

# MODEL PENGEMBANGAN BUMDES BERBASIS AGRIBISNIS: STUDI KASUS BUMDES ANDESMAN

Fahrial<sup>1</sup>; Siti Daena Manja Hasibuan<sup>2</sup>; Septina Elida<sup>3</sup>

Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Islam Riau  
Jln. Kaharudin Nasution No.113 Pekanbaru. 28284  
E-mail : [fahrial2018@agr.uir.ac.id](mailto:fahrial2018@agr.uir.ac.id) (Koresponding)

Submit: 12 Juli 2026

Review: 12 Juli 2026

Publish: 26 Juli 2026

\*) Korespondensi

**Abstract:** Village-Owned Enterprises (BUMDes) play an important role in promoting rural economic development through the management of local resources. However, their effectiveness is often constrained by weak institutional governance, limited human resource capacity, low agribusiness diversification, and inadequate use of digital technology and partnerships. This study aims to analyze the institutional conditions and agribusiness potential of BUMDes Andesman and to formulate a sustainable agribusiness-based development model. The research employed a mixed-methods approach with a sequential explanatory design through a case study of BUMDes Andesman. Data were collected through observation, in-depth interviews, documentation, and questionnaires distributed to managers, village officials, business actors, and community members. Data analysis used descriptive statistics, Importance Performance Analysis (IPA), Customer Satisfaction Index (CSI), SERVQUAL, and SWOT analysis. The findings indicate that, although institutional performance and public satisfaction are relatively high, improvements are still needed in innovation, human resources, digitalization, financing, and partnerships. The study proposes an Agribusiness-Based Community Enterprise Development Model (MPBA) to strengthen the sustainability and competitiveness of BUMDes.

**Keywords:** *BUMDes, Agribusiness, Institutions, Village Development, Digital Transformation, Development Model*

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrumen strategis dalam mewujudkan kemandirian ekonomi desa melalui pengelolaan potensi lokal secara profesional, produktif, dan berkelanjutan. Kehadiran BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai lembaga ekonomi desa, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan masyarakat, penciptaan lapangan kerja, peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes), serta penguatan ketahanan ekonomi perdesaan. Penguatan BUMDes menjadi semakin penting seiring dengan implementasi Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang memberikan kewenangan lebih besar kepada desa untuk mengelola sumber daya dan mengembangkan usaha sesuai potensi wilayah.

Kabupaten Padang Lawas Utara memiliki potensi agribisnis yang cukup besar karena didukung oleh sektor pertanian, perkebunan, dan peternakan sebagai penggerak utama perekonomian

masyarakat. Data Badan Pusat Statistik Kabupaten Padang Lawas Utara (2024) menunjukkan bahwa sektor pertanian masih menjadi sektor dominan dalam struktur ekonomi daerah sehingga memiliki peluang besar untuk dikembangkan melalui kelembagaan ekonomi desa. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan BUMDes berbasis agribisnis merupakan strategi yang relevan dalam meningkatkan nilai tambah komoditas lokal, memperluas kesempatan kerja, serta mendorong pembangunan ekonomi desa secara berkelanjutan.

BUMDes Andesman di Desa Mandasip merupakan salah satu BUMDes yang telah mengembangkan unit usaha air minum isi ulang berbasis teknologi *Reverse Osmosis* (RO). Keberadaan unit usaha tersebut telah memberikan manfaat ekonomi bagi masyarakat dan menjadi salah satu sumber PADes. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa kualitas pelayanan

BUMDes berada pada kategori baik dengan nilai *Customer Satisfaction Index* (CSI) sebesar 71,57%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan. Meskipun demikian, pengembangan usaha masih terkonsentrasi pada satu unit usaha sehingga potensi agribisnis desa belum dimanfaatkan secara optimal. Selain itu, masih terdapat berbagai tantangan berupa terbatasnya diversifikasi usaha, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, digitalisasi tata kelola dan pemasaran, penguatan sistem informasi manajemen, serta perlunya pengembangan kemitraan strategis.

