

## OPTIMALISASI UNIT USAHA BUMDES HARAPAN JAYA BERDASARKAN POTENSI LOKAL DI DESA PAGELARAN

Ulul Hidayah<sup>1)</sup>, Sri Mulatsih<sup>2)</sup> dan Yeti Lis Purnamadewi<sup>3)</sup>

<sup>123</sup>Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor, Indonesia

email: <sup>1</sup>[ulul\\_hidayah@apps.ipb.ac.id](mailto:ulul_hidayah@apps.ipb.ac.id)

<sup>2</sup>[mulatsupardi@gmail.com](mailto:mulatsupardi@gmail.com)

<sup>3</sup>[yetilispurnama@yahoo.com](mailto:yetilispurnama@yahoo.com)

### ABSTRACT

*This study aims to explore the local potential in Desa Pagelaran and determine the business units of BUMDes based on local potential. This research method uses qualitative and quantitative descriptive analysis to identify the potential of local villages. Data to identify local potential obtained from interviews, observation, literature review. Whereas to choose a new business unit, the Promethee method is used with data obtained from the results of the FGD. The results showed that the local potential of Desa Pagelaran is a business in the field of footwear. The footwear SME in Pagelaran Village has been developing for more than 15 years with a total of 89 units of business. Footwear business in Desa Pagelaran has not developed rapidly due to several constraints, namely labor, business, and business capital. The capital of footwear MSMEs is still very dependent on capital owners, namely middlemen and wholesale stores. To develop the local potential, the role of the Village Government and BUMDes is needed. BUMDes must be able to replace the role of middlemen by forming a new business unit, namely the marketing of MSME products. BUMDes need to build partnerships with large fashion companies as markets.*

**Keywords:** BUMDes; business unit; footwear MSME

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggali potensi lokal di Desa Pagelaran serta menentukan unit usaha BUMDes berbasis potensi lokal. Metode penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif untuk mengidentifikasi potensi lokal desa. Data untuk mengidentifikasi potensi lokal diperoleh dari hasil wawancara, observasi, kajian literatur. Pemilihan unit usaha baru menggunakan metode Promethee dengan data yang diperoleh dari hasil FGD. Hasil penelitian menunjukkan bahwa potensi lokal Desa Pagelaran adalah usaha di bidang alas kaki. UMKM alas kaki di Desa Pagelaran telah berkembang lebih dari 15 tahun dengan jumlah usaha sebanyak 89 unit. Usaha alas kaki di Desa Pagelaran belum berkembang pesat karena adanya beberapa kendala yaitu tenaga kerja, persaingan usaha, dan permodalan usaha. Permodalan UMKM alas kaki masih sangat bergantung pada pemilik modal yaitu tengkulak dan toko grosir. Untuk mengembangkan potensi lokal tersebut maka dibutuhkan peran Pemerintah Desa dan BUMDes. BUMDes harus dapat menggantikan peran tengkulak dengan membantu unit usaha baru yaitu pemasaran produk UMKM. BUMDes perlu membangun kemitraan dengan perusahaan fashion besar sebagai pasar.

**Kata kunci:** BUMDes; UMKM alas kaki; unit usaha

---

*Detail Artikel :*

*Diterima : 25 Juni 2019*

*Disetujui : 28 Februari 2020*

*[DOI : 10.22216/jbe.v5i1.4274](https://doi.org/10.22216/jbe.v5i1.4274)*

---

## PENDAHULUAN

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa mendefinisikan BUMDes adalah sebuah badan usaha yang modalnya (sebagian atau seluruh) dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes dibentuk oleh pemerintah desa, yang kemudian dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa (Ramadana *et al.*, 2013). Pendirian BUMDes merupakan upaya dalam menampung seluruh kegiatan ekonomi dan pelayanan umum yang dikelola oleh desa atau kerjasama antar desa. Pengelolaan BUMDes dilakukan dengan prinsip dari, oleh dan untuk masyarakat desa. BUMDes bertujuan untuk mengoptimalkan pengelolaan aset-aset desa, mengembangkan perekonomian desa agar bermanfaat untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat desa (Dewi, 2014). Selain itu BUMDes memiliki peran penting untuk penyedia layanan sosial bagi masyarakat dan membuka lapangan kerja melalui bekerjasama dengan pihak ketiga atau dengan desa lain (Adawiyah, 2018). Ramadana *et al.* (2013) berpendapat bahwa BUMDes dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi Desa, sehingga dapat meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan Pendapatan Asli Desa (PADes).

Melalui BUMDes masyarakat diharapkan dapat mengelola keuangannya secara mandiri, dengan bantuan pemerintah berupa penyaluran dana desa yang berasal dari alokasi dana Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) (Murwadji *et al.*, 2017). BUMDes sebagai lembaga usaha mampu menjadi motor penggerak ekonomi desa, menjadi sumber PADes, sehingga mampu mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat secara lebih cepat (Dewi, 2014). BUMDes berperan dalam menekan laju pertumbuhan penduduk di perkotaan, mendorong pertumbuhan dan perkembangan kegiatan ekonomi masyarakat desa, memiliki *multiplier effect* yang luas, mengurangi jumlah penduduk yang tejerat rentenir karena BUMDes mampu memberikan kredit yang murah, serta mampu memberi kontribusi terhadap PADes, sehingga anggaran pembangunan menjadi lebih banyak (Gunawan, 2011). Kontribusi BUMDes terhadap PADes akan signifikan dengan pembangunan apabila masyarakat desa memiliki modal sosial yang kuat, meliputi organisasi desa, kepercayaan masyarakat, norma yang berlaku, dan jaringan yang mampu mendorong kemajuan pembangunan desa (Sidik, 2015).

BUMDes dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan potensi lokal desa dalam mendukung perkembangan ekonomi. Strategi dalam pembangunan ekonomi suatu wilayahnya harus bertumpu pada sumberdaya atau potensi lokal (Elisa & Santoso, 2017). Menurut Soleh (2017) Potensi lokal di desa adalah segala daya, kekuatan dan kemampuan dari berbagai aspek yang memungkinkan untuk dikembangkan dalam mencapai tujuan pembangunan. Pembangunan ekonomi di tingkat desa tidak dapat dipisahkan dari pembangunan usaha berskala kecil dan menengah (Tambunan, 2009). BUMDes dapat memberikan pinjaman dana untuk modal usaha, dan juga sebagai penampung produk usaha UMKM yang mengalami kesulitan pemasaran (Agunggunanto *et al.*, 2016).

