hubungan konsumen), *Revenue Streams* (sumber pendapatan), *Key Resources* (sumber dana), *Key Activities* (Aktivitas yang Dijalankan), *Key partners* (mitra kerja) dan *Cost structure* (struktur pembiayaan).

### 1. *Customer Segment* (Pelanggan)

*Customer segment* merupakan elemen pelanggan yang menggunakan jasa/produk dari suatu perusahaan yang memberikan kontribusi penghasilan bagi perusahaan. *Customer segmen* menggambarkan sekelompok orang atau organisasi yang berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan adalah jantung dari semua model bisnis. Jika perusahaan tidak memiliki pelanggan maka perusahaan tidak akan berjalan dan tidak akan mendapat penghasilan dari usahanya. Sangat penting bagi suatu perusahaan untuk menentukan siapa saja yang menjadi *segmen* pelanggannya dan mengapa segmen pelanggan itu dipilih.

### 2. *Value propositions* (Nilai yang akan disampaikan kepada pelanggan)

*Value Proposition* adalah manfaat yang akan diberikan oleh perusahaan kepada pelanggannya sehingga pelanggan mau berinteraksi dengan perusahaan. Menurut (Indah & Wilopo, 2017) *value proposition* dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. *Value proposition* merupakan manfaat bagi pelanggan yang menentukan mengapa produk atau jasa tersebut dipilih oleh pelanggan. Kemampuan untuk memberikan nilai yang istimewa adalah alasan utama mengapa pelanggan memilih satu organisasi dibanding yang lainnya. Keunikan itu haruslah yang menonjol/berbeda dibandingkan dengan produk pesaing. Ada beberapa elemen nilai yang dapat ditawarkan oleh BUMDes seperti harga yang lebih baik, kenyamanan, pengurangan biaya, pengurangan risiko dan status.

### 3. Channel (saluran)

*Channel* yaitu elemen yang menyatakan bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan pelanggan, sehingga *value proposition* yang diciptakan perusahaan dapat sampai kepada pelanggan. *Channel*

menggambarkan interaksi perusahaan dengan pelanggan. Channel ini berperan penting dalam proses yang dialami oleh pelanggan. Ada lima hal yang menjadi fungsi dari saluran ini yakni:

- a. Menciptakan kesadaran adanya suatu jasa atau produk
- b. Membantu calon pelanggan mengevaluasi jasa yang diberikan oleh BUMDes
- c. Memungkinkan pelanggan untuk melakukan transaksi dengan BUMDes
- d. Menyampaikan nilai kepada pelanggan
- e. Memastikan adanya kepuasan purnajual melalui dukungan

Ada beberapa bentuk *channel* yang dapat digunakan. Biasanya *channel* yang digunakan adalah pertemuan tatap muka, lokasi kantor, penyerahan barang secara fisik, ataupun dalam bentuk *market platform* di media elektronik.

#### 4. *Customer Relationship* (Hubungan)

*Customer Relations* merupakan bagaimana cara perusahaan untuk menjalin hubungan yang baik dengan pelanggannya dan membuat ikatan dengan pelanggan. Menurut Hutamy et al., (2021) perusahaan berusaha untuk dapat memberikan pelayanan dan informasi terbaik bagi para pelanggannya. Ada beberapa tujuan ketika perusahaan membina hubungan dengan pelanggannya yakni akuisisi yakni mendapatkan pelanggan baru, *retention* yaitu mempertahankan pelanggan baru, dan *upselling* yaitu menawarkan produk atau jasa lama dan baru pada pelanggan lama. BUMDes harus merumuskan dengan tepat jenis hubungan yang bagaimana yang akan mereka bangun sehingga peran BUMDes lebih meningkat.

#### 5. *Revenue Streams* (sumber pendapatan)

*Revenue streams* membahas tentang uang yang dihasilkan oleh perusahaan, dan dari mana perusahaan tersebut menghasilkan uang. Menurut Kamila et al., (2017) *Revenue Streams* ialah pemasukan yang dihasilkan oleh perusahaan dari setiap *segmen* pelanggan, yang biasanya diukur dalam bentuk uang, yang diterima dari pelanggannya. Di segmen ini maka BUMDes harus memutuskan jenis bisnis yang menjadi pilihan utamanya, yang sesuai dengan produk dari masyarakat di mana BUMDes tersebut berada. BUMDes juga harus mempertimbangkan apakah sumber pendapatan hanya dari pendapatan yang transaksional atau pendapatan dari adanya transaksi yang berulang dari setiap pelanggan. BUMDes juga harus memilih komoditas apa yang dipilih yang dapat menjadi sumber pendapatan utama. *Revenue Streams* yang berjalan dengan baik dan menghasilkan

banyak uang yang berarti *Value propositions* dapat di terima oleh pelanggan dengan baik.

#### 6. *Key Resources* (sumber dana)

*Key Resources* menggambarkan aset-aset terpenting yang menentukan keberhasilan pengoperasian suatu usaha bisnis, dalam hal ini sangat penting untuk dikaji lebih dalam aset apa yang sudah dimiliki oleh BUMDes. Sumber daya utama ini dapat berbentuk fisik (teknologi, mesin atau peralatan), finansial, intelektual, atau sumber daya manusia. Apakah aset itu sudah memenuhi standar untuk pengoperasiannya?