Data Badan Pusat Statistik (2024) menunjukkan bahwa sektor pertanian masih menjadi salah satu sektor strategis dalam perekonomian Indonesia, terutama sebagai penyedia lapangan kerja dan penopang ekonomi perdesaan. Selain itu, perkembangan ekonomi nasional menunjukkan bahwa penguatan usaha berbasis potensi lokal, termasuk melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), memiliki peran penting dalam meningkatkan nilai tambah produk, memperluas kesempatan kerja, dan mendorong pemerataan pembangunan. Kondisi tersebut memperkuat urgensi pengembangan BUMDes berbasis agribisnis sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi desa yang berkelanjutan.

Dari perspektif teoritis, pengembangan BUMDes memerlukan pendekatan yang komprehensif. *Resource-Based View* menjelaskan bahwa keunggulan bersaing organisasi diperoleh melalui pengelolaan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (Barney, 1991). Dalam konteks BUMDes, sumber daya tersebut meliputi potensi agribisnis lokal, kualitas sumber daya manusia, modal sosial, kelembagaan, serta dukungan pemerintah desa. Selanjutnya, Bryson (2018) menegaskan bahwa organisasi publik memerlukan perencanaan strategis yang mampu mengintegrasikan visi organisasi, kebutuhan masyarakat, serta dinamika lingkungan agar

mampu mencapai tujuan jangka panjang secara efektif. Di sisi lain, David et al. (2020) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis dilakukan melalui perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi dengan memanfaatkan analisis SWOT sebagai dasar penyusunan strategi organisasi. Keberhasilan implementasi strategi tersebut juga sangat dipengaruhi oleh kolaborasi para pemangku kepentingan sebagaimana dijelaskan dalam *Stakeholder Theory* (Freeman, 1984).

Pada aspek pemasaran, Alma (2020) menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk atau jasa, tetapi juga oleh kemampuan merancang strategi pemasaran yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Sementara itu, Hardin (2002) menegaskan bahwa kepercayaan masyarakat merupakan modal sosial yang berperan penting dalam meningkatkan loyalitas pelanggan dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, penguatan tata kelola, kualitas pelayanan, inovasi usaha, serta kemitraan multipihak menjadi faktor yang saling berkaitan dalam mendukung pengembangan BUMDes berbasis agribisnis.

Berbagai penelitian terdahulu umumnya membahas BUMDes dari aspek kelembagaan, kualitas pelayanan, atau strategi pengembangan secara parsial. Penelitian lain lebih banyak menggunakan satu pendekatan analisis, seperti SWOT atau SERVQUAL, sehingga belum mampu memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai hubungan antara kualitas pelayanan, kapasitas kelembagaan, dan strategi pengembangan usaha. Selain itu, masih terbatas penelitian yang secara khusus mengembangkan model pengembangan BUMDes berbasis agribisnis yang mengintegrasikan berbagai pendekatan analisis dalam satu kerangka konseptual.

Berdasarkan kondisi tersebut, *research gap* penelitian ini terletak pada belum adanya model pengembangan

BUMDes berbasis agribisnis yang mengintegrasikan analisis kelembagaan, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan analisis strategis sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan kelembagaan. Penelitian ini mengombinasikan analisis deskriptif, *Importance Performance Analysis* (IPA), *Customer Satisfaction Index* (CSI), SERVQUAL, dan SWOT sehingga menghasilkan analisis yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian sebelumnya.

Novelty penelitian ini adalah pengembangan Model Pengembangan BUMDes Berbasis Agribisnis (MPBA) yang mengintegrasikan enam komponen utama, yaitu: (1) penguatan kelembagaan, (2) pengembangan unit usaha agribisnis berbasis potensi lokal, (3) peningkatan kapasitas sumber daya manusia, (4) transformasi digital dalam tata kelola dan pemasaran, (5) penguatan akses pembiayaan dan investasi, serta (6) pengembangan kemitraan multipihak (*collaborative governance*). Model ini diharapkan menjadi alternatif strategi yang aplikatif dalam meningkatkan daya saing BUMDes, memperkuat Pendapatan Asli Desa, serta mendukung pembangunan ekonomi desa yang berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis kondisi kelembagaan dan kualitas pelayanan BUMDes Andesman; (2) mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan BUMDes melalui analisis SWOT; dan (3) merumuskan Model Pengembangan BUMDes Berbasis Agribisnis (MPBA) sebagai strategi penguatan kelembagaan dan peningkatan daya saing BUMDes dalam mendukung pembangunan ekonomi desa yang berkelanjutan.