Kabupaten Bogor merupakan kabupaten yang memiliki peran aktif dalam pembentukan BUMDes. Data Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bogor menyatakan terdapat 416 Desa dengan jumlah BUMDes sebanyak 380 desa. Hal ini menunjukkan bahwa semangat pembangunan ekonomi desa sangat baik. Desa Pagelaran adalah salah satu desa yang memiliki BUMDes sejak tahun 2015 yang disebut dengan BUMDes Harapan Jaya. BUMDes Harapan Jaya telah mendapatkan banyak modal dari berbagai sumber, baik dari Alokasi Dana Desa (ADD), Dana Desa (DD), maupun dana hibah Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (PD TT). Selama 3 tahun berjalan BUMDes Harapan Jaya belum

memberikan kontribusi terhadap PADes (Hidayah *et al.*, 2019). Hal ini dimungkinkan karena pengembangan BUMDes Harapan Jaya belum sesuai dengan potensi lokal. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah melihat kondisi potensi lokal Desa Pagelaran serta menentukan unit usaha baru pada BUMDes Harapan Jaya yang sesuai dengan potensi lokal.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di Desa Pagelaran, Kecamatan Ciomas Kabupaten Bogor. Pemilihan lokasi dilakukan dengan mempertimbangkan bahwa Desa Pagelaran memiliki potensi lokal dibidang UMKM alas kaki. Data Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Bogor pada tahun 2016 menunjukkan bahwa terdapat 62 unit usaha alas kaki dengan produksi 15403 pasang/bulan. Oleh karena itu, Desa Pagelaran ditetapkan sebagai salah satu sentra industri alas kaki di Kabupaten Bogor. Desa Pagelaran juga memiliki BUMDes diberi nama Harapan Jaya yang merupakan BUMDes teraktif di Kecamatan Ciomas. BUMDes Harapan Jaya berdiri sejak tahun 2015 disahkan dengan Peraturan Desa Pagelaran nomor 1 tahun 2015. Pelaksana BUMDes telah mendapatkan pelatihan atau bimbingan teknis dalam pengelolaan BUMDes secara langsung oleh Kementerian Desa, PDTT. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari-April 2019.

Dalam mengidentifikasi potensi lokal desa dilakukan dengan wawancara kuesioner dan observasi di lapangan. Identifikasi karakteristik potensi lokal didasarkan pada aspek-aspek strategi dalam pengembangan usaha yang meliputi, tahun berdirinya usaha, tenaga kerja, struktur organisasi, bahan baku, aset, produk (output), pemasaran, promosi, modal, pendampingan usaha, kemitraan usaha, keberadaan kelompok usaha, dan manajemen usaha. Responden dalam identifikasi potensi UMKM alas kaki adalah pengrajin alas kaki. Analisis dilakukan secara deskriptif kualitatif dan kuantitatif dengan metode grafik dan tabulasi.

Metode analisis data yang digunakan dalam pemilihan unit usaha BUMDes adalah PROMETHEE. Metode ini menggunakan konsep perankingan beberapa alternatif sebagai dasar pengambilan keputusan (Nofriansyah & Defit, 2017). Dalam pengambilan keputusan data yang digunakan bersumber dari data primer hasil *focus group discussion* (FGD). Responden dipilih secara sengaja yang meliputi 3 komponen pengelola BUMDes, komisaris, pelaksana operasional, pengawas dan pelaku usaha alas kaki.

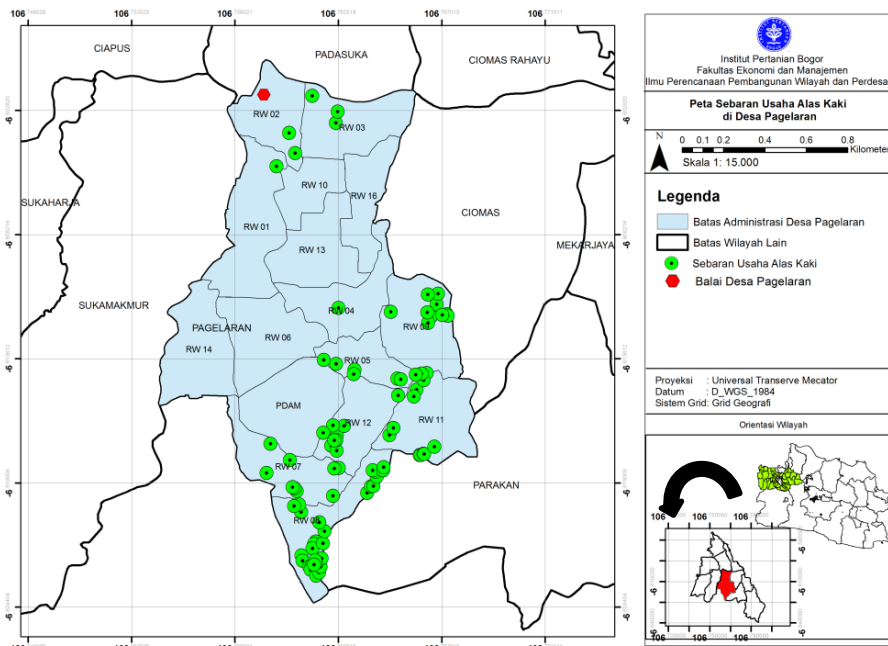
Pada penelitian ini untuk menentukan unit usaha suatu BUMDes digunakan 3 indikator utama yaitu tingkat kepentingan, keuangan dan sumber daya manusia. Pada indikator tingkat kepentingan terdapat kriteria kesesuaian dengan permasalahan yang dihadapi UMKM, tingkat resiko usaha jika dijalankan, dan besar pengaruh yang diperoleh jika suatu usaha dijalankan. Pada indikator keuangan diukur dari besarnya modal dan besarnya biaya operasional yang dikeluarkan serta besarnya profit yang akan didapat ketika suatu usaha dijalankan. Sedangkan dari indikator sumberdaya manusia dinilai dari kriteria kesesuaian keterampilan dan tingkat pendidikan SDM yang dimiliki untuk menjalankan suatu usaha.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Identifikasi Potensi Lokal Desa Pagelaran**

