

## **BOOK CHAPTER**

# **PENGEMBANGAN EKONOMI DAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT YANG SELARAS DENGAN PENINGKATAN KUALITAS LINGKUNGAN**

JURUSAN EKONOMI PEMBANGUNAN  
FAKULTAS EKONOMI UNNES

***BOOK CHAPTER***  
**PENGEMBANGAN EKONOMI DAN  
PEMBERDAYAAN MASYARAKAT YANG  
SELARAS DENGAN PENINGKATAN  
KUALITAS LINGKUNGAN**

**Penulis:**

Aditya Putri Prihutami, Akbar Pahlevi, Amanda Nadhira Maulina, Amin Pujiati,  
Amir Mahmud, Ana Dhaoud Daroin, Annisa Putri Ramadanti, Arlien Novianita  
Rahman, Avi Budi Setiawan, Berti Rahayu, Caroline, Siti Muntahanah, Cut Endang  
Kurniasih, Diah Agustina Prihastiwi, Dwi Prasetyani, Dwi Rahmayani, Dyah Maya  
Nihayah, Esa Shifa Maulina, Fatwa Zuhaena, Franko Nero, Fransiska Novi  
Kurniasih, Grace Natalia Marpaung, Hastarini Dwi Atmanti, Karsinah, Khusaini  
Khusaini, Lak lak Nazhat El Hasanah, Maria Elizabeth Papilaya, Maylia Pramono  
Sari, Nadia Damayanti, Nina Farliana, Nury Ariani Wulansari, Pratita Budi Utami,  
Putri Arya Santi, Rani Salsabila Nadiani, Talitha Widiatningrum, Titania Puput  
Ariawati, Wenny Ana Adnanti

**Editor:**

Dwi Rahmayani  
Mochammad Aulia Rohman  
Annis Nurfitriana Nihayah  
Avi Budi Setiawan

**Layouters:**

Ittaq Surya Luqmana  
Syifa Sa'adah



## ***Book Chapter***

# **Pengembangan Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat yang Selaras dengan Peningkatan Kualitas Lingkungan**

### **Penulis:**

Aditya Putri Prihutami, Akbar Pahlevi, Amanda Nadhira Maulina, Amin Pujiati, Amir Mahmud, Ana Dhaoud Daroin, Annisa Putri Ramadanti, Arlien Novianita Rahman, Avi Budi Setiawan, Berti Rahayu, Caroline, Siti Muntahanah, Cut Endang Kurniasih, Diah Agustina Prihastiwi, Dwi Prasetyani, Dwi Rahmayani, Dyah Maya Nihayah, Esa Shifa Maulina, Fatwa Zuhaena, Franko Nero, Fransiska Novi Kurniasih, Grace Natalia Marpaung, Hastarini Dwi Atmanti, Karsinah, Khusaini Khusaini, Lak lak Nazhat El Hasanah, Maria Elizabeth Papilaya, Maylia Pramono Sari, Nadia Damayanti, Nina Farliana, Nury Ariani Wulansari, Pratita Budi Utami, Putri Arya Santi, Rani Salsabila Nadiani, Talitha Widiatningrum, Titania Puput Ariawati, Wenny Ana Adnanti

### **Editor:**

Dwi Rahmayani  
Mochammad Aulia Rohman  
Annis Nurfitriana Nihayah  
Avi Budi Setiawan

Ed. 1. Cet. 1. November, 2022  
564 hal; 21 cm x 27,9 cm.  
ISSN 2829-3843

### **Penerbit:**



LPPM Universitas Negeri Semarang

### **Redaksi:**

Penerbit LPPM UNNES  
Gedung Prof. Dr. Retno Sriningsih Satmoko, Penelitian dan Pengabdian Masyarakat.  
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229  
Email: [sentraki@mail.unnes.ac.id](mailto:sentraki@mail.unnes.ac.id)

### **Cetakan Pertama, November 2022**

Hak Cipta dilindungi Undang-undang  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa  
ijin tertulis dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur tercurah kehadirat Allah SWT, karena atas berkah dan kemurahan-Nya, buku ini dapat diselesaikan dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Buku ini merupakan *book chapter* dari kontribusi artikel berbagai penulis yang berasal dari beberapa disiplin ilmu. Kumpulan artikel yang berhasil dikompilasikan berasal dari kegiatan *workshop* penulisan artikel *book chapter* yang diselenggarakan Jurusan Ekonomi Pembangunan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada tanggal 8 September 2022. *Book chapter* ini terbagi ke dalam empat bab, membahas mengenai ekonomi, pemberdayaan masyarakat, peningkatan kualitas lingkungan hidup dan pengembangan kualitas dan kapasitas lembaga pendidikan.