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

BUMDes merupakan badan usaha yang didirikan oleh pemerintah desa untuk mengelola potensi ekonomi lokal dalam rangka meningkatkan kesejahteraan

masyarakat dan Pendapatan Asli Desa (PADes). Pengembangan BUMDes diarahkan sebagai lembaga ekonomi yang mampu mengoptimalkan sumber daya desa melalui tata kelola yang profesional, partisipatif, transparan, dan berkelanjutan. Kabupaten Padang Lawas Utara memiliki potensi sektor pertanian, perkebunan, dan peternakan yang besar sehingga menjadi modal utama dalam pengembangan BUMDes berbasis agribisnis (Badan Pusat Statistik Kabupaten Padang Lawas Utara, 2024).

### **Resource-Based View (RBV)**

Teori *Resource-Based View* (RBV) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing organisasi diperoleh melalui pengelolaan sumber daya yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*) (Barney, 1991). Dalam konteks BUMDes, sumber daya tersebut meliputi potensi agribisnis lokal, kualitas sumber daya manusia, kelembagaan, modal sosial, dukungan pemerintah desa, serta jaringan kemitraan. Optimalisasi sumber daya tersebut menjadi dasar dalam membangun daya saing dan keberlanjutan usaha BUMDes.

### **Perencanaan dan Manajemen Strategis**

Perencanaan strategis merupakan proses sistematis dalam menentukan arah organisasi, menetapkan prioritas, mengalokasikan sumber daya, serta merumuskan strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang (Bryson, 2018). Selanjutnya, David et al. (2020) menjelaskan bahwa manajemen strategis terdiri atas tiga tahapan utama, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Salah satu alat yang banyak digunakan dalam proses tersebut adalah analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan.

### Stakeholder Theory

Freeman (1984) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh kemampuan membangun hubungan yang harmonis dengan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*), seperti pemerintah, masyarakat, pelaku usaha, lembaga keuangan, perguruan tinggi, dan sektor swasta. Dalam pengembangan BUMDes, kolaborasi multipihak menjadi faktor penting untuk memperkuat kelembagaan, memperluas akses terhadap sumber daya, meningkatkan inovasi, serta menciptakan keberlanjutan usaha.

### Manajemen Pemasaran dan Kepercayaan Masyarakat

Keberhasilan pengembangan usaha tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk atau jasa, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam memahami kebutuhan pelanggan dan merancang strategi pemasaran yang efektif (Alma, 2020). Selain itu, Hardin (2002) menjelaskan bahwa kepercayaan (*trust*) merupakan modal sosial yang terbentuk melalui konsistensi pelayanan, kompetensi organisasi, transparansi, dan kemampuan memenuhi harapan pelanggan. Oleh karena itu, kualitas pelayanan dan kepercayaan masyarakat menjadi faktor penting dalam meningkatkan loyalitas pelanggan serta keberlanjutan BUMDes.

### Pendekatan Penelitian

Menurut Creswell dan Creswell (2018), penelitian yang mengombinasikan berbagai teknik analisis memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang diteliti. Sejalan dengan itu, Hair et al. (2019) menegaskan bahwa penggunaan beberapa metode analisis secara terpadu mampu meningkatkan ketepatan interpretasi data dan kualitas pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, *Importance Performance Analysis* (IPA), *Customer Satisfaction Index* (CSI), SERVQUAL, dan SWOT untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh

mengenai kondisi kelembagaan, kualitas pelayanan, dan strategi pengembangan BUMDes.

### Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini dibangun atas integrasi beberapa perspektif teoritis. *Resource-Based View* menjelaskan pentingnya optimalisasi sumber daya strategis desa (Barney, 1991); *Strategic Planning* dan *Strategic Management* menjadi dasar penyusunan strategi pengembangan (Bryson, 2018; David et al., 2020); *Stakeholder Theory* menekankan pentingnya kolaborasi multipihak (Freeman, 1984); sedangkan teori pemasaran dan kepercayaan masyarakat menjelaskan pentingnya kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan dalam mendukung keberlanjutan usaha (Alma, 2020; Hardin, 2002). Integrasi teori-teori tersebut menjadi landasan konseptual dalam merumuskan Model Pengembangan BUMDes Berbasis Agribisnis (MPBA) sebagai kontribusi utama penelitian.

### METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan desain *sequential explanatory* untuk menganalisis kondisi kelembagaan, kualitas pelayanan, dan strategi pengembangan BUMDes Andesman. Penelitian dilaksanakan di Desa Mandasip, Kabupaten Padang Lawas Utara, dengan melibatkan pengurus BUMDes, pemerintah desa, tokoh masyarakat, dan pelanggan. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Kualitas pelayanan diukur menggunakan dimensi SERVQUAL dengan skala Likert lima poin, sedangkan validitas dan reliabilitas instrumen diuji sebelum digunakan. Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif, *Importance Performance Analysis* (IPA), *Customer Satisfaction Index* (CSI), SERVQUAL, dan SWOT. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber, metode, dan dokumentasi. Integrasi temuan

kuantitatif dan kualitatif menghasilkan Model Pengembangan BUMDes Berbasis Agribisnis (MPBA) sebagai rekomendasi strategis untuk memperkuat kelembagaan, meningkatkan daya saing, dan mendukung keberlanjutan BUMDes.

## HASIL

### Gambaran Umum BUMDes Andesman

BUMDes Andesman merupakan badan usaha milik Desa Mandasip, Kecamatan Dolok, Kabupaten Padang Lawas Utara yang didirikan sebagai instrumen penguatan ekonomi desa melalui pengelolaan potensi lokal. Unit usaha utama yang dikembangkan adalah penyediaan air minum isi ulang berbasis teknologi *Reverse Osmosis* (RO), yang telah memberikan kontribusi terhadap pelayanan masyarakat dan peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Secara kelembagaan, BUMDes telah memiliki legalitas organisasi, struktur kepengurusan, pembagian tugas, serta mekanisme Rapat Anggota Tahunan (RAT) sebagai bentuk akuntabilitas. Namun demikian, pengembangan usaha masih menghadapi tantangan berupa terbatasnya diversifikasi usaha, digitalisasi tata kelola, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta penguatan sistem informasi manajemen.

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan salah satu aspek penting dalam penelitian karena memberikan gambaran mengenai kondisi sosial ekonomi serta kapasitas sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaan maupun pemanfaatan layanan BUMDes Andesman. Dalam penelitian ini, responden terdiri atas dua kelompok, yaitu pengurus BUMDes dan pelanggan BUMDes. Karakteristik yang dianalisis meliputi umur, tingkat pendidikan, pengalaman, dan jumlah tanggungan keluarga. Analisis terhadap karakteristik tersebut penting untuk menjelaskan kemampuan sumber daya manusia dalam mendukung keberhasilan pengelolaan BUMDes berbasis agribisnis.

## 1. Karakteristik Pengurus BUMDes

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata umur pengurus BUMDes Andesman adalah 38,50 tahun. Kelompok umur tersebut termasuk dalam kategori usia produktif sehingga memiliki kemampuan fisik, pengalaman, dan potensi produktivitas yang relatif tinggi dalam menjalankan aktivitas organisasi maupun pengelolaan unit usaha. Usia produktif merupakan modal penting bagi pengembangan kelembagaan karena pada rentang usia tersebut individu umumnya memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengambil keputusan, menyelesaikan permasalahan organisasi, serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan usaha.