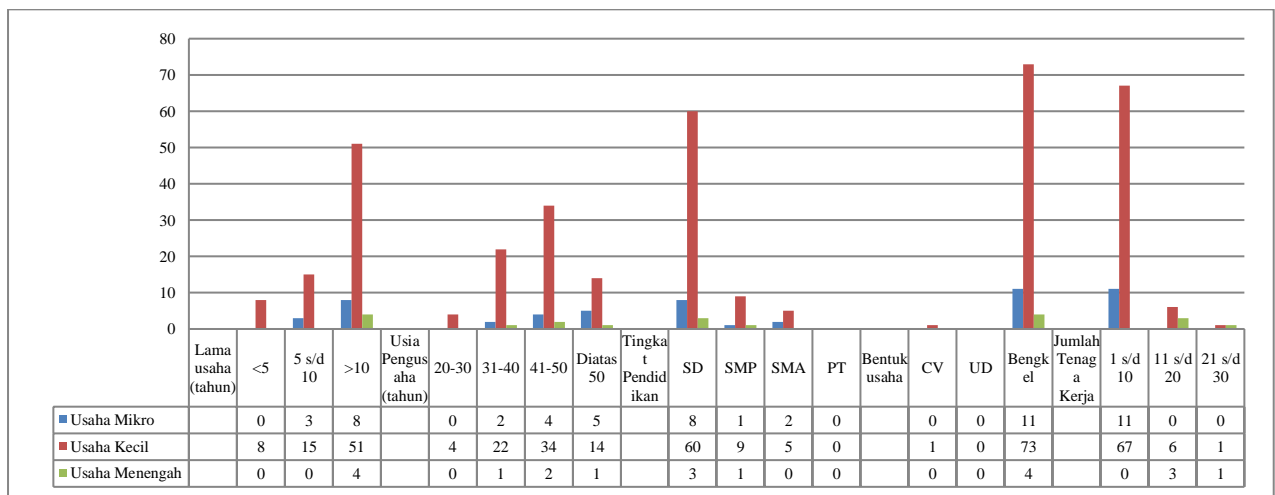
Hasil obeservasi menunjukkan jumlah industri alas kaki di Desa Pagelaran secara keseluruhan ada 89 unit usaha. Angka ini mengalami peningkatan 44% jika dibandingkan dengan data dari Disperindag tahun 2016 yang menyatakan terdapat 62 unit usaha alas kaki di Desa Pagelaran. Sebaran lokasi usaha alas kaki di Desa Pagelaran berpusat pada RW 7, RW 8 dan juga RW 11, meskipun di RW-RW lain juga terdapat usaha alas kaki dengan jumlah yang sedikit. Adapun sebaran lokasi usaha alas kaki di Desa Pagelaran ada pada Gambar 1. Industri alas kaki yang berkembang di Desa Pagelaran dibedakan berdasarkan skala usaha yaitu, usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah. Dasar pengelompokan usaha industri alas kaki mengacu pada UU No 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah yaitu

berdasarkan omset dalam satu tahun. Secara umum karakteristik masing-masing skala usaha terlihat pada Gambar 2.



Sumber: diolah untuk artikel ini

**Gambar 1**  
**Peta sebaran lokasi usaha alas kaki di Desa Pagelaran**



Sumber: diolah untuk artikel ini

**Gambar 2**  
**Karakteristik usaha industri alas kaki berdasarkan skala usaha di Desa Pagelaran**

Dilihat dari Gambar 2, karakteristik berdasarkan lama usaha maka secara umum berusia lebih dari 10 tahun yaitu 73% di usaha mikro, 69% di usaha kecil dan 100% di usaha menengah. Lama usaha ini menunjukkan bahwa usaha alas kaki di Desa Pagelaran sebagian besar dilakukan secara turun-temurun. Dengan usia pengusaha yang didominasi oleh usia 41-50 tahun untuk usaha kecil dan menengah, dan didominasi oleh usia di atas 50 tahun untuk usaha mikro. Usaha mikro 45% dikelola oleh pengusaha yang usanya di atas 50 tahun dengan lama

usaha yang rata-rata lebih dari 15 tahun. Usaha tersebut adalah usaha yang sempat menjadi usaha kecil bahkan menengah, namun sekarang sudah mengalami penurunan produktivitas.

Sebagian besar pengusaha alas kaki ini menjadikan usaha tersebut sebagai pekerjaan utama, tanpa memiliki pekerjaan sampingan. Orientasi kewirausahaan usaha alas kaki juga sebatas untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Orientasi kewirausahaan adalah suatu sikap pengusaha yang proaktif dalam berinovasi, memiliki keberanian mengambil resiko dalam menjalankan usaha (Silviasih *et al.*, 2016). Pengusaha alas kaki di Desa Pagelaran belum memiliki inovasi usaha, serta tidak memiliki perencanaan dalam pengembangan usahanya. Padahal orientasi kewirausahaan sangat mempengaruhi kinerja pertumbuhan dan profitabilitas UMKM (Mahmood & Hanafi, 2013). Tidak adanya orientasi usaha yang baik dalam pengembangan usaha alas kaki di Desa Pagelaran dipengaruhi oleh tingkat pendidikan. Dari tingkat pendidikan pengusahanya pun didominasi oleh pengusaha yang berpendidikan Sekolah Dasar (SD) yaitu 73% untuk usaha mikro, 81% untuk usaha kecil dan 73% untuk usaha menengah. Rendahnya tingkat pendidikan pengusaha alas kaki ini disebabkan oleh kondisi ekonomi yang memang kurang baik, serta pandangan bahwa menjalankan usaha alas kaki ini hanya membutuhkan keterampilan produksi yang tidak didapat di pendidikan formal.

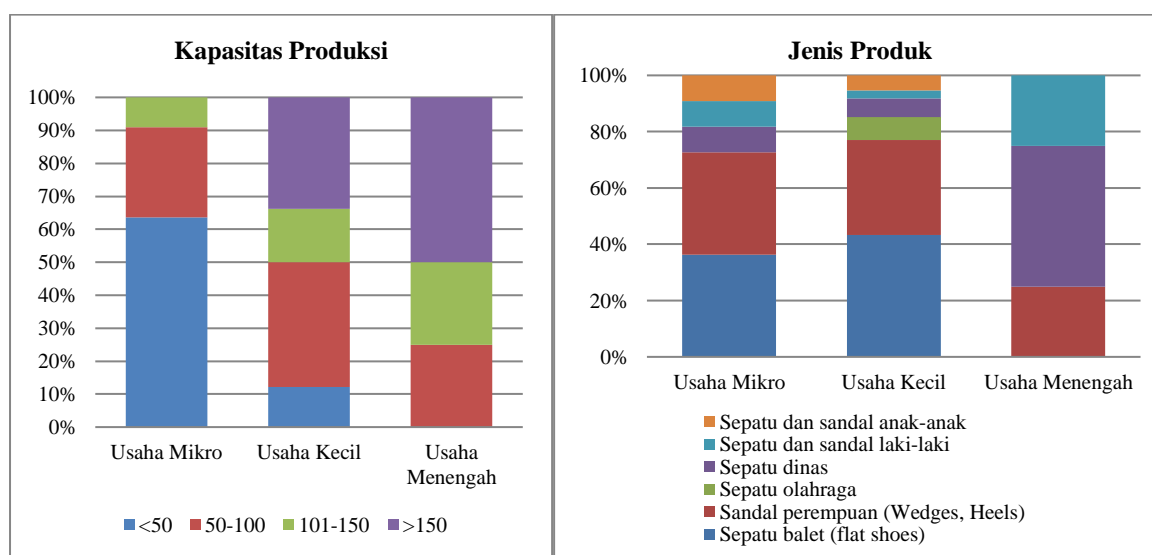
Bentuk usaha alas kaki baik usaha mikro, usaha kecil, maupun usaha menengah didominasi oleh usaha yang berbentuk bengkel. Usaha-usaha tersebut tidak memiliki legalitas usaha seperti Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), Tanda Daftar Perusahaan (TDP), bahkan Surat Keterangan Usaha (SKU) yang diterbitkan oleh kecamatan. Terdapat satu usaha kecil yang sudah berbentuk CV, usaha tersebut adalah usaha yang telah berdiri lebih dari 20 tahun, meski sekarang dikategorikan sebagai usaha kecil, namun usaha ini pernah menjadi usaha dengan skala menengah sebelum mengalami penurunan produktivitas di tahun 2014. Padahal pemerintah telah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 98 Tahun 2014 tentang Perizinan untuk Usaha Mikro Kecil dan Menengah yang dapat diterbitkan hanya dalam 1 hari oleh kecamatan. Penerbitan izin UMKM adalah instrumen yang digunakan dalam hukum administrasi sebagai sarana yuridis oleh pemerintah dalam mengendalikan kegiatan usaha warga, mengatur tata ruang kawasan, mengurangi terjadinya persaingan usaha, mengefektifkan pendampingan (Tampan *et al.*, 2016). Izin UMKM perlu dimiliki oleh pelaku usaha sebagai legalitas usaha yang dapat memberikan kemudahan untuk mengakses modal, akses untuk mendapatkan pendampingan usaha dari pemerintah, kesempatan untuk memperoleh bantuan pemberdayaan dari pemerintah (Wardani, 2017).

Dilihat dari jumlah tenaga kerja usaha maka usaha mikro didominasi oleh usaha dengan tenaga kerja antara 1-10 orang (Gambar 2). Usaha kecil rata-rata tenaga kerjanya berkisar antara 1-10 orang yaitu sebesar 90%. Namun ada juga beberapa usaha kecil yang memiliki tenaga kerja lebih dari 10 tenaga kerja. Sedangkan usaha menengah didominasi dengan usaha yang memiliki tenaga kerja berkisar antara 11-21 orang. Dari 89 usaha alas kaki yang ada di Desa Pagelaran terdapat 585 karyawan tenaga kerja yang didominasi oleh tenaga kerja laki-laki. Tenaga laki-laki dalam usaha alas kaki bekerja sebagai tukang atas yang bertugas membuat *upper* sepatu dan tukang bawah yang merakit sol dengan *upper* sepatu. Tenaga kerja perempuan bekerja sebagai “tukang dalam” yang bertugas untuk membuat pola *upper* dan juga *packing*. Pada usaha berskala mikro dan kecil sering kali tukang dalam dilakukan oleh anggota keluarga, istri dan anak dari pengusaha alas kaki. Hal tersebut dilakukan untuk mengurangi biaya upah yang harus dikeluarkan suatu usaha. Upah yang diberikan kepada tukang atas dan tukang bawah dilakukan dengan sistem “borongan” atau sesuai dengan kekuatan produksi dari tenaga kerja tersebut yang dihitung dengan jumlah pasang atau satuan kodi (1 kodi = 20 pasang) alas kaki yang dihasilkan setiap minggu. Setiap kodi yang dihasilkan akan diberikan upah sebesar Rp 15.000,00-Rp 50.000,00. Upah tukang dalam setiap orang berkisar antara Rp 200.000,00-Rp 300.000,00 setiap minggu, disesuaikan dengan kemampuan pengusaha.

Pengupahan dilakukan setiap minggu, sesuai dengan mekanisme produksi yang berakhir setiap minggu.

Penurunan jumlah tenaga kerja terus dialami oleh pengusaha-pengusaha alas kaki karena disebabkan oleh semakin banyaknya jumlah usaha alas kaki. Tenaga kerja yang semula hanya menjadi karyawan di bengkel (rumah produksi) yang kemudian ingin meningkatkan penghasilan, maka tenaga kerja tersebut membuka bengkel sendiri. Hal ini kemudian memunculkan persaingan usaha dalam mencari tenaga kerja. Tidak adanya koperasi atau kelompok pengusaha alas kaki menyebabkan persaingan bebas yang tidak terkontrol dalam pengembangan usaha alas kaki di Desa Pagelaran, tidak hanya dalam mencari tenaga kerja, namun juga dalam hal pemasaran produk. Padahal adanya kelompok UMKM akan lebih menguntungkan dalam pemasaran (Fereshti *et al.*, 2008). Maknun (2016) menambahkan bahwa kelompok UMKM memiliki peran penting dalam peningkatan keterampilan pelaku usaha serta dapat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kemampuan produksi usaha alas kaki, selain modal dan teknologi (Nicholson, 1995). Kapasitas produksi setiap usaha juga bermacam-macam, skala usaha akan menentukan besaran kapasitas produk yang dihasilkan. Usaha mikro rata-rata mampu menghasilkan produk kurang dari 50 kodi setiap bulan, usaha kecil rata-rata menghasilkan produk sebanyak 50-100 kodi/bulan, sedangkan usaha menengah mampu menghasilkan produk lebih dari 150 kodi setiap bulan. Produksi alas kaki akan meningkat 50% dari bulan biasa ketika memasuki bulan rajab hingga bulan ramadhan (Gambar 3).