Pada kesempatan ini, tim editor bermaksud mengucapkan terima kasih kepada seluruh penulis yang telah berkontribusi dalam penulisan artikel, segenap tim editor dan reviewer, penerbit LPPM Unnes, seluruh lembaga mitra, dan Jurusan Ekonomi Pembangunan Unnes. Semoga *book chapter* ini dapat selalu terbit rutin dengan *series* yang tematik di masa depan. Kritik, saran dan masukan dari pembaca tentu akan kami harapkan guna pengembangan keilmuan dan kualitas penerbitan di masa depan. Terima kasih

Semarang, November 2022

Tim Editor

## Daftar Isi

BAB I PENGEMBANGAN EKONOMI DAN KEBIJAKAN MAKRO .....	1
Tantangan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang dalam Manajemen Aset Daerah Kota Semarang Pasca Pandemi .....	2
Business Model Canvas Strategy and Its Implementation in Ud. Duta Rasa Brem Madiun .....	10
Dampak Inovasi Daerah Terhadap Pemulihan Ekonomi Pasca Pandemi di Kabupaten Boyolali.....	32
Transformasi Ekonomi Digital Indonesia (Via <i>E-Commerce</i> ).....	45
Mendorong Pertumbuhan Nilai Perusahaan Properti dan Real Estate.....	55
Analisis Potensi Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Cilacap (Sebelum dan Semasa Pandemi Covid-19) .....	68
Identifikasi Peran Kelapa Sawit Terhadap Pertumbuhan Ekonomi .....	82
Pandemi Covid-19, Pendidikan, dan Kemiskinan Ekstrem di Provinsi Banten .....	92
Kontribusi UMKM Terhadap Ekspor dan Faktor yang Mempengaruhinya .....	118
Balance Vs Integration: Sebuah Konsep yang Bergeser.....	131
Indonesia Setelah Pandemi Covid-19 dan Implikasinya Terhadap Transformasi Ekonomi .....	146
Analisis Sektor Penunjang Perekonomian Kota Tegal Tahun 2015-2020.....	157
Analisis Keputusan Pembelian Smartphone Saat Pandemi Covid-19 .....	179
Implementasi Pertanian Organik dalam Mendukung Akselerasi Pencapaian <i>Green Economy</i> .....	190
Crash Program Sebagai Upaya Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) .....	207
Pemilihan Sumber Pembiayaan UMKM Kota Magelang Sebelum Masa Pandemi Covid-19 .....	219
Identifikasi Capaian Program Pengembangan Ekspor UKM Kementerian Perdagangan Melalui Direktorat Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional Pasca Pandemi .....	231
Eskalasi Ekonomi Digital dalam Pembangunan Ekonomi di Indonesia.....	249
Pemilihan Sumber Pembiayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kota Magelang Sebelum Masa Pandemi Covid-19 .....	263
Optimalisasi Penyerapan Penyaluran Kredit UMKM dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi Indonesia .....	275

BAB II PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN SEKTOR UMKM.....	285
Identifikasi Hambatan dalam Perancangan Pembangunan Kampung Tematik di Kota Bogor.....	286
Pengembangan Smart Branding Melalui Sektor Pariwisata Sebagai Strategi Terwujudnya <i>Smart City</i> di Kabupaten Temanggung .....	308
Pengaruh Program Pendampingan Pengelolaan Perikanan Terhadap Produksi Perikanan Kota Semarang Pasca Pandemi.....	327
Determinan Adopsi E-Commerce pada Wirausaha Wanita Sektor Kuliner di Kota Pekanbaru .....	353
Pengembangan Wisata Pulau Derawan, Kalimantan Timur: Perspektif <i>Small Island Tourism Economies</i> .....	367
Strategi Pengembangan Ekonomi Berbasis Potensi Lokal Melalui Pemberdayaan dan Kesejahteraan Keluarga (PKK) Desa Gemampir .....	378
Prevalensi Stunting dan <i>Food Security</i> Pasca Covid-19 Di Jawa Tengah .....	389
Pengembangan Bejalan Menjadi Tujuan Wisata Melalui Pelatihan <i>Digital Marketing</i> dan <i>E-Commerce</i> .....	399
Peran BUMdes dalam Pemberdayaan Kepada Masyarakat Pasca Pandemi: Sebuah Analisis Lingkungan di Bumdes Kabupaten Semarang .....	408
Optimalisasi Peluang Usaha Para Perempuan Pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM).....	421
BAB III PENINGKATAN KUALITAS LINGKUNGAN HIDUP .....	505
Aspek Lingkungan dan Ketahanan Pangan Pasca Pandemi: Sebuah Resiprokal .....	438
Polusi Udara Meningkat Pasca Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Kota Semarang) .....	447
Peningkatan Strategi Kualitas Lingkungan Hidup Melalui Identifikasi Faktor Pengaruh Guna Kelestarian Sumberdaya Alam Berkelanjutan .....	462
Kualitas Lingkungan Sebagai Strategi Transformasi Ekonomi .....	475
Analisis Potensi Energi Terbarukan dan Strategi Pemanfaatannya Demi 100 % Rasio Elektrifikasi Di Kabupaten Sikka .....	488
BAB IV PENINGKATAN KUALITAS PENDIDIKAN DAN KELEMBAGAAN .....	506
Penguatan Kapasitas Pengelolaan Keuangan pada Transformasi PTN BLU ke PTN BH .....	507
Diversifikasi Pendapatan Melalui Optimalisasi Tarif Layanan pada Universitas Negeri Semarang.....	519
Perilaku Belanja Generasi Milenials Indonesia .....	541

