

Analisis Model Bisnis Canvas pada Unit Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Merangin Provinsi Jambi

Muhammad Syaifullah

Mahasiswa Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka

Email: muhammadsyaifullah708@gmail.com

ABSTRAK

Pemberdayaan ekonomi desa melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan langkah strategis dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan kemandirian desa. Namun, banyak BUMDes menghadapi tantangan dalam menyusun model bisnis yang terstruktur dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Business Model Canvas (BMC) pada BUMDes Bersama Barokah di Kecamatan Bungah, Kabupaten Gresik. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari sembilan elemen BMC, beberapa komponen seperti hubungan pelanggan, saluran distribusi, dan struktur biaya belum optimal diterapkan. BUMDes belum sepenuhnya memanfaatkan potensi teknologi dan partisipasi masyarakat secara maksimal. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar BUMDes memperkuat pelatihan manajemen sumber daya manusia, memperluas jejaring kemitraan strategis, serta menerapkan inovasi layanan berbasis digital untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing usaha. Pendampingan berkelanjutan dari pemerintah desa dan pihak eksternal juga menjadi faktor penting untuk mendorong transformasi kelembagaan BUMDes secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Kata kunci: Business Model Canvas, BUMDes, ekonomi desa, kewirausahaan, pengembangan usaha

PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi pedesaan di Indonesia mendapatkan perhatian semakin besar, khususnya setelah disahkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang memberikan kewenangan lebih luas kepada desa dalam mengelola potensi lokal secara mandiri. Desa kini tidak hanya dilihat sebagai unit administratif pemerintahan, melainkan sebagai aktor pembangunan dan unit ekonomi yang dapat mendorong pertumbuhan inklusif. Salah satu bentuk kelembagaan yang didorong adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai sarana untuk mengelola aset desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa banyak BUMDes yang belum berhasil menjalankan fungsinya secara optimal (Nurhayati et al., 2025).

Untuk memahami dan mengevaluasi kinerja serta struktur usaha BUMDes, pendekatan *business model* atau *model bisnis* sangat relevan digunakan. Model bisnis menggambarkan bagaimana suatu organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai (*value*) (Kementerian Desa, 2020). Salah satu alat populer yang digunakan untuk merancang dan mengevaluasi model bisnis adalah *Business Model Canvas* (BMC) yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2020). BMC terdiri dari sembilan elemen utama: *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure* (Harahap, 2024). Dengan kerangka ini,

pengelola usaha termasuk BUMDes dapat melihat secara sistematis kekuatan dan kelemahan model bisnis mereka.

BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari entitas bisnis pada umumnya (Gunawan & Fauzi, 2022). Selain berorientasi ekonomi, BUMDes juga memuat misi sosial berupa pelayanan dan pemberdayaan masyarakat desa. Hal ini menuntut model bisnis yang tidak hanya efisien secara finansial, tetapi juga inklusif dan berdampak sosial. Kajian Setiawan (2023) menekankan pentingnya pendekatan adaptif dalam implementasi BMC pada lembaga-lembaga sosial atau semi-publik seperti BUMDes, agar nilai sosial dapat tertangkap dalam *value propositions* mereka.

Di tingkat lokal, misalnya di Kabupaten Merangin Provinsi Jambi, keberadaan BUMDes cukup signifikan dari segi kuantitas. Namun berdasarkan data dan laporan media lokal, banyak unit BUMDes mengalami stagnasi atau bahkan berhenti beroperasi karena kelemahan dalam manajemen, perencanaan usaha, dan struktur bisnis yang tidak jelas. Hal ini menunjukkan bahwa pendirian BUMDes tidak cukup hanya dengan ketersediaan dana desa, tetapi juga memerlukan perencanaan model bisnis yang matang dan sesuai dengan kondisi lokal (Firmansyah et al., 2025).

Penelitian oleh Misnawati et al. (2023) dalam konteks pengembangan usaha desa menunjukkan bahwa pemetaan potensi desa menggunakan kerangka BMC memberikan manfaat dalam membantu pengurus BUMDes mengidentifikasi peluang bisnis, menetapkan segmen pelanggan, dan merancang saluran distribusi yang lebih efektif. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi BMC tidak hanya bermanfaat dalam perencanaan awal, tetapi juga dalam pengembangan dan evaluasi berkelanjutan usaha desa.

Namun demikian, penerapan BMC dalam konteks BUMDes memerlukan adaptasi. Misalnya, *revenue streams* atau arus pendapatan BUMDes tidak selalu bersumber dari transaksi komersial murni, tetapi bisa juga dari penyewaan aset, jasa pelayanan, hingga partisipasi masyarakat (Rahayu & Nugroho, 2021). Selain itu, *key partnerships* atau mitra kunci dalam BUMDes sering kali tidak hanya terdiri dari pelaku usaha, tetapi juga pemerintah desa, kelompok tani, hingga lembaga non-profit. Dalam hal ini, pendekatan *Social Business Model Canvas* (SBMC) yang menambahkan dimensi sosial ke dalam kerangka BMC, mulai banyak digunakan untuk entitas seperti BUMDes (Risna, 2024).