Sumber: diolah untuk artikel ini

**Gambar 3**  
**Data karakteristik produk usaha alas kaki di Desa Pagelaran**

Jenis produk yang dihasilkan oleh usaha alas kaki di Desa Pagelaran meliputi sepatu balet (*flat shoes*); sandal perempuan (*wedges, heels*); sepatu olahraga; sepatu dinas; sepatu dan sandal laki-laki; sepatu dan sandal anak-anak. Jenis sepatu balet adalah produk yang dominan dihasilkan oleh usaha mikro dan kecil yaitu sebesar 36% dan 43%. Hal ini dimungkinkan karena proses produksi sepatu jenis balet yang tidak terlalu susah, serta jumlah permintaan sepatu yang sangat banyak. Sedangkan usaha menengah mendominasi produk sepatu instansi yaitu sebesar 50%. Setiap usaha dapat memproduksi lebih dari satu jenis produk yang dikerjakan bergantian sesuai dengan permintaan pasar (Gambar 3).

Menurut Nurzamzami dan Siregar (2016) UMKM alas kaki di Kecamatan Ciomas dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu UMKM pengrajin dan UMKM mandiri. UMKM pengrajin memiliki bergantung pada pemberi pesanan terkait dengan permodalan, pengadaan bahan baku dan pemasaran. Sedangkan UMKM mandiri memiliki modal sendiri, tidak tergantung pada pemberi order. UMKM jenis pengrajin inilah yang mendominasi hampir 80% usaha alas kaki di Desa Pagelaran. Produk alas kaki rata-rata dibuat berdasarkan pesanan dari pembeli, hanya pengusaha sepatu instansi yang memproduksi sepatu dengan sistem stok. Hal ini disebabkan karena model sepatu instansi tidaklah bervariasi seperti alas kaki jenis lainnya yang produksinya berdasarkan *trend* permintaan pasar. Selain itu juga kemampuan modal yang dimiliki oleh pengusaha yang masih banyak mengandalkan pemilik modal atau grosir. Pemilik modal dan toko grosir ini memiliki peran yang sangat penting karena banyak pengusaha alas kaki yang sebenarnya hanya menjadi pengrajin. Pemilik modal dan toko grosir juga terlibat dalam proses produksi, utamanya dalam hal penyediaan bahan baku.

Dalam mengakses bahan baku, pengusaha alas kaki hampir tidak pernah mengalami kesulitan dalam memperoleh bahan baku, karena jumlah toko pemasok bahan baku di Kecamatan Ciomas sendiri sudah sangat banyak. Hanya saja harga bahan baku yang sering kali mengalami kenaikan menjadi kendala tersendiri bagi pengusaha alas kaki. Kenaikan harga bahan baku ini sangat berpengaruh pada produksi dan besarnya keuntungan usaha. Bahan baku produksi yang dibutuhkan oleh pengusaha sebagian besar dipasok oleh pemilik modal atau dengan toko grosir dengan sistem “bon putih”. Dengan bon putih ini maka pengusaha dapat belanja kebutuhan bahan baku ke toko-toko di sekitar Kecamatan Ciomas yang telah ditentukan oleh toko grosir atau pemilik modal. Sistem ini membuat harga beli bahan baku menjadi lebih mahal daripada ketika membeli bahan baku dengan sistem pembayaran langsung. Selain sistem bon putih, sebagian pemilik modal juga menyediakan bahan baku produksi, yang kemudian bahan baku tersebut harus dibeli oleh pengusaha alas kaki dan produk yang dihasilkan harus dijual kepada pemilik modal tersebut.

Produk alas kaki di Desa Pagelaran sebagian besar dipasarkan ke toko-toko grosir yang ada di pasar anyar, toko online dan sebagian dipasarkan ke perusahaan-perusahaan besar seperti “Dr. Kevin, St. Yves, Yongki Komaladi, Charlie, dan lain-lain”. Hasil data sample yang diperoleh menunjukkan bahwa pemasaran produk ke pasar anyar dan toko online didominasi oleh 100% usaha mikro dan 75% usaha kecil. Hal ini disebabkan karena kemampuan produksi yang masih sedikit, dan kemampuan modal yang sangat mengandalkan toko-toko grosir. Toko grosir memberikan modal usaha berupa uang muka (*down payment*) baik secara tunai maupun menggunakan bon putih untuk modal belanja bahan baku, sehingga penjualan produk juga harus dilakukan kepada toko grosir tersebut. Pemasaran ke pemilik toko online relatif menguntungkan pengusaha alas kaki karena modal yang diberikan berupa uang tunai, sehingga pemilik usaha alas kaki dapat bebas memilih lokasi untuk belanja bahan baku dengan mempertimbangkan harga dan kualitas bahan.

Sistem pemasaran usaha mikro dan kecil sangat bergantung pada toko grosir dan pedagang pengumpul (tengkulak), hal ini disebabkan karena keterbatasan modal usaha-usaha tersebut. Sedangkan pemasaran melalui kerjasama perusahaan besar didominasi oleh usaha menengah. Perusahaan-perusahaan besar tersebut melakukan pemesanan sepatu kepada usaha alas kaki dengan sistem pembayaran giro. Pembayaran giro diberikan dengan jatuh tempo pencairan 1 hingga 3 bulan, sehingga kerjasama usaha ini hanya bisa dilakukan oleh usaha menengah. Adapun usaha kecil yang memproduksi barang untuk perusahaan-perusahaan besar biasanya sistem kerjasamanya dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui pemilik modal atau tengkulak. Melalui perantara pemilik modal ini maka keuntungan penjualan produk usaha alas kaki akan semakin berkurang. Dalam mengatasi jerat tengkulak diperlukan sumber permodalan lain dalam pengembangan usaha dengan melibatkan pemerintah atau instansi terkait (Ermayani *et al.*, 2010). Selain itu, ketergantungan suatu usaha pada salah satu

tengkulak atau toko grosir akan menurunkan daya tawar produk yang dihasilkan dan sewaktu-waktu dapat mengancam keberlangsungan (Amor *et al.*, 2006).

Berdasarkan hasil wawancara dengan 48 pengusaha alas kaki di Desa Pagelaran terdapat beberapa permasalahan penting yang sangat diharapkan dapat disinergikan dengan program-program pemerintah khususnya pemerintah desa. Pertama, pengusaha membutuhkan bantuan modal dalam pengembangan usaha. Pengusaha berharap pemerintah desa dapat memberikan pinjaman bergulir untuk membantu pengembangan usaha. Kedua, pengusaha membutuhkan bantuan pemasaran karena pada bulan-bulan tertentu permintaan produk alas kaki mengalami penurunan. Padahal kegiatan produksi harus tetap dibutuhkan tidak hanya bagi pengusaha tetapi juga tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam hal ini pengusaha berharap adanya bantuan atau kebijakan pemerintah yang dapat memunculkan kembali kegiatan ekspor produk alas kaki dari Desa Pagelaran. Ketiga, harga bahan baku yang selalu naik setiap tahunnya tidak diimbangi dengan kenaikan harga jual, sehingga pengusaha membutuhkan program dan kebijakan pemerintah untuk mengatasi masalah bahan baku. Harapan-harapan pengusaha alas kaki tersebut menjadi alternatif usaha yang dapat dilakukan oleh BUMDes Harapan Jaya untuk mendukung pengembangan potensi lokal yang ada di Desa Pagelaran yaitu UMKM alas kaki.

### Pemilihan Unit Usaha BUMDEs Dalam mendukung UMKM

Pada analisis promethee setiap kriteria evaluasi harus memiliki fungsi preferensi dan nilai ambang batas (Ariyani *et al.*, 2016). Tipe preferensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah usual dan linier. Semua kriteria dimaksimumkan kecuali pada 3 kriteria yaitu resiko usaha, modal usaha dan biaya operasional. Penilaian kriteria pada masing-masing alternatif dari hasil FGD ada pada Gambar 4.

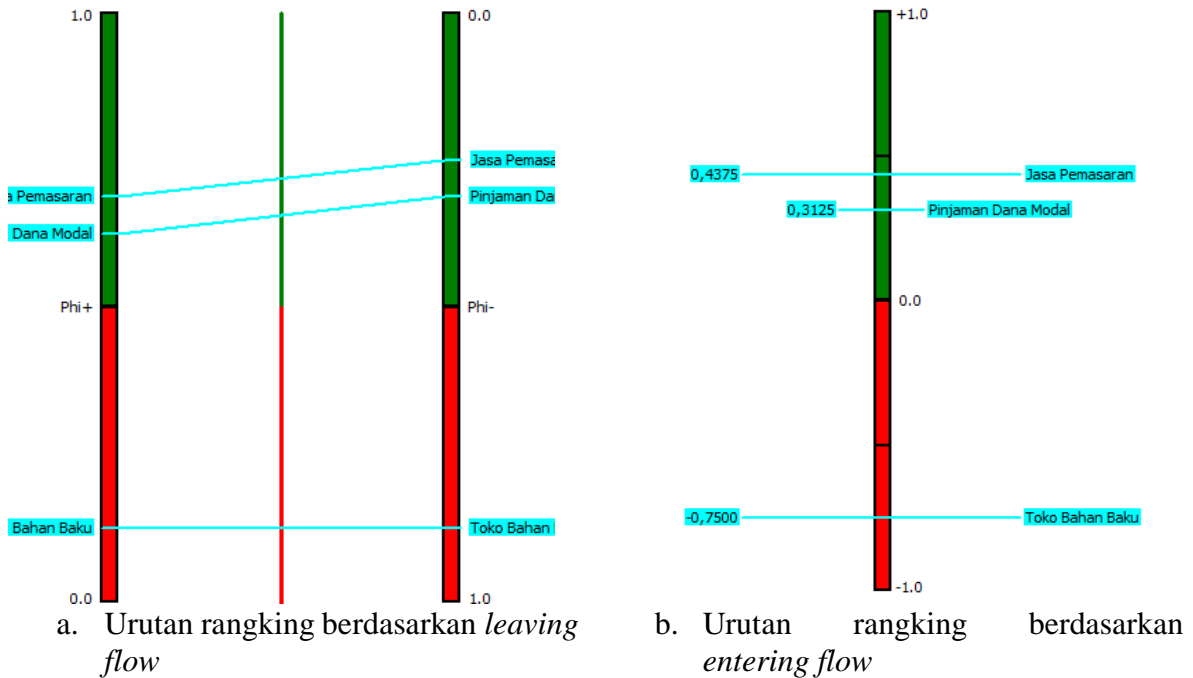
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Scenario1	Permasalahan...	Resiko Usaha	Pengaruh Te...	Modal	Biaya Opera...	Profit	Keterampilan...	Tingkat Pend...	
Unit	5-point	scale resiko	scale6	unit	unit	unit	5-point	5-point	
Cluster/Group	◆	◆	◆	■	■	■	●	●	
Preferences									
Min/Max	max	min	max	min	min	max	max	max	
Weight	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
Preference Fn.	Usual	Usual	Usual	Linear	Linear	Linear	Usual	Usual	
Thresholds	absolute	absolute	absolute	absolute	absolute	absolute	absolute	absolute	
- Q: Indifference	n/a	n/a	n/a	1,00	1,00	1,00	n/a	n/a	
- P: Preference	n/a	n/a	n/a	2,00	2,00	2,00	n/a	n/a	
- S: Gaussian	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
Statistics									
Minimum	3,00	3,00	3,00	600,00	10,00	30,00	3,00	3,00	
Maximum	5,00	5,00	5,00	2000,00	24,00	310,00	4,00	5,00	
Average	4,00	4,00	4,00	1400,00	15,33	163,33	3,67	4,00	
Standard Dev.	0,82	0,82	0,82	588,78	6,18	114,70	0,47	0,82	
Evaluations									
✓ Toko Bahan Baku	■	Cukup Sesuai	Sangat	Cukup	2000,00	12,00	150,00	Cukup Sesuai	Cukup Sesuai
✓ Pinjaman Dana M...	■	Sangat Sesuai	Beresiko	Sangat	1600,00	10,00	30,00	Sesuai	Sesuai
✓ Jasa Pemasaran	■	Sesuai	Cukup Beresiko	Berpengaruh	600,00	24,00	310,00	Sesuai	Sangat Sesuai

Sumber: diolah untuk artikel ini

**Gambar 4**  
**Entri data kriteria pada masing-masing alternatif pada Software Promethee**

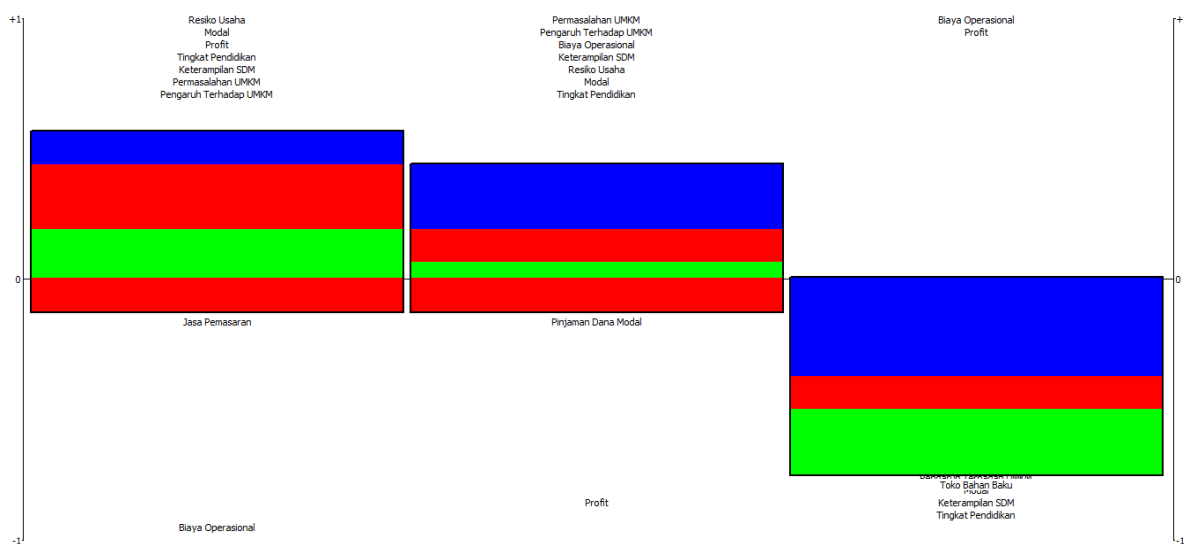


Hasil analisis perbandingan antara usaha penediaan bahan baku, penyediaan dana modal usaha dan usaha jasa pemasaran menghasilkan rangking seperti pada Gambar 5. Urutan rangking baik berdasarkan *leaving flow* maupun *entering flow* menunjukkan urutan yang sama. Pengembangan unit usaha jasa pemasaran adalah unit usaha yang paling sesuai dikembangkan oleh BUMDes dalam mendukung UMKM. Kemudian diurutan kedua unit usaha peminjaman modal usaha kepada pengrajin alas kaki, dan pada urutan terakhir unit usah penediaan bahan baku murah.



Sumber: diolah untuk artikel ini

**Gambar 5**  
**Rangking alternatif usaha BUMDes**



Sumber: diolah untuk artikel ini

**Gambar 6**  
**Kontribusi Kriteria Yang Menunjukkan Kinerja Alternatif Unit Usaha**

Pada hasil analisis kinerja kriteria untuk masing-masing alternatif terlihat perbedaan kontribusi kriteria (Gambar 6). Usaha jasa pemasaran memiliki keunggulan pada hampir semua kriteria kecuali pada kriteria biaya operasional. Pada udahal peminjaman dana modal juga memiliki keunggulan pada hampir semua kriteria, hanya saja untuk jika usaha ini dijalankan profit yang didapat sedikit. Padahal layaknya suatu perusahaan, BUMDes membutuhkan keuantungan yang besar untuk menjaga keberlanjutan usaha dan memerikan kontribusi terhadap PADes. Usaha bahan baku unggul pada kriteria profit yang didapat dan rendahnya biaya operasional. Namun usaha ini cukup sulit untuk dilakukan karena modal yang dibutuhkan sangat besar dan resiko usaha sangat besar. Persaingan usaha toko bahan baku sangat besar karena sudah sangat banyak toko-toko yang menjual bahan baku produk alas kaki.

Meskipun dilihat dari permasalahan kebutuhan UMKM, aspek pemasaran bukanlah masalah prioritas yang harus diselesaikan, namun hal ini masih memiliki keterkaitan dengan sistem yang menjerat pengusaha alas kaki. BUMDes memiliki dua fungsi utama yaitu sebagai lembaga komersial yang mencari keuntungan maksimal dari sumber daya lokal yang dimiliki suatu desa dan lembaga sosial yang memberikan pelayanan sosial untuk kepentingan masyarakat (Agunggunanto *et al.*, 2016). Dalam hal ini, BUMDes berperan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi UMKM, serta bertujuan untuk mencari keuntungan dari unit usaha yang dikembangkan. Keuntungan tersebut semata-mata juga untuk kepentingan kegiatan pembangunan desa.

## **SIMPULAN**

Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa potensi lokal Desa Pagelaran adalah usaha alas kaki. Pengembangan potensi belum cukup maksimal karena masih ditemukan kendala dalam menjalankan UMKM alas kaki. Kendala utama dalam pengembangan usaha alas kaki di Desa Pagelaran adalah adanya kenaikan harga bahan baku yang tidak diikuti dengan kenaikan harga jual, hal itu membuat keuntungan usaha menjadi berkurang. Adanya persaingan harga antara pengusaha alas kaki yang saling merendahkan dalam memasarkan produk. Serta adanya keterbatasan modal sehingga permodalan usaha masih terjebak dengan sistem tengkulak. Untuk dapat mengembangkan potensi lokal tersebut BUMDes Harapan Jaya harus membentuk unit usaha baru yaitu jasa pemasaran produk. Usaha pemasaran meskipun tidak menjawab permasalahan UMKM secara langsung, namun sangat terkait dengan sistem permodalan usaha alas kaki yang selama ini bergantung pada tengkulak. Dengan membentuk usaha jasa pemasaran BUMDes Harapan Jaya juga harus membelikan bantuan modal kepada pelaku usaha alas kaki untuk dapat berproduksi. Unit usaha pemasaran lebih unggul jika dibandingkan dengan alternatif unit usaha lainnya pada kriteria resiko usaha, modal usaha, kesesuaian tingkat pendidikan dan keterampilan SDM, kesesuaian unit usaha dengan permasalahan yang dihadapi oleh UMKM, serta besarnya pengaruh unit usaha pada UMKM. Selain itu profit yang didapat BUMDes akan lebih besar dibandingkan alternatif unit usaha lainnya jika usaha tersebut dijalankan. Sehingga kontribusi BUMDes terhadap PADes juga akan semakin besar sejalan dengan besarnya profit yang didapat.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Pemerintah Desa Pagelaran, Pengurus BUMDes Harapan Jaya serta Pengusaha UMKM alas kaki yang telah memberikan berbagai data dan informasi sehingga sangat membantu dalam kelancaran penyelesaian penelitian ini. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada seluruh *team reviewer* & editor Jurnal Benefita serta kepada pihak-pihak yang telah memberikan dukungan dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, R. 2018. Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Aspek Modal Sosial. *Kebijakan Dan Manajemen Publik*. 6(3): 1–15.
- Agunggunanto, E. Y., Arianti, F., Kushartono, E. W., & Darwanto. 2016. Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa ( BUMDes ). *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*. 13(1): 67–81. Retrieved from <https://ejournal.unisnu.ac.id/JDEB/article/viewFile/395/753>
- Amor, A., Hubeis, M., & Mudikdjo, K. 2006. Kajian Strategi Pemasaran Industri Kecil Sepatu (Studi Kasus di Desa Ciomas, Kabupaten Bogor). *Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*. 1(2): 58–69.
- Ariyani, N., Fauzi, A., & Beik, I. S. 2016. A policy scenario modeling of poverty alleviation program in Indonesia : An application of Promethee method. *Issues in Business Management and Economics*. 4(6): 53–62. <https://doi.org/10.15739/IBME.16.008>
- Dewi, A. S. K. 2014. Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) Serta Menumbuhkan Perekonomian Desa. *Journal of Rural and Development*. 5(1): 1–14. Retrieved from <https://jurnal.uns.ac.id/rural-and-development/article/view/914/878>
- Elisa, A. F., & Santoso, E. B. 2017. Penentuan Faktor – Faktor yang Berpengaruh di Kelurahan Kemasan Kecamatan Krian Pengembangan Ekonomi Lokal. *Jurnal Teknik ITS*. 6(2): C471–C476.
- Ermayani, D., Hubeis, A. V. S., & Sarma, M. 2010. Analisis pengembangan kluster bisnis sepatu (studi kasus indsutri separi di Kecamatan Ciomas). *Manajemen IKM*. 5(1): 53–64.
- Fereshti, N., Saputro, E. P., & Purnomo, D. 2008. Penguatan Kapasitas Klaster Usaha Kecil Dan Menengah : Kasus Di Serenan, Klaten. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*. 9(1): 83–95.
- Gunawan, K. 2011. Manajemen BUMDES Dalam Rangka Menekan Laju Urbanisasi. *WIDYATECH Jurnal Sains Dan Teknologi*. 10(3): 61–72. Retrieved from <https://jurnalwidyatech.files.wordpress.com/2012/02/ketut-gunawan.pdf>
- Hidayah, U., Mulatsih, S., & Purnamadewi, Y. L. 2019. Evaluasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes): Studi Kasus BUMDes Harapan Jaya Desa Pagelaran, Kecamatan Ciomas, Kabupaten Bogor. *Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*. 3(2): 144–153.
- Mahmood, R., & Hanafi, N. (2013). Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in Malaysia : Competitive advantage as a mediator. *International Journal of Business and Social Science*. 4(1): 82–90. <https://doi.org/10.1177/0266242612455034>
- Maknun, I. 2016. Peran Kelompok Usaha dan Pemberdayaan Ekonomi Keluarga ( KUPEK ) Assolahiyah dalam Upaya Menciptakan Kemandirian Masyarakat di Bidang Ekonomi. *Jurnal Resolusi Konflik, CSR, Dan Pemberdayaan Juni*. 1(1): 26–31.
- Murwadji, T., Rahardjo, D. S., & Hasna. 2017. Bumdes sebagai Badan Hukum alternatif dalam pengembangan perkoperasian indonesia. *Jurnal Hukum Kenotariatan Dan Ke-PPAT-An*. 1(1): 1–18. Retrieved from <http://jurnal.fh.unpad.ac.id/index.php/jad/issue/view/7>
- Nicholson, W. 1995. Teori Mikroekonomi : Prinsip Dasar dan Perluasan. Terjemah D. Wirayaya. *Jakarta: Binarupa Aksara*.
- Nofriansyah, D., & Defit, D. 2017. *Multi Criteria Decision Making (MCDM) Pada Sistem Pnedukung Keputusan*. Yogyakarta (ID): Deepublish.
- Nurzamzami, A., & Siregar, E. H. 2016. Peningkatan Daya Saing UMKM Alas Kaki di Kecamatan Ciomas, Kabupaten Bogor dan Implikasinya terhadap Strategi Pemasaran. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*. 5(1): 15–29. <https://doi.org/10.29244/jmo.v5i1.12127>

- Ramadana, C. B., Ribawanto, H., & Suwondo. 2013. Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai Penguat Ekonomi Desa (Studi di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*. 53(9): 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Sidik, F. 2015. Menggali Potensi Lokal Mewujudkan Kemandirian Desa. *Jurnal Kebijakan & Administrasi Publik*. 19(2): 115–131. Retrieved from <https://doi.org/10.22146/jkap.7962>
- Silviasih, Slamet, F., & Iskandar, D. 2016. Pengaruh Orientasi Pasar Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha Pada Pemilik UKM Sektor Manufaktur Garmen Di Tanah Abang, Jakarta Pusat. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*. 16(1): 13–24.
- Soleh, A. 2017. Strategi Pengembangan Potensi Desa. *Jurnal Sungkai*. 5(1): 32–52.
- Tambunan, T. 2009. *UMKM di Indoneisa*. Jakarta (ID): Ghalia Indonesia.
- Tampan, A., Rumapea, P., & Pombengi, J. D. 2016. Implementasi Kebijakan Pemberian Izin Usaha Mikro Dan Kecil Di Kantor Kecamatan Malalayang Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*. 1(37): 1–10.
- Wardani, S. 2017. Kebijakan Perizinan Pengembangan Negara Kesejahteraan Di Era Liberalisasi Ekonomi Global. In *Seminar Nasional Perizinan sebagai Instrumen Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat di Era Industrialisasi (Citizen Friendly)*. (pp. 122–141). Solo.