Dari aspek pendidikan, rata-rata lama pendidikan formal pengurus mencapai 12,17 tahun atau setara dengan jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA). Tingkat pendidikan tersebut menunjukkan bahwa pengurus telah memiliki kemampuan dasar dalam administrasi, komunikasi, dan pengelolaan organisasi. Meskipun demikian, perkembangan BUMDes pada era digital menuntut kompetensi yang lebih tinggi, terutama dalam bidang manajemen usaha, pemasaran digital, literasi keuangan, pengelolaan data, dan inovasi agribisnis. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas melalui pelatihan dan pendampingan menjadi kebutuhan strategis untuk memperkuat profesionalisme pengurus.

Rata-rata pengalaman pengurus dalam mengelola BUMDes adalah 4,50 tahun. Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa pengurus telah memiliki pemahaman terhadap mekanisme operasional organisasi, pelayanan kepada masyarakat, serta pengelolaan unit usaha. Pengalaman kerja yang cukup memberikan kontribusi terhadap kemampuan pengurus dalam merencanakan program, mengoordinasikan kegiatan, melakukan evaluasi, serta menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi organisasi.

Sementara itu, rata-rata jumlah tanggungan keluarga pengurus adalah 3,17 jiwa. Kondisi ini menggambarkan bahwa

sebagian besar pengurus memiliki tanggung jawab ekonomi keluarga yang masih berada pada tingkat moderat. Dari perspektif ekonomi rumah tangga, jumlah tanggungan tersebut dapat menjadi motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja dan kinerja organisasi, meskipun pada sisi lain juga memerlukan keseimbangan antara tanggung jawab keluarga dan pengelolaan BUMDes.

Secara keseluruhan, karakteristik pengurus menunjukkan bahwa BUMDes Andesman didukung oleh sumber daya manusia yang berada pada usia produktif, memiliki tingkat pendidikan menengah, pengalaman organisasi yang cukup, serta kapasitas dasar yang memadai dalam mengelola kelembagaan. Namun demikian, untuk mendukung pengembangan BUMDes berbasis agribisnis yang lebih inovatif dan kompetitif, diperlukan peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan, khususnya pada aspek kewirausahaan, manajemen agribisnis, transformasi digital, dan tata kelola kelembagaan.

## 2. Karakteristik Pelanggan BUMDes

Rata-rata umur pelanggan BUMDes Andesman adalah 39,97 tahun, yang juga termasuk dalam kelompok usia produktif. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pelanggan merupakan masyarakat yang aktif dalam kegiatan ekonomi dan memiliki kebutuhan terhadap layanan usaha yang disediakan oleh BUMDes. Kondisi tersebut memberikan peluang bagi BUMDes untuk mengembangkan berbagai layanan dan unit usaha yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat produktif.

Tingkat pendidikan pelanggan rata-rata mencapai 9,42 tahun atau setara dengan jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP). Tingkat pendidikan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pelanggan memiliki kemampuan dasar dalam menerima informasi dan memanfaatkan pelayanan yang diberikan BUMDes. Namun demikian, rendahnya tingkat pendidikan formal dibandingkan pengurus menunjukkan perlunya strategi komunikasi yang sederhana, mudah dipahami,

dan berbasis kebutuhan masyarakat dalam setiap kegiatan pelayanan maupun pengembangan usaha.

Rata-rata pengalaman pelanggan sebagai pengguna layanan BUMDes adalah 4,66 tahun. Lamanya pengalaman tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara masyarakat dan BUMDes telah terbangun dalam jangka waktu yang relatif panjang. Kondisi ini mencerminkan adanya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan BUMDes serta menjadi indikator bahwa BUMDes telah memiliki basis pelanggan yang cukup stabil.

Jumlah tanggungan keluarga pelanggan rata-rata mencapai 4,00 jiwa, sedikit lebih tinggi dibandingkan pengurus. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan memiliki tanggung jawab ekonomi keluarga yang cukup besar sehingga membutuhkan layanan ekonomi yang mudah diakses, berkualitas, dan memiliki biaya yang terjangkau. Keberadaan BUMDes menjadi penting dalam menyediakan pelayanan ekonomi yang mampu mendukung kebutuhan rumah tangga masyarakat desa.