#### 7. *Key Activities* (Aktivitas yang Dijalankan)

Menurut Hermanni, (2016) *Key activities* menjelaskan aktivitas apa saja yang diperlukan untuk menghasilkan produk atau layanan. *Key activities* merupakan semua aktivitas yang berhubungan dengan produktivitas bisnis yang berkaitan dengan sebuah produk, di mana kegiatan utamanya adalah menghasilkan produk sesuai dengan proposisi nilai. *Key activities* sangat berhubungan erat dengan *Value propositions*. *Key activities* yang tepat sangat penting dalam proses menjalankan bisnis BUMDes.

#### 8. *Key partners* (mitra kerja)

*Key partners* merupakan sumber daya yang di peroleh dari luar organisasi/usaha. Dalam suatu usaha tentunya perusahaan tersebut memerlukan pendukung atau mitra yang bertujuan untuk meningkatkan skala ekonomi, pengurangan risiko dan ketidakpastian. *Key activities* sangat berhubungan erat dengan *key partners*, terutama bila *key activities* yang di jalankan berhubungan dengan skala ekonomi ataupun masalah risiko bisnis yang dihadapi.

#### 9. *Cost Structure* (struktur pembiayaan)

*Cost Structure* berhubungan dengan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan bisnis. Dalam suatu usaha, biaya harus dikeluarkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Menurut Masseur, (2017) setiap pengusaha akan selalu meminimalisir biaya operasional sehingga perusahaan beroperasi secara efisien dan menghasilkan margin laba yang tinggi.

### 2.3. Manajemen BUMDes

Menurut Wibowo (2010: 129) Tata kelola merupakan serangkaian proses yang dilakukan untuk menciptakan organisasi dapat beroperasi secara efisien dan efektif. Tata kelola sebagai suatu mekanisme organisasi harus mengelola sumber daya secara efektif, efisien, ekonomis ataupun produktif. Menurut Syuroh (2009:9) upaya perwujudan ke arah tata-kelola yang baik dapat dimulai pembedaan penyelenggara, sehingga akhirnya dapat terwujud tata-kelola yang baik. Tata kelola kerap diterjemahkan

sebagai pengaturan. Tata kelola sebagai suatu sistem pengendalian internal memiliki tujuan utama yakni mengelola risiko sehingga tujuan organisasi dapat tercapai (Effendi 2009:34). Menurut (Siswanto 2010:67) Terdapat lima fungsi utama dalam manajemen pengelolaan yaitu:

1. Perencanaan (*planning*) yaitu proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan terlebih dahulu pada suatu jangka waktu/ periode tertentu serta tahapan/ langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik diantara mereka, serta pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang kondusif.
3. Pengarahan (*directing*) yaitu suatu rangkaian kegiatan yang memberikan petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasi kan dalam kelompok formal dan untuk pencapaian tujuan bersama.
4. Pemotivasian (*motivating*) yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang atasan dalam memberikan inspirasi, semangat, dan kegairahan kerja serta dorongan kepada bawahan untuk dapat melakukan suatu kegiatan yang semestinya.
5. Pengendalian (*controlling*) yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk mengusahakan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tahapan yang harus dilalui.

Menurut Maryunani dalam Wicaksono, dkk (2017:1640) BUMDes adalah lembaga usaha desa yang dikelola masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan membangun kerekatan sosial masyarakat yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. BUMDes harus memiliki tata kelola yang baik dalam organisasi yang dibangun untuk meningkatkan kualitas dari BUMDes.

BUMDes harus akuntabel. Akuntabel berarti bahwa setiap orang harus bertanggung jawab atas pekerjaan yang di berikan kepada nya. Menurut. (Widiastuti et al., 2019) akuntabel bermakna bahwa seluruh kegiatan BUMDes harus dapat dipertanggungjawabkan secara teknis maupun administratif. Disamping akuntabel, Bumdes juga harus *sustainable* yang berarti bahwa kegiatan usaha Bumdes harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat. Adanya tanggung jawab dari setiap karyawan BUMDes, maka setiap pekerjaan bisa diselesaikan sesuai target kinerja yang ditetapkan.

BUMDes harus transparan dalam pengolahannya. Transparansi dalam pengolahan bisnis BUMDes membuat masyarakat dan pemerintah desa tahu dan mengerti kinerja dari BUMDes. Menurut (Trivena Y.P. Karinda, Welly Waworundeng, 2020) transparansi berarti aktivitas yang berpengaruh

terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh seluruh lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka.

#### **2.4. Kerangka Berpikir**

BUMDes Siponjot merupakan badan usaha milik desa, dengan nama Bumdes Siponjot Jaya. Bumdes beraktifitas sesuai dengan potensi desa. Bisnis Model BUMDes Siponjot Jaya yang akan dibangun dengan menggunakan alat bantu Bisnis Model Canvas. Dengan alat bantu BMC maka akan dapat dipetakan model bisnis BUMDes Siponjot khususnya untuk *customer segment*, *value proposition*, dan *channeling* yang akan digunakan ketika menyampaikan nilai nilai yang ditawarkan kepada segmen pelanggan yang dituju. Pemilihan jenis komoditi yang menjadi aktifitas prioritas BUMDes akan membantu hubungan dengan pelanggan. Disamping itu membuat anggaran pendapatan dan biaya Bumdes Siponjot (*cost structures*) dan *Revenue stream* yang akan diperoleh BUMDES menjadikan BUMDES transparans dan akuntabel. Anggaran Tahunan akan menjadi alat bantu untuk Pemerintah Desa dalam mensupport permodalan BUMDES. Model Bisnis yang tepat diharapkan akan meningkatkan peran BUMDes terhadap kegiatan ekonomi masyarakat Desa Siponjot. Peningkatan kegiatan ekonomi BUMDES pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Siponjot.