

**PENINGKATAN KAPASITAS PENGURUS BUMDES MAKMUR ANUGERAH LESTARI DESA  
SUKAMAKMUR DALAM PENYUSUNAN RENCANA STRATEGIS**

Ilman Hilman<sup>1</sup>, Dewi Taurusyanti<sup>2</sup>, Nina Sri Indrawati<sup>3</sup>, Arie Wibowo<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

Email korespondensi: iman.hilman@unpak.ac.id

**Riwayat Artikel:**

Diterima:

**17 Oktober 2024**

Direvisi:

**6 Januari 2024**

Disetujui:

**17 Januari 2024**

**Kata kunci:**

Analisis SWOT; badan usaha milik desa; pengembangan bisnis; peningkatan kapasitas; rencana bisnis

**Keywords:**

*Business development; business plan; capacity building; SWOT analysis; village-owned enterprises.*

**Cara mensitasi:**

Hilman, I., Taurusyanti, D., Indrawati, N. S., Wibowo, A. (2025). Peningkatan kapasitas pengurus bumdes makmur anugerah lestari desa sukamakmur dalam penyusunan rencana strategis. *Rudence: Rural Development for Economic Resilience*, 4(1), 13 – 20. DOI: 10.53698/rudence.v4i1.94

**ABSTRAK**

Kegiatan pengabdian ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pengurus Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Sukamakmur dalam penyusunan rencana strategis. Kegiatan dilakukan melalui pendampingan dalam penyusunan rencana strategis dan penyusunan *business plan* untuk bisnis apotek dan optimalisasi bisnis pelayanan PAM desa. Kegiatan dilakukan melalui focus group discussion dan workshop dengan para pengurus BUMDES. Hasil dari kegiatan ini adalah tersusunnya rencana strategis BUMDES, proposal bisnis apotek, diketahuinya potensi pengembangan pasar berupa maklon air mineral. Dari hasil tersebut, masih perlu upaya dari BUMDES untuk meningkatkan kualitas air. Ketiga tujuan dari kegiatan ini telah tercapai. BUMDES telah memiliki rencana strategis untuk lima tahun ke depan. BUMDES telah memiliki proposal pengembangan bisnis apotek, dan BUMDES telah melakukan peninjauan pengembangan pasar layanan PAM Desa.

**ABSTRACT**

*This service activity aims to increase the capacity of BUMDES Sukamakmur management to prepare strategic plans. Activities are carried out through assistance in preparing strategic plans and preparing business plans for pharmacy businesses and optimizing village PAM service businesses. Activities were carried out through focus group discussions and workshops with BUMDES administrators. As a result of this activity, a BUMDES strategic plan was prepared, a pharmacy business proposal, and the potential for market development in the form of mineral water manufacturing was identified. Based on these results, BUMDES still needs to make efforts to improve air quality. The third objective of this activity has been achieved. BUMDES has a strategic plan for the next five years. BUMDES already has a pharmacy business development proposal, and BUMDES has explored developing the Village PAM service market.*





Untuk mengatasi ketiga permasalahan tersebut, solusi yang dilakukan adalah dengan kegiatan peningkatan kapasitas BUMDES Makmur Anugerah Lestari dalam penyusunan rencana strategis, penyusunan *business plan* dan pengembangan pasar layanan PAM desa. Kegiatan peningkatan kapasitas BUMDES dilakukan melalui pendampingan sehingga masyarakat desa dapat diberdayakan untuk mengembangkan potensi lokal mereka dengan memanfaatkan sumber daya alam dan keunggulan kompetitif yang dimiliki, serta meningkatkan akses mereka ke pasar dan sumber daya lainnya (Suyatno & Suryani, 2022). Tujuan dari kegiatan ini adalah meningkatkan kapasitas manajemen BUMDES Makmur Anugerah Lestari dalam menyusun perencanaan strategis, *business plan* dan pengembangan pasar layanan PAM desa. Dengan kegiatan ini diharapkan pengurus BUMDES mampu menyusun rencana strategis, *business plan* dan mengoptimalkan potensi pasar dari layanan PAM desa. Rencana Strategis adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan (Kerzner, 2001). Dengan memiliki rencana strategis, sebuah unit usaha seperti memiliki kompas yang dapat mengarahkan manajemen tentang arah yang akan dituju dan bagaimana strategi mencapai tujuan tersebut. Melalui rencana strategis ini, BUMDESA akan memiliki arah dan pedoman yang jelas dalam mencapai visi, misi dan tujuannya. Salah satu penyusunan rencana strategis dapat dilakukan melalui analisis SWOT (*strenght, weakness, opportunity, dan threat*) (Latifah et al., 2022; Puyt et al., 2023).