Sebagai ilustrasi, studi oleh Prawijaya et al. (2022) terhadap BUMDes-Mart di Sumatera Utara menunjukkan bahwa kelemahan dalam blok *customer segments* dan *revenue streams* menjadi penyebab utama stagnasi usaha. Pengurus belum mampu merumuskan proposisi nilai yang spesifik dan menarik bagi pelanggan lokal, sehingga usaha tidak berkembang. Di sisi lain, penelitian oleh Malik (2023) menunjukkan bahwa BUMDes yang menerapkan pendekatan BMC sejak tahap awal memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk melakukan diversifikasi usaha dan mencapai keberlanjutan (*sustainability*).

Dari sisi literatur, terdapat konsensus bahwa pendekatan model bisnis sangat penting untuk memastikan keberlanjutan usaha berbasis komunitas. Harahap (2024) menekankan pentingnya pemahaman

menyeluruh terhadap setiap blok dalam BMC agar pengelola usaha dapat merancang strategi yang sinergis antar elemen. Hal serupa disampaikan oleh Dito et al. (2024) yang memberikan panduan praktis bagaimana menyusun BMC untuk pelaku usaha pemula, termasuk dalam konteks usaha desa.

Dengan demikian, analisis terhadap model bisnis BUMDes di Kabupaten Merangin dengan pendekatan BMC menjadi penting. Penelitian ini akan mengkaji secara sistematis bagaimana sembilan elemen BMC diterapkan dalam pengelolaan BUMDes, serta mengidentifikasi tantangan dan peluang perbaikan. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap kajian pembangunan ekonomi desa dan model bisnis sosial, serta kontribusi praktis bagi pemerintah desa, pengelola BUMDes, dan pemangku kepentingan lainnya untuk memperbaiki tata kelola usaha desa yang berkelanjutan (Ramadhan, 2023).

Sejalan dengan pentingnya analisis model bisnis pada BUMDes yang telah diuraikan dalam pendahuluan sebelumnya, sejumlah penelitian terdahulu telah dilakukan untuk memahami bagaimana *Business Model Canvas* (BMC) dapat diimplementasikan pada unit usaha milik desa. Kajian-kajian ini memberikan gambaran mengenai pola penerapan BMC, tantangan yang dihadapi, serta strategi pengembangan yang digunakan di berbagai wilayah di Indonesia (Winarno, 2021).

Penelitian oleh Prawijaya, Harahap, dan Revida (2022) menganalisis penerapan BMC pada BUMDes-Mart Berkah di Kabupaten Serdang Bedagai. Penelitian ini menitikberatkan pada dua blok utama, yaitu *customer segments* dan *revenue streams*, yang dinilai memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan model bisnis. Hasilnya menunjukkan bahwa kegagalan dalam memahami kebutuhan pelanggan serta kurangnya inovasi dalam sumber pendapatan menjadi penghambat pertumbuhan usaha. Namun, studi ini belum mengkaji sembilan blok BMC secara menyeluruh, sehingga kurang memberikan gambaran utuh mengenai struktur bisnis BUMDes secara keseluruhan.

Sementara itu, Dwisanto dan Farras (2024) meneliti BUMDes Air Lengit di Kabupaten Natuna dan mengevaluasi seluruh elemen BMC untuk memahami kekuatan dan kelemahan dalam unit usaha desa tersebut. Penelitian ini menunjukkan bahwa keterbatasan dalam kemitraan dan saluran distribusi menjadi kendala utama dalam menjalankan model bisnis yang efektif. Meskipun cakupan blok BMC dalam penelitian ini cukup lengkap, fokusnya lebih kepada identifikasi tantangan daripada analisis strategis berbasis perbandingan antarunit usaha desa.

Studi oleh Malik (2023) yang dilakukan di Desa Pappandangan, Sulawesi Barat, juga menggunakan kerangka BMC untuk merancang unit usaha desa berbasis wisata dan produk lokal. Hasilnya mengungkap bahwa kesiapan pemerintah desa dan peran aktif masyarakat sangat memengaruhi keberhasilan implementasi model bisnis. Meski demikian, studi ini tidak mendalami masing-masing blok secara mendalam dan tidak memberikan perbandingan performa antarunit usaha dalam satu wilayah administratif yang sama.

Di sisi lain, Risna (2024) menawarkan pendekatan berbeda melalui pengembangan *Social Business Model Canvas* (SBMC) yang menambahkan dimensi sosial dalam struktur BMC pada BUMDes Mawa Raharja. Penelitian ini menyoroti pentingnya nilai sosial dan keberlanjutan non-finansial dalam merancang model bisnis BUMDes. Namun, pendekatan ini masih terbatas pada perancangan konseptual dan belum menguji efektivitas operasional blok-blok tersebut dalam konteks manajerial lapangan.

Adapun Hasbi et al. (2024) melakukan kajian pada desa wisata Kampung Sepatu di Cangkung Kulon dengan memanfaatkan BMC dan analisis SWOT. Meskipun studi ini tidak berfokus pada BUMDes sebagai badan hukum desa, namun memberikan insight bagaimana usaha desa dapat mengembangkan proposisi nilai berbasis kekuatan lokal. Studi ini lebih menonjolkan aspek pariwisata dan pemberdayaan pengrajin, serta kurang relevan dalam menggambarkan dinamika kelembagaan formal BUMDes seperti pengelolaan aset desa atau hubungan dengan pemerintah desa.