## PEMBAHASAN

### Analisis Kelembagaan

Hasil analisis menunjukkan bahwa kelembagaan BUMDes Andesman telah berjalan cukup baik. Fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi telah diterapkan meskipun belum optimal. Struktur organisasi telah terbentuk secara formal, pembagian tugas berjalan sesuai fungsi, serta mekanisme pertanggungjawaban dilaksanakan melalui Rapat Anggota Tahunan (RAT). Kondisi tersebut mencerminkan bahwa tata kelola organisasi telah memenuhi prinsip dasar akuntabilitas dan transparansi.

Meskipun demikian, penelitian juga menemukan beberapa kelemahan, yaitu keterbatasan diversifikasi unit usaha, belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi, rendahnya inovasi usaha, serta belum diterapkannya sistem evaluasi

berbasis indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*). Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan kapasitas kelembagaan masih diperlukan agar organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Menurut Fayol, H. (1949). fungsi perencanaan merupakan proses menentukan tujuan organisasi serta menetapkan strategi untuk mencapainya. Dalam konteks BUMDes, perencanaan tidak hanya berorientasi pada pencapaian target keuangan, tetapi juga harus mampu menciptakan nilai tambah ekonomi, sosial, dan kelembagaan bagi masyarakat desa. Oleh karena itu, penyusunan rencana strategis (*strategic business plan*) berbasis potensi agribisnis lokal menjadi langkah yang diperlukan agar pengembangan usaha BUMDes lebih adaptif terhadap dinamika pasar dan kebutuhan masyarakat.

Temuan tersebut sejalan dengan *Resource-Based View* (Barney, 1991) yang menegaskan bahwa keunggulan organisasi ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya strategis secara efektif. Selain itu, pengembangan kelembagaan memerlukan perencanaan strategis yang terintegrasi sebagaimana dikemukakan Bryson (2018) serta proses manajemen strategis yang sistematis (David et al., 2020).

### **Analisis Kualitas Pelayanan**

#### **Importance Performance Analysis (IPA)**

Hasil IPA menunjukkan bahwa sebagian besar atribut pelayanan telah berada pada kuadran yang sesuai dengan harapan pelanggan. Beberapa atribut masih memerlukan prioritas perbaikan, terutama kecepatan pelayanan, kenyamanan fasilitas, dan konsistensi pelayanan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas pelayanan BUMDes telah berjalan dengan baik, namun tetap memerlukan peningkatan secara berkelanjutan.

Menurut Martilla dan James (1977), analisis IPA merupakan alat evaluasi yang efektif dalam menentukan prioritas perbaikan pelayanan karena mampu mengidentifikasi kesenjangan antara tingkat kepentingan dan

kinerja suatu organisasi. Dalam konteks BUMDes, hasil IPA menjadi dasar bagi pengelola untuk mengalokasikan sumber daya secara lebih tepat sehingga peningkatan kualitas pelayanan dapat dilakukan secara bertahap dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan.

#### **Customer Satisfaction Index (CSI)**

Nilai Customer Satisfaction Index (CSI) sebesar 71,57% menunjukkan bahwa pelanggan berada pada kategori puas. Tingkat kepuasan tersebut mengindikasikan bahwa pelayanan yang diberikan telah mampu memenuhi sebagian besar harapan masyarakat, sekaligus menjadi modal penting dalam meningkatkan loyalitas pelanggan dan keberlanjutan usaha.

#### **Analisis SERVQUAL**

Analisis SERVQUAL menunjukkan bahwa dimensi tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan pelanggan, meskipun masih terdapat beberapa kesenjangan pelayanan pada aspek kecepatan pelayanan, kenyamanan fasilitas, dan konsistensi layanan. Menurut Alma (2020), kualitas pelayanan merupakan faktor penting dalam membangun kepuasan pelanggan, sedangkan Hardin (2002) menegaskan bahwa pelayanan yang konsisten akan meningkatkan kepercayaan masyarakat sebagai modal sosial bagi keberlanjutan organisasi.