#### **METODE PELAKSANAAN**

Dalam pelaksanaan pendampingan ada tiga agenda utama, yaitu : (1) penyusunan rencana strategis bumdes, (2) penyusunan proposal bisnis; dan (3) pengembangan pasar layanan PAM Desa. Kegiatan pertama adalah penyusunan rencana strategis BUMDES. Hasil yang diharapkan dari kegiatan ini adalah tersusunnya Rencana Strategis BUMDESA untuk periode lima tahun. Dalam kegiatan ini, ada beberapa tahap yang dilaksanakan, yaitu (1) kunjungan awal untuk mengidentifikasi kebutuhan dan harapan BUMDES dalam kegiatan PKM ini; (2) penggalan informasi untuk menggali harapan dari *stakeholders* khususnya Kepala Desa dan pimpinan BUMDES, serta untuk menggali potensi bisnis yang dimiliki desa; (3) tahap penyusunan draf rencana strategis berdasarkan *outline*; (4) tahap finalisasi rencana strategis dengan menyampaikan draft rencana strategis yang telah disusun untuk mendapatkan masukan dari BUMDES. Kegiatan berikutnya adalah penyusunan proposal bisnis. Dalam kegiatan ini, ada beberapa tahap yang dilaksanakan, yaitu (a) tahap penentuan bisnis yang akan dikembangkan untuk memilih bisnis yang menjadi prioritas untuk dikembangkan dalam lima tahun ke depan berdasarkan rencana strategis yang disusun; (b) tahap pengumpulan data terkait bisnis yang akan dikembangkan; (c) Tahap penyusunan proposal bisnis bersama dengan pengurus BUMDES.



**Gambar 2. Kunjungan Awal ke Pengurus BUMDES**

Berikutnya adalah pengembangan pasar layanan PAM Desa. Dalam kegiatan ini, ada beberapa tahap yang dilaksanakan, yaitu (a) Tahap identifikasi pasar potensial layanan PAM desa. Berdasarkan hasil diskusi awal dengan BUMDES, potensi pasar yang dapat dijajaki adalah layanan PAM desa untuk kompleks perumahan yang berada di Desa Sukamakmur, dan penajakan bisnis maklon dengan pemilik merek air mineral; (b) Tahap kajian dan penajakan potensi pasar baru untuk layanan PAM desa. Dalam ketiga bentuk kegiatan tersebut, mitra diajak secara aktif untuk berpartisipasi. Partisipasi mitra dalam penyusunan Rencana Strategis adalah menyediakan data yang diperlukan, memberikan masukan dan pandangan dalam penyusunan visi, misi, dan strategi serta program-program yang akan dijalankan dalam 5 tahun ke depan. Selain itu, tentu menyediakan ruangan dan peralatan yang diperlukan. Demikian pula dalam penyusunan proposal bisnis. Adapun dalam kegiatan pengembangan pasar layanan PAM desa, mitra berpartisipasi memberikan masukan tentang layanan eksisting di kompleks perumahan dan perkembangan bisnis air isi ulang RO yang saat ini sudah berjalan. Indikator keberhasilan dari kegiatan ini adalah tersusunnya rencana strategis BUMDES Makmur Anegarah Lestari, tersusunnya proposal bisnis apotek, dan diketahuinya potensi pasar layanan PAM desa. Evaluasi program dilaksanakan bersama pengurus BUMDES untuk mengevaluasi setiap kegiatan yang dilakukan terkait proses dan pencapaian tujuan dari setiap kegiatan. Evaluasi dilaksanakan setelah kegiatan selesai dilaksanakan.

### HASIL KEGIATAN

Kegiatan pengabdian ini dilakukan dalam tiga kegiatan utama yang bertujuan menghasilkan tiga keluaran yaitu: (1) tersusunnya rencana strategis BUMDES; (2) tersusunnya proposal bisnis apotek; dan (3) diketahuinya potensi pengembangan pasar. Kegiatan penyusunan rencana strategis dimulai dengan kunjungan awal ke BUMDES yang dilaksanakan pada hari Jumat, 5 Januari 2024 di Kantor BUMDESA. Pada kesempatan ini, tim pengabdian diterima oleh direktur dan pengurus BUMDES. Tahap berikutnya adalah penggalian informasi yang ditujukan untuk menggali harapan dari *stakeholders* khususnya kepala desa dan pimpinan BUMDES, serta untuk menggali potensi bisnis yang dimiliki desa. Adapun bentuk kegiatan yang dilakukan pada tahap ini adalah Workshop dengan *stakeholder* desa (Kepala Desa, BPD, Pimpinan BUMDES dan tokoh masyarakat). Kegiatan dilaksanakan di ruang pertemuan Balai Desa Sukamakmur pada hari Kamis, 29 Februari 2024.

Berikutnya adalah tahap penyusunan draft rencana strategis. Dalam tahap ini, disusun rencana strategis berdasarkan outline dan poin-poin yang diperoleh dari tahap sebelumnya. Pendamping memberikan masukan terkait konten dan redaksional rencana strategis. Tahap Finalisasi Rencana Strategis. Dalam tahap ini disampaikan draft Rencana Strategis yang telah disusun untuk mendapatkan masukan dari BUMDES. Bentuk kegiatan yang dilakukan adalah diskusi dengan pimpinan dan pengawas BUMDES. Kegiatan ini dilaksanakan pada hari Minggu, 30 Juni 2024.



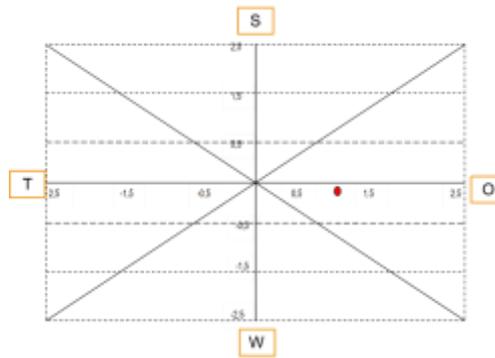
Gambar 3. Workshop Dengan *Stakeholder* dan Finalisasi Renstra BUMDES

**Tabel 1. Hasil Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal**

No	Indikator	Bobot	Nilai	Skor
<b>Lingkungan Eksternal</b>				
A	Kekuatan (Strenghts)	0,15	0,3	0,45
1	Motivasi yang kuat dari pengelola Bumdes	0,2	4	0,8
2	Memiliki bisnis yang sudah berjalan	0,1	3	0,3
3	Pengalaman dalam mengelola Bumdes	0,45		1,55
	Sub Total			
B	Kelemahan (Weaknesses)			
1	Permodalan yang terbatas	0,2	4	0,8
2	Kualitas SDM yang perlu peningkatan	0,2	3	0,6
3	Jaringan/network yang masih terbatas	0,15	2	0,3
	Sub Total	0,55		1,7
	S-W			-0,15
<b>Lingkungan Internal</b>				
C	Kekuatan (Strenghts)			
1	Adanya dukungan dari pemerintah desa	0,2	4	0,8
2	Berada di kawasan yang sedang berkembang	0,2	3	0,6
3	Memiliki sumber air bersih yang melimpah	0,2	4	0,8
	Sub Total	0,6		2,2
D	Kelemahan (Weaknesses)			
1	Ancaman pelayanan air minum dari PAM	0,2	4	0,8
2	Persaingan bisnis air isi ulang	0,1	2	0,2
3	Perkembangan dari adanya teknologi pembayaran	0,1	3	0,3
	Sub Total	0,4		1,3
	S-W			0,9

Penyusunan rencana Strategis BUMDES diawali dengan analisis SWOT untuk mengetahui posisi BUMDES. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal, posisi BUMDES berada pada Diagram W-O atau berada pada posisi memiliki peluang namun masih memiliki banyak kelemahan. Dengan posisi seperti di atas, maka strategi yang paling tepat untuk diterapkan adalah Strategi W-O yaitu strategi untuk mengatasi kelemahan untuk dapat memanfaatkan peluang. Adapun strategi W-O yang dapat dijalankan adalah sebagai berikut: (a) mengembangkan bisnis pelayanan air minum dengan memanfaatkan perkembangan kawasan perumahan di desa sukamakmur; (b) mengembangkan produk dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat yang terus berkembang; (c) mengembangkan kualitas sumberdaya manusia pengelola BUMDES; (d) mengembangkan *networking* dengan potensial investor, potensial mitra kerja dan potensial pelanggan; (e) meningkatkan komunikasi dan kerjasama dengan instansi terkait dan *stakeholders*; dan (f) membangun standar operasi dan prosedur serta budaya kerja BUMDES yang sehat.

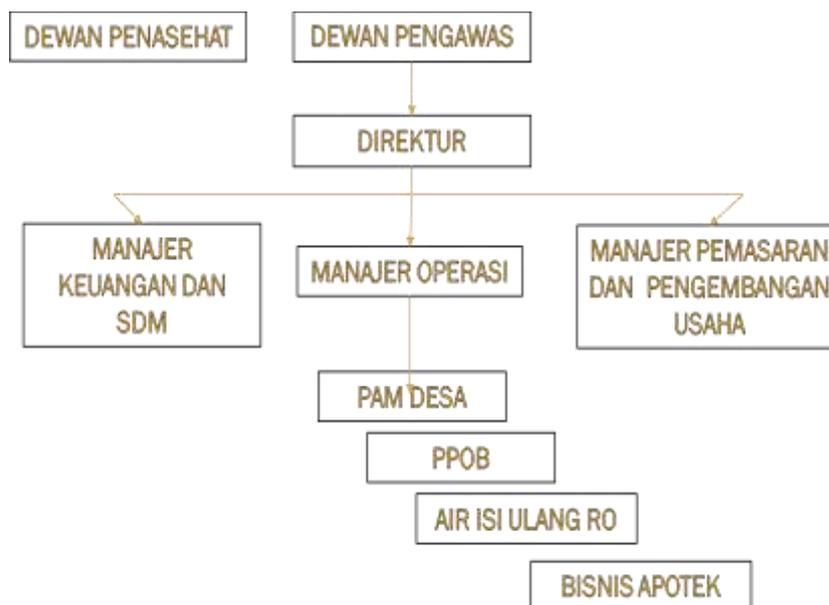
Langkah kedua adalah penyusunan visi, misi, motto dan nilai-nilai perusahaan. Berdasarkan hasil workshop dengan pengelola BUMDES, maka disepakati yang menjadi visi, misi, motto dan nilai-nilai perusahaan adalah sebagai berikut: Visi : *"Menjadi lokomotif penggerak ekonomi Desa Sukamakmur yang profesional dan berkelanjutan"*. Adapun misinya adalah (1) mengembangkan potensi desa di bidang air bersih untuk melayani kebutuhan air minum masyarakat; (2) mengembangkan produk dan jasa yang dibutuhkan masyarakat; (3) meningkatkan mental wirausaha d kalangan pemuda untuk memanfaatkan peluang-peluang usaha baru; (4) meningkatkan kualitas sdm dan manajemen pengelolaan usaha; dan (5) meningkatkan kerjasama dan sinergi dengan seluruh pemangku kepentingan.



**Gambar 4. Posisi BUMDES Berdasarkan Hasil Analisis SWOT**

Motto yang telah disusun untuk BMDDES adalah “Bangun Potensi Desa, Rakyat Makmur Sentosa”. Adapun nilai-nilai perusahaan yang disepakati adalah: a. Profesional: Seluruh pimpinan dan karyawan mengedepankan sikap profesionalisme dalam bekerja, yaitu bekerja ikhlas, cerdas dan tuntas berdasarkan kompetensi terbaik dan dengan penuh tanggung jawab; b. Integritas: Seluruh pimpinan dan karyawan bersikap jujur, dapat dipercaya serta konsisten antara ucapan dan perilaku sesuai dengan norma dan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*); c. Kreatif: Seluruh pimpinan dan karyawan senantiasa berpikir dan bersikap untuk terus menemukan cara dan produk/jasa yang baru, unik dan berdaya saing; d. Kebersamaan: Seluruh pimpinan dan karyawan senantiasa membangun komunikasi, kerjasama, sinergi dan rasa kebersamaan dengan semua pemangku kepentingan dalam menjalankan dan mengembangkan usaha.

Langkah ketiga adalah penentuan jenis-jenis usaha yang akan dikembangkan dan strategi pengembangannya. Berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan dan mempertimbangkan potensi yang dimiliki, maka beberapa jenis usaha yang akan dikembangkan adalah sebagai berikut: (a) Pengembangan usaha yang sudah ada, yaitu peningkatan cakupan layanan air minum khususnya bagi masyarakat di perumahan, dan (b) Pengembangan usaha baru, yaitu pengembangan bisnis maklon air mineral dan pengembangan bisnis apotek.



**Gambar 5. Struktur Organisasi BUMDES**

Adapun strategi pengembangan usaha BUMDES akan dilaksanakan dengan *roadmap* atau peta jalan sebagai berikut. Pertama tahun 2024-2025: pembangunan fondasi bisnis dan penyusunan rencana bisnis. Program yang akan dijalankan dalam periode ini adalah (a) program pemantapan fondasi organisasi, yaitu penyusunan sistem dan prosedur keuangan dan personalia, dan pengembangan nilai-nilai budaya kerja; (b) program penyusunan rencana bisnis, yaitu penyusunan rencana bisnis penembangan cakupan layanan air minum ke masyarakat khususnya yang berada di perumahan, penyusunan rencana bisnis pengembangan maklon air mineral, dan pengembangan bisnis apotek. Kedua tahun 2025-2026: peningkatan cakupan layanan air minum dan pengembangan bisnis apotek. Program yang akan dijalankan pada periode ini adalah peningkatan cakupan layanan ke kawasan perumahan. Program lainnya adalah diversifikasi bisnis melalui pengembangan bisnis apotek.

Periode 2026-2027 adalah pengembangan bisnis maklon air mineral. Masih dalam rangka optimalisasi pemanfaatan sumber air bersih, perlu dilakukan pengembangan bisnis maklon air mineral. Maklon dapat dilakukan melalui kerjasama dengan perusahaan air mineral yang berada di wilayah Bogor seperti air mineral merek Yasmin, Toda atau Botani (milik IPB). Untuk pengembangan bisnis ini, perlu dilakukan tes ulang terhadap kualitas air. Oleh karena itu, dalam kegiatan ini juga dilakukan tes kualitas air pada Laboratorium Kimia Farmasi Universitas Pakuan. Periode 2027-2029 adalah pemantapan dan pengembangan bisnis. Program yang akan dijalankan pada periode ini, adalah pemantapan bisnis yang sudah dikembangkan agar tetap berjalan, menguntungkan dan berkelanjutan. Pemantapan dilakukan dengan terus mengevaluasi dan menyempurnakan aspek operasional, pemasaran dan pelayanan, sumberdaya manusia, dan keuangan. Untuk dapat menjalankan rencana bisnis, BUMDES perlu didukung oleh struktur organisasi dan tim personalia yang solid dan profesional. Adapun struktur organisasi BUMDES yang akan dikembangkan disajikan pada Gambar 6.