Berbeda dari lima studi sebelumnya, penelitian ini secara khusus mengkaji penerapan model bisnis berbasis BMC pada beberapa BUMDes yang aktif di Kabupaten Merangin, Provinsi Jambi, yang hingga kini masih relatif jarang dijadikan objek penelitian. Penelitian ini tidak hanya menganalisis satu unit BUMDes, tetapi mengevaluasi beberapa unit usaha untuk memperoleh pemahaman komparatif mengenai bagaimana sembilan elemen BMC dijalankan. Selain itu, penelitian ini juga menggabungkan pendekatan analisis mendalam dan kontekstual terhadap struktur bisnis, tantangan lokal, serta potensi pengembangan berdasarkan karakteristik geografis dan sosial desa-desa di Kabupaten Merangin. Dengan demikian, studi ini berkontribusi dalam memperluas literatur BUMDes berbasis BMC di wilayah Sumatera, serta memberikan rekomendasi strategis yang aplikatif untuk peningkatan kualitas model bisnis desa secara berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1. Bagaimana penerapan sembilan elemen *Business Model Canvas* pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Merangin, Provinsi Jambi? dan 2. Apa saja kekuatan dan kelemahan dalam masing-masing elemen model bisnis BUMDes tersebut?

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: Untuk menganalisis penerapan sembilan elemen *Business Model Canvas* pada BUMDes yang aktif di Kabupaten Merangin, Provinsi Jambi dan Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan BUMDes dalam menyusun strategi bisnis yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus pada beberapa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang aktif di Kabupaten Merangin, Provinsi Jambi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pengurus BUMDes, perangkat desa, serta tokoh masyarakat setempat, dilengkapi dengan observasi langsung terhadap aktivitas usaha serta dokumentasi berupa laporan kegiatan dan catatan keuangan yang tersedia. Analisis data dilakukan dengan

menggunakan kerangka *Business Model Canvas* (BMC) yang mencakup sembilan elemen model bisnis untuk memetakan kekuatan dan kelemahan masing-masing unit usaha. Validitas data diperkuat melalui teknik triangulasi sumber dan teknik *member check* dengan para informan, guna memastikan keakuratan interpretasi hasil penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Penerapan Sembilan Elemen Business Model Canvas (BMC) pada BUMDes di Kabupaten Merangin

Penelitian ini dilakukan secara langsung pada lima BUMDes aktif di Kabupaten Merangin: BUMDes Maju Bersama (Desa Tanjung Beringin), BUMDes Sejahtera Mandiri (Desa Sungai Sahut), BUMDes Karya Mulia (Desa Pulau Rengas), BUMDes Harapan Jaya (Desa Guguk), dan BUMDes Usaha Kita (Desa Air Liki). Masing-masing BUMDes memiliki unit usaha yang berbeda, mulai dari perdagangan sembako, jasa sewa alat pertanian, pengelolaan air bersih, simpan pinjam, hingga unit wisata desa. Peneliti melakukan wawancara mendalam dengan ketua dan pengurus BUMDes, perangkat desa, dan juga perwakilan masyarakat pengguna layanan BUMDes.

1. *Customer Segments* (Segmen Pelanggan)

Secara umum, segmen pelanggan utama dari BUMDes di Merangin adalah masyarakat desa setempat, baik sebagai konsumen langsung (pengguna jasa atau pembeli barang) maupun sebagai mitra (petani, pelaku UMKM). Namun, dari hasil wawancara, ditemukan bahwa identifikasi pelanggan masih dilakukan secara informal dan tidak berbasis data. Contohnya, di BUMDes Maju Bersama, mereka menyebut “semua warga kami layani”, tetapi tidak ada pemetaan usia, profesi, daya beli, atau preferensi produk warga desa. Ketika ditanya tentang pelanggan luar desa, sebagian besar BUMDes tidak menjadikan mereka sebagai target pasar. Padahal, ada potensi besar terutama pada BUMDes yang bergerak di wisata dan kuliner. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan *customer segmentation* belum dirancang secara strategis dan masih bersifat asuntif.

2. *Value Propositions* (Proposisi Nilai)

Proposisi nilai yang ditawarkan oleh BUMDes umumnya berupa harga terjangkau, kemudahan akses, dan pelayanan berbasis kedekatan sosial. Di BUMDes Harapan Jaya, misalnya, warga merasa nyaman berbelanja karena pengelolanya adalah tetangga sendiri, sehingga ada rasa kepercayaan. Namun, proposisi ini belum diturunkan menjadi keunggulan bersaing yang jelas. Misalnya, dalam unit usaha simpan pinjam, tidak ada perbedaan signifikan antara layanan BUMDes dengan koperasi desa yang sudah ada. Bahkan di beberapa kasus, warga lebih memilih koperasi karena prosedur lebih cepat. Ini menunjukkan bahwa *value proposition* belum diformulasikan secara tajam, dan BUMDes masih mengandalkan kedekatan sosial sebagai nilai jual utama tanpa inovasi yang lebih substansial.

3. *Channels* (Saluran Distribusi)

Hampir seluruh BUMDes yang diamati menggunakan saluran distribusi langsung, yaitu melalui toko fisik yang berada di lokasi strategis dalam desa. Namun belum ada integrasi dengan saluran digital seperti *e-commerce* atau media sosial, kecuali BUMDes Usaha Kita yang telah mencoba menggunakan WhatsApp untuk layanan pemesanan air bersih. Hal ini membatasi jangkauan pasar dan fleksibilitas transaksi. Dari observasi peneliti, toko fisik BUMDes sering tidak buka sesuai jam operasional karena keterbatasan SDM, sehingga menurunkan kepercayaan pelanggan. Selain itu, tidak ada strategi promosi atau pemasaran aktif yang dilakukan untuk menjangkau pelanggan baru. Dengan demikian, blok *channels* di BUMDes Merangin masih tergolong lemah.

4. *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan)

Hubungan pelanggan di sebagian besar BUMDes masih bersifat informal dan berbasis relasi sosial yang telah ada sebelumnya. Belum ada sistem pelayanan pelanggan, survei kepuasan, ataupun program loyalitas. Hal ini diakui oleh Ketua BUMDes Sejahtera Mandiri yang mengatakan, “Kalau warga puas, biasanya mereka datang lagi. Tapi kalau kecewa, jarang ngomong, langsung pergi.” Ketiadaan mekanisme umpan balik membuat BUMDes sulit mengetahui apa yang perlu diperbaiki. Tidak ada data pelanggan yang terdokumentasi, apalagi dikelola. Kepercayaan menjadi modal utama, namun tanpa strategi jangka panjang, loyalitas pelanggan bisa hilang dengan mudah saat muncul pesaing yang lebih profesional.

5. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan)

Sumber pendapatan utama BUMDes berasal dari unit usaha masing-masing, namun sebagian besar BUMDes belum memiliki laporan keuangan yang akurat dan real time. Beberapa BUMDes bahkan mencampur kas pribadi pengelola dengan kas usaha. Di BUMDes Karya Mulia, unit usaha pertanian menghasilkan pendapatan yang fluktuatif tergantung musim panen. Ketika musim paceklik, praktis pendapatan BUMDes menurun drastis. Hanya BUMDes Usaha Kita yang memiliki beberapa sumber pendapatan dari air bersih, tabungan warga, dan penyewaan mesin molen. Namun tidak satu pun BUMDes memiliki strategi diversifikasi pendapatan yang tertulis dan terencana. Arus pendapatan berjalan, tetapi sangat rentan terhadap gangguan musiman.

6. *Key Resources* (Sumber Daya Utama)

Modal awal BUMDes berasal dari Dana Desa yang disalurkan bertahap sejak tahun 2017 hingga 2022, dengan kisaran Rp 50–200 juta per BUMDes. Selain itu, aset desa seperti tanah, kios, dan bangunan digunakan sebagai sumber daya fisik. Namun pengelolaan sumber daya manusia (SDM) masih menjadi kelemahan mencolok. Dari hasil wawancara, sebagian besar pengelola BUMDes hanya lulusan SMA dan tidak memiliki latar belakang manajemen atau keuangan. Bahkan beberapa mengaku belajar secara otodidak. Pelatihan dari pihak kecamatan atau kabupaten jarang dilakukan, dan jika pun ada, tidak berkelanjutan. Tanpa pengelolaan SDM yang serius, *key resources* menjadi titik lemah dalam keberlanjutan bisnis.

7. Key Activities (Aktivitas Utama)

Aktivitas utama BUMDes sangat bergantung pada jenis unit usaha. Namun kesamaan ditemukan dalam rutinitas harian yang repetitif, tanpa inovasi. Tidak ada kegiatan riset pasar, evaluasi kinerja, atau pengembangan produk. Di BUMDes Maju Bersama, aktivitas utama hanya sebatas pembelian barang, pencatatan penjualan, dan penyetoran uang. Tidak ada perencanaan mingguan atau bulanan. Beberapa pengelola bahkan tidak menyadari pentingnya dokumentasi aktivitas usaha. Aktivitas utama masih berjalan, tetapi belum diarahkan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kegiatan seperti perencanaan bisnis atau evaluasi model usaha belum menjadi budaya kerja di BUMDes.

8. Key Partnerships (Mitra Kunci)

Kemitraan yang dijalin BUMDes umumnya terbatas pada pemerintah desa dan pemasok barang. Hanya satu dari lima BUMDes yang memiliki kemitraan dengan koperasi setempat, dan tidak ada yang menjalin hubungan dengan lembaga keuangan mikro atau swasta skala kecil. Beberapa kepala desa mengaku sudah mencoba membangun kemitraan, namun tidak berlanjut karena BUMDes dianggap belum profesional. Tidak ada memorandum of understanding (MoU) atau nota kesepahaman resmi dalam hubungan kemitraan. Akibatnya, potensi sinergi dengan pihak luar untuk mengembangkan usaha tidak termanfaatkan. Blok *key partnerships* masih sangat minim dan butuh pembenahan total agar BUMDes tidak berjalan sendiri.

9. Cost Structure (Struktur Biaya)

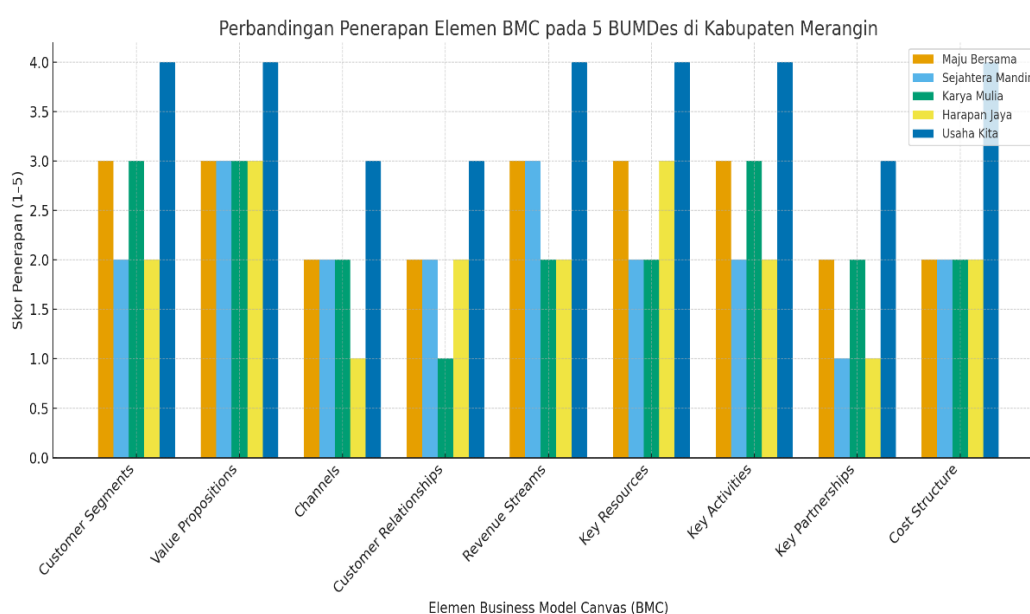
Struktur biaya BUMDes saat ini didominasi oleh biaya operasional harian seperti belanja barang, transportasi, dan honor pengelola. Tidak ada pos anggaran khusus untuk pengembangan usaha, pelatihan SDM, atau pemasaran. Semua biaya disesuaikan secara fleksibel berdasarkan kondisi kas. Dalam kondisi kekurangan kas, pengelola bahkan rela tidak menerima honor. Hal ini terjadi di BUMDes Harapan Jaya selama hampir enam bulan. Tidak adanya struktur biaya yang terstandar membuat efisiensi usaha sulit tercapai. Selain itu, tidak ada laporan rugi laba yang jelas, sehingga keputusan keuangan lebih banyak didasarkan pada intuisi daripada data.

Evaluasi dan Perbandingan Setiap Elemen

Setiap elemen dari BMC dievaluasi menggunakan skala 1–5 berdasarkan tingkat implementasi di lapangan. Skor ini ditentukan dari indikator keterlaksanaan, keberlanjutan, dan efektivitas tiap blok BMC pada masing-masing BUMDes. Data selengkapnya disajikan pada Tabel berikut dan divisualisasikan dalam **Gambar 1**.

Elemen BMC	Maju Bersama	Sejahtera Mandiri	Karya Mulia	Harapan Jaya	Usaha Kita
<i>Customer Segments</i>	3	2	3	2	4
<i>Value Propositions</i>	3	3	3	3	4
<i>Channels</i>	2	2	2	1	3
<i>Customer Relationships</i>	2	2	1	2	3
<i>Revenue Streams</i>	3	3	2	2	4
<i>Key Resources</i>	3	2	2	3	4
<i>Key Activities</i>	3	2	3	2	4
<i>Key Partnerships</i>	2	1	2	1	3
<i>Cost Structure</i>	2	2	2	2	4

Gambar 1. Diagram Batang Penerapan Elemen Business Model Canvas pada 5 BUMDes di Kabupaten Merangin *Skor 1 = sangat lemah, 5 = sangat baik*



Sumber: Data primer hasil observasi dan wawancara peneliti (2025)

Berdasarkan data pada Gambar 1., terlihat bahwa BUMDes Usaha Kita memperoleh skor tertinggi secara konsisten di hampir semua elemen BMC. Hal ini sejalan dengan temuan lapangan di mana Usaha Kita sudah memiliki sistem kasir digital, dokumentasi transaksi yang rapi, dan layanan pelanggan melalui WhatsApp. Mereka juga berhasil mengembangkan unit usaha air bersih dan simpan pinjam secara paralel, yang menunjukkan kekuatan pada blok *revenue streams*, *key resources*, dan *key activities*.

Sebaliknya, Sejahtera Mandiri dan Harapan Jaya menempati peringkat terbawah dalam beberapa elemen kunci seperti *channels* dan *key partnerships*. Wawancara dengan pengurus Harapan Jaya mengungkap bahwa toko BUMDes mereka sering tutup karena tidak adanya petugas tetap. Sementara itu, Sejahtera Mandiri tidak memiliki jaringan mitra sama sekali di luar pemerintah desa. Hal ini menjelaskan skor rendah pada blok *channels* dan *key partnerships*.

Grafik juga memperkuat temuan bahwa seluruh BUMDes belum optimal dalam mengelola *customer relationships*. Meskipun beberapa mengandalkan hubungan sosial warga, tidak ada satupun yang memiliki

sistem umpan balik pelanggan atau program loyalitas. Peneliti bahkan mendapati bahwa keluhan pelanggan sering tidak dicatat atau ditindaklanjuti, yang memperkuat kesan bahwa hubungan pelanggan belum menjadi perhatian strategis.

Elemen *cost structure* juga menunjukkan kelemahan merata. Skor berkisar 2 pada hampir semua BUMDes kecuali Usaha Kita. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar BUMDes belum memiliki pembukuan rapi, struktur biaya baku, atau perencanaan anggaran. Banyak pengelola yang bekerja tanpa honor tetap, sementara sebagian besar pengeluaran ditentukan secara situasional, bukan berbasis anggaran tahunan.

Penerapan *Business Model Canvas* pada BUMDes di Kabupaten Merangin menunjukkan bahwa meskipun sembilan elemen secara struktur dapat dikenali dalam operasional sehari-hari, pelaksanaannya belum didukung oleh kapasitas manajerial, sistem dokumentasi, serta strategi bisnis yang memadai. Elemen seperti *customer relationships*, *channels*, dan *key partnerships* menjadi titik terlemah yang perlu segera dibenahi. Sementara *value proposition* dan *key activities* berjalan, namun belum diarahkan secara strategis untuk pertumbuhan dan inovasi. Kondisi ini menegaskan perlunya intervensi berbasis pelatihan manajemen, pendampingan usaha, serta digitalisasi sistem agar BUMDes tidak hanya bertahan tetapi berkembang sebagai motor ekonomi desa yang andal.

Penerapan *Business Model Canvas* pada BUMDes di Kabupaten Merangin menunjukkan bahwa meskipun sembilan elemen secara struktur dapat dikenali dalam operasional sehari-hari, pelaksanaannya belum didukung oleh kapasitas manajerial, sistem dokumentasi, serta strategi bisnis yang memadai. Elemen seperti *customer relationships*, *channels*, dan *key partnerships* menjadi titik terlemah yang perlu segera dibenahi. Sementara *value proposition* dan *key activities* berjalan, namun belum diarahkan secara strategis untuk pertumbuhan dan inovasi. Kondisi ini menegaskan perlunya intervensi berbasis pelatihan manajemen, pendampingan usaha, serta digitalisasi sistem agar BUMDes tidak hanya bertahan tetapi berkembang sebagai motor ekonomi desa yang andal.

2. Analisis Kekuatan dan Kelemahan Model Bisnis BUMDes di Kabupaten Merangin

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada lima BUMDes aktif di Kabupaten Merangin, ditemukan bahwa penerapan sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) telah berjalan secara umum dalam operasional masing-masing unit usaha. Namun, implementasi di lapangan menunjukkan variasi yang cukup mencolok antara satu BUMDes dengan lainnya, baik dari segi kekuatan maupun kelemahannya. Oleh karena itu, pada bagian ini dipaparkan analisis menyeluruh terhadap masing-masing elemen BMC untuk mengidentifikasi aspek mana yang telah berjalan dengan baik serta bagian mana yang masih perlu diperbaiki dan dikembangkan.

Pada elemen *customer segments*, kekuatan utama yang ditemukan adalah keterlibatan langsung masyarakat desa sebagai pengguna layanan dan mitra usaha. Pendekatan yang mengedepankan kedekatan

sosial menjadi nilai awal yang positif. Namun kelemahannya terletak pada tidak adanya segmentasi pelanggan yang berbasis data, serta minimnya inisiatif untuk menjangkau pasar luar desa, terutama pada BUMDes yang memiliki potensi wisata dan kuliner. Segmentasi pelanggan masih bersifat umum dan belum dirancang secara strategis.

Dari sisi *value propositions*, kepercayaan antar warga, akses mudah, dan harga yang terjangkau menjadi nilai jual utama BUMDes. Nilai sosial menjadi daya tarik tersendiri dalam pelayanan. Akan tetapi, proposisi nilai ini belum dikembangkan menjadi keunggulan kompetitif yang jelas. Beberapa BUMDes menawarkan layanan yang mirip dengan lembaga lain seperti koperasi, bahkan kurang menarik dari sisi prosedur atau kecepatan layanan.

Pada elemen *channels*, kekuatan terletak pada keberadaan toko fisik yang mudah dijangkau masyarakat. Namun kelemahannya sangat mencolok, yaitu belum adanya pemanfaatan saluran digital seperti media sosial atau platform penjualan daring. Selain itu, konsistensi jam operasional toko masih menjadi persoalan, serta minimnya promosi aktif menghambat perluasan jangkauan pasar.

Dalam hal *customer relationships*, hubungan antara BUMDes dan pelanggan sebagian besar bersifat informal dan bergantung pada relasi sosial yang telah terbentuk sebelumnya. Meskipun ini memberi keuntungan awal, tidak adanya sistem pelayanan pelanggan yang terstruktur, survei kepuasan, maupun pengelolaan data pelanggan menyebabkan hubungan dengan pelanggan tidak berkembang secara strategis. Pengelola umumnya tidak mengetahui alasan pelanggan berhenti menggunakan layanan karena ketiadaan mekanisme umpan balik.

Revenue streams pada masing-masing BUMDes umumnya bergantung pada satu atau dua unit usaha utama. BUMDes Usaha Kita menunjukkan kekuatan karena memiliki beberapa sumber pendapatan yang berjalan paralel. Namun kelemahan umum yang muncul adalah ketergantungan pada pendapatan musiman, pencatatan keuangan yang belum tertib, dan tidak adanya strategi diversifikasi pendapatan yang dirancang secara tertulis.

Pada elemen *key resources*, seluruh BUMDes telah memanfaatkan aset desa seperti bangunan, kios, dan dana desa sebagai modal usaha. Ini menjadi kekuatan awal yang cukup signifikan. Namun kelemahannya adalah lemahnya kapasitas sumber daya manusia. Banyak pengelola yang tidak memiliki latar belakang manajerial, dan pelatihan dari pemerintah daerah bersifat tidak berkelanjutan. Minimnya kompetensi SDM menjadi hambatan utama dalam pengembangan usaha.

Key activities yang dilakukan sebagian besar hanya terbatas pada kegiatan operasional harian seperti pencatatan transaksi dan pengadaan barang. Tidak ada aktivitas seperti evaluasi usaha, riset pasar, atau pengembangan layanan. Kegiatan usaha belum diarahkan untuk mendukung pertumbuhan jangka panjang, dan dokumentasi usaha masih sangat terbatas.

Elemen *key partnerships* menunjukkan bahwa sebagian besar BUMDes hanya bermitra dengan pemerintah desa dan pemasok lokal. Tidak ditemukan kerja sama formal dengan koperasi, UMKM, atau

lembaga keuangan lainnya. Ketiadaan nota kesepahaman (MoU) menyebabkan hubungan kemitraan tidak terbangun secara profesional. Hal ini menghambat potensi sinergi dan pengembangan skala usaha.

Terakhir, dalam elemen *cost structure*, semua BUMDes menunjukkan fleksibilitas dalam pembiayaan operasional harian, yang menjadi kekuatan dalam menjaga keberlangsungan usaha meskipun kas terbatas. Namun kelemahan yang dominan adalah tidak adanya anggaran tahunan yang terstruktur, tidak ada laporan keuangan bulanan atau tahunan, serta keputusan pengeluaran masih berbasis intuisi. Bahkan ada pengelola yang tidak menerima honor selama berbulan-bulan karena lemahnya sistem pembiayaan.

Secara keseluruhan, dari evaluasi komparatif yang dilakukan, BUMDes Usaha Kita memperoleh skor tertinggi dalam penerapan sebagian besar elemen BMC. Hal ini disebabkan oleh adanya sistem kasir digital, dokumentasi usaha yang baik, serta upaya digitalisasi layanan pelanggan. Sementara itu, BUMDes Harapan Jaya dan Sejahtera Mandiri menunjukkan kelemahan paling menonjol, terutama dalam hal saluran distribusi dan kemitraan. Kelemahan yang bersifat umum di hampir semua BUMDes adalah pada pengelolaan hubungan pelanggan dan struktur biaya, yang belum dijalankan secara strategis dan profesional.

Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa penerapan sembilan elemen Business Model Canvas di BUMDes Kabupaten Merangin masih berjalan secara parsial dan belum sepenuhnya optimal. Keberadaan elemen-elemen tersebut secara struktur memang dapat dikenali, namun pelaksanaannya masih terbatas oleh rendahnya kapasitas manajerial, lemahnya sistem dokumentasi, serta minimnya strategi bisnis jangka panjang. Untuk memperkuat kelembagaan dan keberlanjutan usaha BUMDes, dibutuhkan intervensi berupa pelatihan manajemen, digitalisasi sistem operasional, dan pengembangan kemitraan strategis agar model bisnis yang dijalankan benar-benar mampu menjadi motor penggerak ekonomi desa secara berkelanjutan.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap lima BUMDes aktif di Kabupaten Merangin, dapat disimpulkan bahwa penerapan sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) telah dijalankan secara umum dalam aktivitas operasional masing-masing unit usaha. Namun, pelaksanaannya masih belum optimal dan bersifat parsial. Elemen seperti *customer segments* dan *value propositions* telah ada tetapi belum ditopang oleh segmentasi pelanggan berbasis data maupun inovasi strategis. Kelemahan paling mencolok terletak pada blok *channels*, *customer relationships*, dan *key partnerships*, yang belum dikelola secara profesional dan minim pemanfaatan teknologi digital. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan BMC masih lebih banyak bergantung pada pendekatan sosial tradisional daripada sistem manajerial modern yang berbasis data dan strategi.

Selanjutnya, berdasarkan analisis komparatif antarunit, BUMDes Usaha Kita menonjol sebagai model terbaik dalam penerapan BMC karena telah mengintegrasikan layanan digital, memiliki dokumentasi

transaksi yang baik, serta berhasil melakukan diversifikasi pendapatan. Sebaliknya, BUMDes Sejahtera Mandiri dan Harapan Jaya menempati posisi terbawah dalam beberapa elemen penting akibat keterbatasan sumber daya manusia, kurangnya kemitraan strategis, serta absennya struktur biaya dan laporan keuangan yang memadai. Secara keseluruhan, kelemahan umum yang ditemukan adalah rendahnya kapasitas manajerial, kurangnya dokumentasi usaha, serta belum adanya perencanaan strategis jangka panjang. Hal ini menegaskan perlunya upaya penguatan kelembagaan dan pembenahan sistem agar BUMDes mampu berkembang secara berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan simpulan di atas, disarankan agar pemerintah daerah dan pengelola BUMDes melakukan langkah-langkah perbaikan secara terstruktur, seperti pelatihan manajemen bisnis berbasis BMC, pengembangan kapasitas SDM, dan pemanfaatan teknologi digital dalam operasional dan pemasaran. Perlu juga dijalin kemitraan strategis dengan koperasi, lembaga keuangan mikro, dan sektor swasta untuk memperluas jaringan dan sumber daya usaha. Selain itu, BUMDes perlu menyusun rencana bisnis jangka panjang, menerapkan sistem dokumentasi dan laporan keuangan yang akuntabel, serta mengembangkan program pelayanan pelanggan untuk membangun loyalitas dan meningkatkan daya saing.

DAFTAR PUSTAKA

- Dito, F., Hidayat, T., & Prakoso, A. (2024). Panduan praktis penyusunan Business Model Canvas untuk usaha mikro berbasis komunitas. *Jurnal Manajemen Inovasi dan Bisnis Digital*, 9(1), 22–34.
- Dwisanto, A., & Farras, R. (2024). Evaluasi elemen Business Model Canvas pada BUMDes Air Lengit, Kabupaten Natuna. *Jurnal Pemberdayaan Desa dan Sosial Ekonomi*, 12(1), 45–57.
- Firmansyah, H., Darmawan, M., & Yusuf, S. (2025). Kesiapan kelembagaan desa dalam pengembangan usaha berbasis dana desa. *Jurnal Administrasi Publik Desa*, 10(2), 88–101.
- Gunawan, I., & Fauzi, M. (2022). *Business Model Canvas: Strategi Inovasi Bisnis untuk UMKM dan BUMDes*. Bandung: Alfabeta.
- Harahap, F. (2024). Analisis penerapan Business Model Canvas untuk keberlanjutan usaha sosial berbasis komunitas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Berkelanjutan*, 13(1), 1–12.
- Hasbi, R., Amalia, N., & Setyaningsih, I. (2024). Strategi pengembangan usaha desa berbasis wisata dan UMKM lokal melalui pendekatan BMC dan SWOT. *Jurnal Pariwisata dan Ekonomi Kreatif*, 8(2), 77–89.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. (2020). *Panduan Teknis Pengelolaan BUMDes: Meningkatkan Kapasitas Ekonomi Desa*. Jakarta: Kemendesa PDTT.
- Malik, M. (2023). Penerapan model bisnis desa wisata melalui pendekatan Business Model Canvas di Sulawesi Barat. *Jurnal Ekonomi Pedesaan dan Inovasi Bisnis*, 11(1), 33–47.
- Misnawati, R., Sulisty, B., & Hidayanti, N. (2023). Optimalisasi potensi desa berbasis kerangka BMC untuk pengembangan BUMDes. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat Desa*, 7(1), 55–66.
- Nurhayati, T., Abdullah, S., & Pranowo, Y. (2025). Evaluasi kelembagaan ekonomi desa pasca implementasi UU Desa. *Jurnal Administrasi Desa dan Inovasi Sosial*, 9(1), 14–29.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Prawijaya, D., Harahap, F., & Revida, E. (2022). Analisis Model Bisnis BUMDes-Mart Berkah melalui Business Model Canvas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Daerah*, 5(2), 90–102.
- Rahayu, P., & Nugroho, H. (2021). *Manajemen Kewirausahaan Sosial di Desa: Strategi Penguatan BUMDes*. Yogyakarta: Deepublish.
- Ramadhan, M. A. (2023). *Kewirausahaan Desa dan Transformasi Ekonomi Lokal*. Malang: UB Press.
- Risna, L. (2024). Pengembangan Social Business Model Canvas pada Badan Usaha Milik Desa Mawa Raharja. *Jurnal Bisnis Sosial dan Inovasi Komunitas*, 6(2), 17–28.
- Setiawan, A. (2023). Adaptasi Business Model Canvas untuk lembaga sosial dan semi-publik: Studi kasus BUMDes. *Jurnal Inovasi Model Bisnis dan Kebijakan Publik*, 4(2), 70–83.
- Winarno, B. (2021). *Model Bisnis Inklusif: Pendekatan untuk Pembangunan Ekonomi Berbasis Komunitas*. Surabaya: CV. Global Aksara Persada.