#### **Analisis SWOT**

Analisis SWOT menunjukkan bahwa BUMDes Andesman memiliki kondisi internal yang relatif kuat dengan dukungan peluang eksternal yang cukup besar.

Kekuatan organisasi meliputi legalitas kelembagaan, pengalaman pengurus, kualitas pelayanan, tingkat kepercayaan masyarakat, serta tata kelola organisasi yang berjalan dengan baik. Kelemahan utama meliputi terbatasnya diversifikasi usaha, rendahnya kapasitas

SDM, belum optimalnya digitalisasi, serta lemahnya sistem evaluasi berbasis kinerja.

Di sisi eksternal, peluang berasal dari dukungan kebijakan pemerintah, potensi agribisnis desa, perkembangan teknologi digital, dan peluang kemitraan dengan berbagai pihak. Sementara itu, ancaman meliputi meningkatnya persaingan usaha, perubahan preferensi konsumen, ketidakpastian ekonomi, perkembangan teknologi, dan perubahan regulasi.

Berdasarkan hasil tersebut, strategi prioritas diarahkan pada pengembangan unit usaha agribisnis berbasis potensi lokal, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, digitalisasi tata kelola dan pemasaran, penguatan kemitraan multipihak, serta peningkatan kualitas pelayanan. Strategi ini sejalan dengan konsep manajemen strategis David et al. (2020) dan *Stakeholder Theory* Freeman (1984) yang menekankan pentingnya integrasi sumber daya internal dengan dukungan para pemangku kepentingan.

### **Sintesis Hasil Penelitian dan Model Pengembangan BUMDes Berbasis Agribisnis (MPBA)**

Sintesis hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh kualitas kelembagaan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan sumber daya strategis, meningkatkan kualitas pelayanan, memanfaatkan teknologi digital, serta membangun kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan. Integrasi hasil analisis kelembagaan, IPA, CSI, SERVQUAL, dan SWOT menghasilkan Model Pengembangan BUMDes Berbasis Agribisnis (MPBA) sebagai kontribusi utama penelitian.

Model MPBA dibangun atas enam komponen utama, yaitu: (1) penguatan kelembagaan; (2) pengembangan unit usaha agribisnis berbasis potensi lokal; (3) peningkatan kapasitas sumber daya manusia; (4) transformasi digital dalam tata kelola dan pemasaran; (5) penguatan akses pembiayaan dan investasi; serta (6) pengembangan

kemitraan multipihak. Model ini mengintegrasikan perspektif *Resource-Based View* (Barney, 1991), *Strategic Planning* (Bryson, 2018), *Strategic Management* (David et al., 2020), *Stakeholder Theory* (Freeman, 1984), manajemen pemasaran (Alma, 2020), dan konsep kepercayaan organisasi (Hardin, 2002).

Secara praktis, MPBA memberikan arah strategis bagi pemerintah desa dan pengelola BUMDes dalam meningkatkan daya saing organisasi melalui tata kelola yang profesional, inovasi usaha berbasis agribisnis, pemanfaatan teknologi digital, serta kolaborasi dengan pemerintah, perguruan tinggi, lembaga keuangan, dan sektor swasta. Dengan demikian, model ini diharapkan mampu memperkuat kontribusi BUMDes terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa, kesejahteraan masyarakat, dan pembangunan ekonomi desa yang berkelanjutan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan BUMDes Andesman berada pada kategori baik dengan tingkat kepuasan pelanggan yang termasuk kategori puas. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988). yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan akan meningkat apabila persepsi terhadap pelayanan mendekati atau melebihi harapan pelanggan. Selain itu, beberapa penelitian BUMDes di Indonesia pada periode 2021–2025 juga menunjukkan bahwa kualitas pelayanan, kompetensi sumber daya manusia, dan tata kelola organisasi merupakan faktor utama yang memengaruhi kepuasan pelanggan dan keberlanjutan usaha BUMDes.