Selain itu, untuk dapat menjalankan semua bisnis tersebut diperlukan permodalan. Adapun sumber-sumber pendanaan yang berpotensi mendukung permodalan BUMDES adalah sebagai berikut: (a) dana desa yang ditempatkan sebagai modal bumdes; (b) bantuan dari pemerintah daerah; (c) bantuan yang tidak mengikat; (d) kerjasama dengan investor; (e) pinjaman dari lembaga keuangan. Hasil kedua dari kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini adalah tersusunnya proposal bisnis apotek. Proposal ini akan menjadi panduan bagi BUMDES dalam mengembangkan bisnis apotek. Pengembangan bisnis apotek ini dilatarbelakangi oleh pertumbuhan penduduk yang tinggi, ditandai dengan tumbuhnya kompleks-kompleks perumahan baru, sehingga menjadi sumber pelanggan apotek yang potensial. Di sisi lain, di Desa Sukamakmur belum tersedia apotek. Berdasarkan proposal tersebut dapat disimpulkan, baik dari aspek lokasi, aspek pasar, aspek ekonomi dan finansial, aspek managerial dan aspek teknis maka apotek yang akan dikembangkan di Desa Sukamakmur, Kecamatan Ciomas, Kabupaten Bogor layak untuk didirikan. Dalam rangka peninjauan bisnis maklon air mineral, telah diundang salah satu perusahaan air mineral dalam kemasan yang berada di wilayah Bogor. Hasil dari peninjauan ini adalah perlunya dilakukan tes kualitas air yang dikelola oleh Bumdes. Oleh karena itu, telah dilakukan tes kualitas air di Laboratorium Kimia Farmasi Universitas Pakuan. Dari hasil tersebut, masih perlu upaya dari BUMDES untuk meningkatkan kualitas air. Berdasarkan hasil-hasil yang telah diperoleh ini, maka ketiga tujuan dri kegiatan ini, telah tercapai. BUMDES telah memiliki rencana strategis untuk lima tahun ke depan. BUMDES telah memiliki proposal pengembangan bisnis apotek, dan BUMDES telah melakukan peninjauan pengembangan pasar layanan PAM Desa.

## **KESIMPULAN**

Dari hasil kegiatan yang dilaksanakan, dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) kegiatan pendampingan ini telah membantu manajemen BUMDES dalam tahap inisiasi dan pengembangan bisnis sehingga pengelola BUMDES memiliki arah yang jelas dalam mengembangkan bisnisnya; (2) kegiatan peningkatan kapasitas telah berhasil Menyusun proposal bisnis apotek yang akan dikembangkan oleh BUMDES, dan (3) kegiatan

ini telah menambah pengetahuan pengelola BUMDES dalam mengembangkan potensi pasar layanan PAM desa, melalui optimalisasi pasar perumahan dan penajakan bisnis maklon air mineral.

#### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan yang telah mendanai kegiatan ini, kepada PURI FEB Universitas Pakuan yang telah memberikan arahan dalam pelaksanaan kegiatan ini, kepada Kepala Desa Sukamakmur, dan kepada Pengurus BUMDES Makmus Anugerah Lestari yang telah menjadi mitra yang baik dalam kegiatan ini.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Latifah, E., Auliyah, L., Al-Busthomi, Y., Azizah, L. (2022). Analisis SWOT dalam mengembangkan unit usaha pada koperasi syariah. *JISEF: Journal of International Sharia Economics and Financial*, 1(2), 80 – 99. <https://doi.org/10.62668/jisef.v1i02.340>.
- Suyatno, S., & Suryani, D. A. (2022). Pengembangan Potensi UMKM Berbasis lokal dalam Mendorong Perekonomian di Desa Girikerto. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 108–118
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Bogor. *Kecamatan Ciomas Dalam Angka Tahun 2022*.
- Kerzner, H. (2001). *Project Management-Seventh Edition*. John Wiley & Sons.
- Puyt, R. W., Lie, F. B., Wilderom, C. P. M. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 1 – 24. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>.