Model ARCS (Attention, Relavance, Confidence, Satisfaction)  
dalam Pembelajaran .....553

**PERAN BUMDes DALAM PEMBERDAYAAN KEPADA MASYARAKAT  
PASCA PANDEMI: SEBUAH ANALISIS LINGKUNGAN DI BUMDes  
KABUPATEN SEMARANG**

*Dyah Maya Nihayah, Amin Pujiati, Yosi Aulia Rahman,  
Annis Nurfitriana Nihayah, Amalia Rahmadhani*

Jurusan Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi,  
Universitas Negeri Semarang  
Email: dyah\_maya@mail.unnes.ac.id

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal di masa pandemic COVID-19 yang mempengaruhi perkembangan BUMDes di Kabupaten Semarang. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Data diperoleh dari informan (key persons) yaitu direktur atau pengelola di 10 BUMDes di Kabupaten Semarang yang masuk Program Magang BUMDes Jurusan Ekonomi Pembangunan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa identifikasi lingkungan internal dan eksternal merupakan tahap penting dalam proses perencanaan pengembangan BUMDes. Untuk peningkatan peran BUMDes dalam memberdayakan masyarakat di masa pandemic, maka setiap BUMDes diharapkan melakukan reorientasi. Tidak hanya untuk orientasi keuntungan, namun BUMDes juga dapat menjalankan fungsi sebagai jaring pengaman sosial masyarakat tidak mampu.

**Kata Kunci:** Analisis Lingkungan, Bumdes, Pemberdayaan Masyarakat, Pandemi

**PENDAHULUAN**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) seharusnya mampu meningkatkan perannya dalam perekonomian masyarakat desa. Potensi dan sumber daya alam yang besar akan mendatangkan keuntungan jika dikelola dengan baik dan efisien. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 menjadi pedoman bagi pemerintah desa untuk mendirikan BUMDes. Tujuan BUMDes juga diharapkan mampu mendukung upaya kemandirian seperti yang tertuang di dalam UU No 6 tahun 2014. Dalam UU tersebut juga disebutkan Pemberdayaan Masyarakat

Desa adalah upaya mengembangkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat dengan meningkatkan pengetahuan, sikap, keterampilan, perilaku, kemampuan, kesadaran, serta memanfaatkan sumber daya melalui penetapan kebijakan, program, kegiatan dan pendampingan yang sesuai dengan esensi masalah dan prioritas kebutuhan masyarakat desa.

BUMDes di Kabupaten Semarang menghadapi beberapa permasalahan, diantaranya pemerintah yang hanya terlibat sampai tahap perencanaan saja (Safitri et al., 2016); dan kurangnya modal, keterampilan, dan teknologi (Nurfakhirah et al., 2021), serta manajemen dan tata kelola juga belum berjalan optimal (Lestari et al., 2019). Jika tidak tertangani dengan baik daya saingnya akan buruk (Maksum et al., 2020), terutama perannya dalam melakukan pemberdayaan kepada masyarakat desa. Oleh karena itu sangat penting sekali dilakukan analisis lingkungan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perkembangan BUMDes di Kabupaten Semarang di masa pandemic COVID-19. Analisis ini sangat diperlukan untuk mengetahui apa yang menjadi kebutuhan BUMDes dalam upayanya melakukan pemberdayaan kepada masyarakat desa. Pemberdayaan masyarakat sangat erat kaitannya dengan partisipasi masyarakat desa guna kelancaran dalam proses pembangunan serta adanya ketepatan sasaran tujuan pembangunan. Keberhasilan pelaksanaan program BUMDes bukan semata-mata didasarkan pada kemampuan aparatur Pemerintah Desa dan pengelola BUMDes, tetapi juga berkaitan dengan upaya mewujudkan kemampuan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan program BUMDes.

## **PEMBAHASAN**

Analisis Lingkungan digunakan untuk mencapai tujuan pertama penelitian yaitu identifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan BUMDes di Kabupaten Semarang. Analisis lingkungan BUMDes penting untuk dilakukan sebagai bagian awal di dalam proses penentuan model untuk membuat perencanaan pengembangan. (Ihsan, 2018) menyatakan bahwa organisasi harus mengenali dan menggunakan

keunggulan- keunggulan yang dimiliki di lingkungan eksternal yang kompetitif untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. (Labroukos et al., 1995) menambahkan bahwa hubungan perencanaan-kinerja dikendalikan untuk efek kontekstual yang mengacu pada lingkungan pasar perusahaan, lingkungan peraturan, dan karakteristik khusus perusahaan.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Data diperoleh dengan menggunakan metode observasi dan wawancara dengan informan (*key person*). Informan merupakan direktur atau pengelola di 10 BUMDes di Kabupaten Semarang yang masuk Program Magang BUMDes Jurusan Ekonomi Pembangunan. Ke 10 BUMDes tersebut dipilih yang dapat mewakili kategori BUMDes Dasar, Tumbuh dan Berkembang (Tabel 1). Data dianalisis dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif.

**Tabel 1. Daftar BUMDes sebagai Informan**

No	Nama BUMDes	Desa	Kecamatan	Klasifikasi 2021
1.	Maju Mapan	Desa Asinan	Bawen	Dasar
2.	Gerbang Lentera	Desa Lerep	Ungaran Barat	Berkembang
3.	Tlogo Mandiri	Desa Tlogo	Tuntang	Tumbuh
4.	Estu Mukti	Desa Bejalen	Ambarawa	Tumbuh
5.	Asung Daya	Desa Jatijajar	Bergas	Tumbuh
6.	Sejahtera Bersama	Desa Nyatnyono	Ungaran Barat	Tumbuh
7.	Bangun Jaya	Desa Kesongo	Tuntang	Tumbuh
8.	Untung Makmur	Desa Branjang	Ungaran Barat	Tumbuh
9.	Rejo Mulyo	Desa Gogik	Ungaran Barat	Tumbuh
10	Sagar Manthan	Desa Banyubiru	Banyubiru	Tumbuh

Analisis lingkungan BUMDes di Kabupaten Semarang di era pandemic dilakukan berdasarkan lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Hasil analisis lingkungan adalah sebagai berikut:

#### **1. Lingkungan Internal**

##### **a. Kekuatan**

- 1) Sebagian besar masyarakat sangat antusias dan mendukung BUMDes. Hal ini terlihat dari tingginya partisipasi untuk menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan BUMDes, dan mendorong BUMDes supaya aktif. Direktur BUMDes Asung Daya Desa Jatijajar mengatakan bahwa

“...kemarin juga ada event oleh pemuda-pemuda sini untuk menarik masyarakat. Mereka bikin event untuk belanja sembako senilai seratus ribu, nanti di sini (BUMDes) mengeluarkan apa..” Demikian juga dengan BUMDes Kesongo Desa Kesongo “... BUMDes ada 15 orang, pedagang kurang lebih 20 pedagang, masyarakat secara tidak langsung mendukung. Jadi kita mengelola bisnis kuliner, jadi barang dagangan dari penduduk yang menitipkan ke kita....”

- 2) Tenaga kerja atau karyawan merupakan warga desa setempat. Pada umumnya, BUMDes di Kabupaten Semarang mempekerjakan masyarakat di sekitar, sehingga dapat mengurangi tingkat pengangguran. Oleh karena itu, pengembangan BUMDes menjadi harapan dapat menurunkan angka kemiskinan di desa.

**b. Kelemahan**

- 1) Administrasi yang belum rapi. Hampir semua BUMDes di Kabupaten Semarang mengalami permasalahan administrasi yang tidak tertib dan teratur. Kondisi ini berpengaruh terhadap kinerja yang menghambat kemajuan BUMDes itu sendiri karena terhambat untuk akses ke lembaga keuangan atau ke pihak ketiga (investor) yang ingin melakukan kerjasama secara formal. Seperti yang disampaikan oleh BUMDes Rejo Mulyo Desa Gogik “... tujuan yang belum tercapai, satu yaitu perapian administrasi. Untuk memaksimalkan keuangan kita harus paham administrasi, administrasi bagus kita bisa controlling manajemennya...”. Masalah yang sama dihadapi oleh BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono yang menyatakan bahwa “.. di sisi administrasi kita juga memulainya dari awal makanya banyak yang belum maksimal atau belum standar lah, karena kita memperbaiki itu dulu jadi energi itu ditumpahkan disitu dulu...”. Kesadaran pentingnya tertib dan rapi administrasi juga disampaikan oleh BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono “... prinsip kita kan dari awal administrasi dulu minimal pendapatan dan pengurangan tercatat secara rapi jadi

nanti biar minimal di tahun pertama keuntungan rapi secara riil diketahui..”

- 2) Posisi dan Lokasi BUMDes yang tidak (kurang) strategis. Penentuan atau pemilihan lokasi BUMDes menjadi unsur yang penting karena akan berpengaruh terhadap kelangsungan usahanya. Ini berkaitan dengan kemudahan akses konsumen ke BUMDes. Selain itu, penentuan lokasi usaha juga menentukan persaingan dan juga harus mempertimbangkan kemungkinan perluasan tempat usaha (ekspansi). Kondisi ini dikemukakan oleh BUMDes Asung Daya Desa Jatijajar “... kalau cuacanya agak kurang mendukung kan banyak yang nggak belanja jadi tidak mampir kesini. Ada layanan online lewat Tokopedia. Sudah beberapa cara yang dilakukan, cuma kalau usaha itu memang, harus di pinggir jalan. Usulnya BUMDes disewakan lahan oleh desa di pinggir jalan karena usahanya toko supaya ramai orang..”
- 3) Sumber Daya Manusia yang kurang kompeten. Hampir semua BUMDes mengalami permasalahan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan. BUMDes Rejo Mulyo Desa Gogik mengemukakan “...Tetapi seiring berjalannya waktu karena sumber dayanya terbatas belum bisa menjalankan sistem seperti itu yang pasti, cuma bawa kertas coret-coretan kemarin habisnya berapa ya pakainya itu nggak tau volume publikasinya..” Permasalahan yang sama di BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono “... sisi UMKM itu kan orang-orang yang sudah tua jadi soal media sosial itu mungkin tidak akan terlalu efektif atau dua generasi di atas kita kan agak gaptek. Menurut saya memang belum efektif karena belum terkonsep secara bersama..”.
- 4) Alat pendukung usaha yang masih manual. BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono “.. kalau musim hujan karena mesin pengering manual akan mengganggu stok, jadi kadang-kadang kekurangan stok..”

## **2. Lingkungan Eksternal**

### **a. Ancaman**

- 1) Infrastruktur yang tidak memadai, terutama akses ke unit bisnis BUMDes. infrastruktur ini dimaksudkan sebagai penunjang kelancaran segala bentuk aktivitas yang dilakukan menuju unit usaha BUMDes, misalnya ke desa wisata. Infrastruktur yang dimaksud mencakup sarana dan prasarana, misalnya jalan, tempat ibadah ataupun fasilitas umum lainnya. Termasuk juga transportasi untuk memudahkan akses masuk ke desa wisata atau unit usaha tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep "...Promosinya bagus tapi faktanya di lapangan tidak sesuai itu kan juga jadi kayak memberikan kesan yang kurang baik juga kepada pelanggan. Seumpamanya jalan menuju ke tempat wisata kurang bagus itu kan juga, pengennya bagus semua. Permasalahan yang sama juga dihadapi oleh BUMDes Kesongo Desa Kesongo '...Akses ke lokasi Daringan (resto) jalannya belum bagus...".
- 2) Strategi pemasaran yang masih sederhana (manual). Sebagian besar BUMDes masih menghadapi persoalan pemasaran. Banyak potensi dan produk lokal desa yang sebenarnya memiliki keunikan, sangat menarik dan potensial untuk dipasarkan, namun gagal atau tidak mendapat pasar yang tepat. Hal ini disampaikan oleh BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono "... Soal pengemasan yang masih sangat sederhana, soalnya pengemasan akan mempengaruhi hasil penjualan..". BUMDes Estu Mukti Desa Bejalen juga mengatakan hal yang hampir sama yaitu "...kita belum mempromosikan lewat digital, karena kalau lewat aplikasi kadang kita tersendat-sendat menyampaikan. Jadi karena mungkin dari BUMDes sendiri karena untuk yang sekarang itu kan kita semua serba digital jadi untuk kemampuan kadang kok kurang menguasai..".
- 3) Usaha BUMDes tidak boleh menjadi pesaing usaha masyarakat desa. Jika ini ditanggapi secara tidak bijak, maka BUMDes tidak akan bisa tumbuh maju dan berkembang. Perlu disadari bahwa tujuan pembentukan

BUMDes adalah untuk mendorong usaha masyarakat di desa agar maju dan membantu mengentaskan kemiskinan di pedesaan. Harus ada upaya terobosan atau inovasi untuk dapat menciptakan unit usaha yang *profitable* bagi BUMDes, tanpa harus bersaing dengan warga desa. Seperti yang dilakukan oleh BUMDes Estu Mukti Desa Bejalen yang mengatakan bahwa “...usaha yang sudah dilakukan oleh masyarakat kita tidak mau mengganggu tidak mau bersaing dengan masyarakat... seperti gas kita setiap minggu hanya bisa memasarkan seratus tabung saingannya bukan sama warga tetapi dengan agen luar yang masuk sini juga banyak ...”. Hal yang sama terjadi di BUMDes Tlogo Mandiri Desa Tlogo.

- 5) Modal banyak yang masih tergantung dari desa (APBDes dan Dana Desa). Di Awal pendirian, modal awal BUMDes berasal dari penyertaan modal desa yang dialokasikan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APB Desa). Sebagian besar BUMDes di Kabupaten Semarang masing-murni mendapatkan modal dari anggaran desa seperti BUMDes Kalisidi, Gedangan, Jatijajar, Gojok, Nyatnyono dan Branjang. Penyertaan modal masih sedikit/ kecil, itu pun berasal dari masyarakat, seperti di BUMDes Kesongo, Lerep, dan Tlogo. Hanya ada 1 BUMDes yang modalnya selain dari dana desa berasal dari pihak ketiga yaitu BUMDes Estu Mukti Desa Bejalen. Ketergantungan yang besar terhadap anggaran desa dapat menghambat orientasi BUMDes untuk berkontribusi mewujudkan desa yang mandiri seperti yang diamanatkan UU no 6 tahun 2014.
- 6) BUMDes belum dapat beroperasi normal karena masih masa pandemic. Pandemi Covid 19 memberikan dampak yang sangat besar, tidak hanya di kota, di desa pun terkena imbasnya. Akibatnya tingkat kesejahteraan menurun, diikuti daya beli masyarakat yang semakin rendah serta ancaman terhadap ketahanan pangan di desa menjadi persoalan serius di pedesaan. Kondisi ini disampaikan BUMDes Asung Daya Desa Jatijajar

dan BUMDes Untung Makmur Desa Branjang “...pasar masih lesu dampak dari pandemic...”. Hal yang sama disampaikan BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep “...Namun kan kemarin ada kendala pandemi dan sebagainya itu kan sangat terdampak sekali ya terutama sektor pariwisata banyak pariwisata yang tutup apalagi milik kita kan baru rintisan yaitu kan harus ya terdampak sekali akhirnya kan untuk sektor pariwisata belum seperti yang kita harapkan..”. Permasalahan yang sama dihadapi oleh BUMDes Kayaguna Desa Kalisidi dan BUMDes Untung Makmur Desa Branjang dengan usaha persewaannya. Oleh karena itu, tantangan terbesar menghadapi kondisi pandemic adalah bagaimana BUMDes mampu berinovasi dan memilih berbagai jenis usaha yang belum banyak dilakukan oleh pihak lain sesuai dengan potensi dan sumber daya yang dimiliki.

**b. Peluang**

- 1) Bermitra dengan masyarakat dan UMKM adalah peluang yang sangat besar. Banyaknya usaha kecil yang ada di desa menjadikan BUMDes memiliki peluang yang besar untuk menjadi induk dari unit-unit usaha yang dikembangkan masyarakat desa, misalnya menyediakan tempat sebagai showroom produk UMKM. Hal ini disampaikan oleh BUMDes Untung Makmur Desa Branjang “... mulai tahun 2021 kita bekerjasama dengan UMKM dan kita munculkan dan berusaha ada marketplace..”. Senada juga disampaikan oleh BUMDes Rejo Mulyo Desa Gogik.
- 2) Kerjasama dengan pihak ketiga. Kerjasama dengan pihak ketiga menjadi kesempatan besar bagi BUMDes untuk mendapatkan modal bagi pengembangan usahanya. Hal tersebut sudah diatur di dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa selanjutnya disebut Permendesa BUMDes. Kerjasama dengan pihak ketiga ini sudah dilakukan oleh BUMDes Estu Mukti Desa Bejalen “...Kampung Rawa

bekerjasama dengan pihak ketiga dengan cara perjanjian kerja atau MoU selama 15 tahun dan sudah berjalan 5 tahun. Unit perdagangan gas BUMDes sebagai agen, untuk gas kita bekerjasama dengan agen yang ada di sumber, yang di sumber ada MoU nya...". BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep "... Internetnya ada pemancarnya kita kemarin bekerjasama dengan XL, pemancarnya sudah ada tinggal nanti penyebarluasan ke masyarakat...". Demikian pula dengan BUMDes Tlogo Mandiri Desa Tlogo "... Kita bekerjasama dengan MTI multi teknik Indonesia, namun karena MTI itu tidak menyediakan pertalite sehingga konsumen masing jarang nanti kedepannya akan dilengkapi dengan solar, karena masyarakat banyak menggunakan solar untuk alat pembajak sawah, dan gergaji. Kerjasama dengan pertamina juga dilakukan oleh BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep. BUMDes Untung Makmur Desa Branjang "...Kita juga bekerjasama dengan deswita, pengurus deswita sedang membuat cafe di sebelah BUMDes...". Meski merupakan peluang yang sangat besar, diperlukan kecermatan, kejelian dan ketelitian mengenai perjanjian kerja yang menjadi payung hukum kerjasama tersebut. Jangan sampai menimbulkan efek hukum yang merugikan bagi BUMDes di masa yang akan datang.

- 3) Mengembangkan unit usaha baru, tetapi terbentur sumber daya. Potensi yang dimiliki BUMDes sangat besar dan membutuhkan tenaga- tenaga yang terampil dan kompeten untuk mengembangkannya. Kondisi ini dihadapi beberapa BUMDes di Kabupaten Semarang. BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono menyatakan bahwa "...misal kayak disini kebutuhan wifi banyak tapi kita belum bisa mengcover atau maksimal pengelolaan wifi begitu..". BUMDes Estu Mukti Desa Bejalen "...Jadi memang peluang kami saat ini kami memang condong atau fokusnya ya tempat-tempat wisata, yang jelas wisata-wisata itu memang kita benturannya dengan masyarakat-masyarakat yang ada di desa..".

- 4) Kebersihan lingkungan menjadi prospek yang menguntungkan. Banyak unit usaha yang dimiliki oleh BUMDes orientasi untuk kebersihan lingkungan, contohnya bank sampah. Mayoritas memiliki usaha pengelolaan bank sampah seperti di BUMDes Asung Daya Desa Jatijajar, BUMDes Estu Mukti Desa Bejalen, BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep, BUMDes Rejo Mulyo Desa Gogik, BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono, BUMDes Tlogo Mandiri Desa Tlogo. Usaha yang dijalankan masih berupa jasa pembuangan sampah, sehingga diharapkan mampu ditingkatkan dan disinergikan dengan dengan program pemerintah untuk mewujudkan *zero waste*.

Identifikasi kondisi yang mempengaruhi BUMDes diperlukan karena lingkungan yang berbeda akan membuat organisasi atau BUMDes meresponnya sesuai dengan kondisi lingkungan masing- masing. Respon dapat ditunjukkan dari perencanaan yang dibuat, seperti yang dikemukakan oleh (Vestrum et al., 2017). Apabila lingkungan eksternal dan internal dikenali, maka BUMDes akan dapat melakukan penyesuaian strategi mengacu pada perubahan yang terjadi.

Berdasarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal bahwa BUMDes di Kabupaten Semarang memiliki kekuatan yang terbesar yaitu partisipasi masyarakat yang cukup tinggi dalam mendukung pengembangan BUMDes pasca pandemic. Tingkat partisipasi masyarakat terlihat dari antusiasme dalam menggunakan produk dan layanan yang disediakan oleh BUMDes. Keberadaan sumber daya manusia yang besar di desa menjadi keuntungan bagi BUMDes. Bagi desa, BUMDes berperan penting yaitu dalam bentuk pemberdayaan kepada masyarakat (Fatkhurohman, 2020) karena membuka kesempatan kerja bagi penduduk sekitar. Pemberdayaan kepada masyarakat yang dilakukan oleh BUMDes sesuai dengan apa yang diamanahkan di dalam Permendes No 4 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, dan Pengelolaan, dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa, terutama terkait dengan tujuan BUMDes yaitu membuka lapangan kerja dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa.

Tantangan terbesar yang dihadapi oleh BUMDes Kabupaten Semarang dalam melakukan pemberdayaan ekonomi desa adalah bagaimana sumber daya manusia yang berlimpah di sekitarnya mampu memiliki kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan oleh BUMDes. Dengan modal yang mayoritas diperoleh dari anggaran desa (APBDes dan Dana Desa), BUMDes di Kabupaten Semarang harus tetap fokus dan berkontribusi terhadap pencapaian kemandirian desa. Pasca pandemi, BUMDes harus mampu menciptakan inovasi baru, namun yang bisa bersinergi dengan usaha yang sudah dimiliki oleh masyarakat. Artinya, strategi bisnis yang baru harus dibuat oleh BUMDes supaya mampu menjadi *holding* bagi usaha kecil yang terdampak COVID-19.

## **PENUTUP**

Berdasarkan analisis lingkungan dapat disimpulkan bahwa di masa pandemic, kekuatan BUMDes di Kabupaten Semarang berasal dari masyarakat yang sebagian besar sangat antusias dan mendukung BUMDes, serta ketersediaan tenaga karyawan yang berasal dari warga desa setempat. Administrasi yang belum rapi merupakan kelemahan yang banyak terjadi selain posisi dan Lokasi BUMDes yang tidak (kurang) strategis; sumber daya manusia yang kurang kompeten serta alat pendukung usaha yang masih manual. Dari lingkungan eksternal terlihat bahwa ancaman pengembangan BUMDes Kabupaten Semarang adalah infrastruktur yang tidak memadai, terutama akses ke unit bisnis BUMDes; strategi pemasaran yang masih sederhana (manual); usaha BUMDes tidak boleh menjadi pesaing usaha masyarakat desa; modal banyak yang masih tergantung dari desa (PADes dan Dana Desa); BUMDes belum dapat beroperasi normal karena masih masa pandemic. Sementara peluang yang muncul diantaranya kesempatan yang seluas- luasnya untuk bermitra dengan masyarakat dan UMKM; kerjasama dengan pihak ketiga; masih terbuka lebar untuk mengembangkan unit usaha baru; dan kebersihan lingkungan merupakan prospek yang menguntungkan sebagai unit bisnis.

Identifikasi lingkungan internal dan eksternal dapat digunakan sebagai informasi penting dalam proses perencanaan pengembangan BUMDes. Untuk

peningkatan peran BUMDes dalam memberdayakan masyarakat di masa pandemic, maka setiap BUMDes diharapkan melakukan reorientasi. Selain berjalan sesuai dengan Permendes NO 4 tahun 2015, BUMDes dapat memiliki fungsi sosial, tidak hanya sebatas menyalurkan bantuan dari pemerintah saja, namun mampu berperan sebagai jaring pengaman sosial bagi masyarakat tidak mampu dan terdampak COVID-19.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fatkhurohman, A. (2020). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Silatri Indah Sebagai Penggerak Desa Beran Menjadi Desa Yang Mandiri Dalam .... *Journal of Politic and Government ...*, 1–15. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jpgs/article/viewFile/26994/23750>
- Ihsan, A. N. (2018). Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gerbang Lentera Sebagai Penggerak Desa Wisata Lerep. *Journal of Politic and Government Studies*, 7(04), 221–230. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jpgs/article/view/21911>
- Labroukos, N. S., Lioukas, S., & Chambers, D. (1995). Planning and performance in state-owned enterprises: A multidimensional assessment. *European Journal of Operational Research*, 87(3), 624–640. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(95\)00235-9](https://doi.org/10.1016/0377-2217(95)00235-9)
- Lestari, P. A., Nugrahesthy, A., & Hapsari, S. (2019). Peran Pencapaian Tujuan Bumdes Mandiri Jaya dalam Pengelolaan Dana Desa Sepakung, Kabupaten Semarang. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 4(2), 149–164.
- Maksum, I. R., Sri Rahayu, A. Y., & Kusumawardhani, D. (2020). A social enterprise approach to empowering micro, small and medium enterprises (SMEs) in Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030050>
- Nurfakhirah, anggie ayuni, Santoso, R. S., & Hanani, R. (2021). Analisis Peran Stakeholders Dalam Pengelolaan BUMDES Di Kabupaten Semarang (Studi Kasus BUMDES Mitra Sejahtera Desa Mendongan Kecamatan Sumowono). <https://Ejournal3.Undip.Ac.Id>, 1–20. <https://ejournal3.undip.ac.id>
- Safitri, F. A., Susilowati, E., & Mahmudah, S. (2016). Tinjauan Yuridis Terhadap Pegelolaan Dan Pertanggungjawaban Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) yang Belum Berbadan Hukum (Studi Di Kabupaten Semarang). *Diponegoro Law Review*, 5(2), 1–17. <http://www.ejournal-s1.undip.ac.id>
- Vestrum, I., Rasmussen, E., & Carter, S. (2017). How nascent community enterprises build legitimacy in internal and external environments.

*Book Chapter: Pengembangan Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat yang Selaras  
dengan Peningkatan Kualitas Lingkungan*

*Regional Studies*, 51(11), 1721-1734.  
<https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1220675>