### **SIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDes Andesman Desa Mandasip, Kabupaten Padang Lawas Utara memiliki kelembagaan yang relatif baik, ditunjukkan oleh legalitas organisasi, struktur kepengurusan yang jelas, pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan (RAT), serta tingkat kepercayaan masyarakat yang tinggi. Dari



sisi pelayanan, hasil *Importance Performance Analysis* (IPA) menunjukkan bahwa sebagian besar atribut pelayanan telah memenuhi harapan pelanggan, sedangkan nilai *Customer Satisfaction Index* (CSI) sebesar 71,57% mengindikasikan bahwa pelanggan berada pada kategori puas. Analisis SERVQUAL juga menunjukkan bahwa dimensi *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy* memberikan kontribusi positif terhadap kualitas pelayanan, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang memerlukan perbaikan, terutama pada kecepatan pelayanan, kenyamanan fasilitas, konsistensi layanan, serta pemanfaatan teknologi digital.

Hasil analisis SWOT mengidentifikasi bahwa BUMDes Andesman memiliki kekuatan internal berupa legalitas kelembagaan, kualitas pelayanan, pengalaman pengurus, dan tingginya kepercayaan masyarakat yang didukung oleh peluang eksternal berupa potensi agribisnis desa, dukungan kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi digital, serta peluang kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan. Namun demikian, pengembangan BUMDes masih menghadapi beberapa kelemahan, yaitu terbatasnya diversifikasi usaha, kapasitas sumber daya manusia yang belum optimal, digitalisasi tata kelola yang masih terbatas, serta sistem evaluasi kinerja yang belum terintegrasi. Oleh karena itu, strategi pengembangan perlu diarahkan pada penguatan kapasitas organisasi, inovasi usaha berbasis agribisnis, transformasi digital, dan perluasan kemitraan strategis.

Kontribusi utama penelitian ini adalah perumusan Model Pengembangan BUMDes Berbasis Agribisnis (MPBA) yang mengintegrasikan enam komponen strategis, yaitu penguatan kelembagaan, pengembangan unit usaha agribisnis berbasis potensi lokal, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, transformasi digital dalam tata kelola dan pemasaran, penguatan akses pembiayaan dan investasi, serta pengembangan kemitraan multipihak. Model ini dibangun melalui integrasi hasil analisis kelembagaan, IPA, CSI, SERVQUAL, dan SWOT yang

didukung oleh perspektif *Resource-Based View*, *Strategic Planning*, *Strategic Management*, *Stakeholder Theory*, manajemen pemasaran, dan teori kepercayaan. Dengan demikian, MPBA diharapkan menjadi model yang aplikatif untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan BUMDes sekaligus memperkuat kontribusinya terhadap pembangunan ekonomi desa.

Implikasi penelitian menunjukkan bahwa pemerintah desa, pengelola BUMDes, dan para pemangku kepentingan perlu memprioritaskan penguatan tata kelola kelembagaan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, digitalisasi administrasi dan pemasaran, diversifikasi usaha agribisnis sesuai potensi lokal, serta pengembangan jejaring kemitraan dengan pemerintah, perguruan tinggi, lembaga keuangan, dan sektor swasta. Rekomendasi bagi penelitian selanjutnya adalah menguji implementasi Model Pengembangan BUMDes Berbasis Agribisnis (MPBA) pada berbagai karakteristik BUMDes di wilayah lain menggunakan pendekatan longitudinal atau metode kuantitatif yang lebih luas, sehingga efektivitas model dapat diuji dan disempurnakan untuk mendukung pengembangan BUMDes secara berkelanjutan di Indonesia.

## DAFTAR RUJUKAN

- Alma, B. (2020). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Alfabeta. Bandung
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik Indonesia 2024*. BPS. Jakarta
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Padang Lawas Utara. (2024). *Kabupaten Padang Lawas Utara Dalam Angka 2024*. BPS. Padang Lawas Utara.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (5th ed.). John Wiley & Sons.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (17th ed.). Pearson.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*: Pitman Publishing. London.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hardin, R. (2002). *Trust and Trustworthiness*. Russell Sage Foundation.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance–Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77–79.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa