

## **Badan Usaha Milik Desa Dan Keberlanjutan Ekonomi Pedesaan Di Kabupaten Berau (Pendekatan *Dynamic Capabilities Theory*)**

**Endah Susanti**

**Universitas Muhammadiyah Berau**

[hadneseven@gmail.com](mailto:hadneseven@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*BUMDes (Village-Owned Enterprises) are an important instrument in local economic development because they utilize the potential of resources and human resources in the village to improve community welfare. BUMDes play a role in driving the village economy, increasing community income, and supporting sustainable village development. This study aims to understand the reality of the existence of BUMDes and its impact on the sustainability of the village economy. This study focuses on understanding the perspective of village business entities and asking whether these business entities are able to improve the village economy by increasing the capacity of BUMDes that support village sustainability and are analyzed using the dynamic capability theory approach. This study uses a qualitative approach with informants from village-owned business entity administrators and villagers who run small businesses in rural Berau Regency. The results of the analysis of the four components of dynamic capabilities found that BUMDes in rural areas of Berau Regency have not been able to recognize the potential of the village environment that can be developed due to their inability to capture opportunities to develop the market; BUMDes in Berau Regency often operate with limited resources, both in terms of capital, skills, or support from the local government; Limited digital infrastructure and low digital literacy in remote rural areas of Berau Regency; and weak managerial capabilities of BUMDes administrators. Dynamic BUMDes that follows developments in the business world is the key to build rural economic sustainability.*

**Keywords:** *BUMDes; Organizational capabilities; Dynamic capabilities; Rural economy*

### **ABSTRAK**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrumen strategis dalam pembangunan ekonomi lokal yang berperan penting dalam memanfaatkan potensi sumber daya alam dan manusia di desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. BUMDes memiliki fungsi vital dalam menggerakkan roda perekonomian desa, meningkatkan pendapatan masyarakat, serta mendorong pembangunan desa yang berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami realitas keberadaan BUMDes serta dampaknya terhadap keberlanjutan perekonomian desa. Fokus utama kajian ini adalah pada persepsi dan peran BUMDes dalam meningkatkan perekonomian desa melalui penguatan kapasitas internal yang mendukung keberlanjutan, dengan menggunakan pendekatan teori kapabilitas dinamis. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif, melibatkan informan dari kalangan pengurus BUMDes serta warga desa yang menjalankan usaha kecil di wilayah pedesaan Kabupaten Berau. Analisis dilakukan berdasarkan empat komponen utama dalam kerangka kapabilitas dinamis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes di Kabupaten Berau belum sepenuhnya mampu mengenali dan memanfaatkan potensi lingkungan desa yang dapat dikembangkan. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan dalam menangkap peluang pasar dan rendahnya inovasi. Selain itu, operasional BUMDes masih menghadapi berbagai kendala, termasuk keterbatasan sumber daya, baik dari segi permodalan, keterampilan pengelola, maupun dukungan dari pemerintah daerah. Kendala lainnya mencakup infrastruktur digital yang belum memadai serta rendahnya tingkat literasi digital di daerah pedesaan yang terpencil. Di samping itu, kemampuan manajerial para pengelola BUMDes masih tergolong lemah, yang turut memengaruhi efektivitas pengelolaan usaha desa. Dengan demikian, untuk mencapai keberlanjutan ekonomi di tingkat desa, diperlukan transformasi BUMDes menjadi entitas usaha yang dinamis, adaptif terhadap perubahan, serta mampu mengikuti perkembangan dunia usaha secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** BUMDes, Kapabilitas Organisasi, Kapabilitas Dinamis, Pembangunan Ekonomi Pedesaan

### **PENDAHULUAN**

BUMDes dalam pembangunan desa memiliki peran yang strategis. Sebagai wadah pengembangan potensi perekonomian desa dan menjadi ruang alternatif bagi masyarakat

desa dalam membangun diri secara mandiri dan partisipatif (Arifin et al., 2020). Badan Usaha Milik Desa merupakan pilar ekonomi kegiatan di desa yang berfungsi sebagai institusi sosial dan institusi komersial

(Srirejeki, 2019). BUMDes bergerak dalam bidang perekonomian dan akan berkembang sesuai dengan jenis usaha potensial yang dimiliki desa.

Tujuan BUMDes seperti dalam Permendesa PDT dan Transmigrasi No. 4 tahun 2015 adalah, meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa. Selain itu juga mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga, menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga, membuka lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa, dan meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa.

Tujuan akhirnya, BUMDes sebagai instrumen modal sosial diharapkan menjadi jembatan yang menghubungkan desa dengan lingkup perekonomian diluarnya sehingga menjadi penguat ekonomi di pedesaan (Larasdiputra et al., 2019). Oleh karena itu, meskipun setiap Pemerintah desa dapat mendirikan BUMDes, namun penting disadari bahwa BUMDes didirikan atas prakarsa masyarakat dan didasarkan pada potensi yang dapat dikembangkan dengan menggunakan sumber daya lokal dan permintaan pasar.

Keberadaan BUMDes perlu ditunjang dengan kesiapan dari berbagai pihak untuk mengelolanya. Namun pada proses pengelolaan BUMDes itu sendiri, seringkali ditemukan beberapa tantangan yang sering dihadapi oleh pengelola BUMDes di lapangan seperti pengaturan organisasi, menemukan dan mengembangkan potensi desa, serta promosi. Begitu pula dengan kondisi yang ada di pedesaan wilayah Kabupaten Berau yang memiliki potensi sumber daya beraeka ragam dan melimpah.

Kondisi yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa banyak potensi sumber daya alam maupun sumber daya manusia di desa, namun sayangnya kurangnya kemampuan masyarakat desa dalam menemukan potensi tersebut, padahal potensi desa merupakan suatu peluang yang dapat dikembangkan. Desa memiliki potensi sumber daya alam, manusia, sosial, budaya, dan ekonomi yang beragam dan khas. Namun, desa juga menghadapi berbagai tantangan dalam mengelola berbagai potensi tersebut. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk mengembangkan kapasitas BUMdes untuk mewujudkan usaha desa yang mandiri, berdaya saing, dan berkelanjutan.

Pengembangan kapasitas BUMDes dalam penelitian dilakukan dengan pendekatan *dynamic capability theory*. Teori ini

melibatkan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal untuk merespon perubahan yang terus menerus. Teori ini juga menekankan pentingnya proses-proses internal yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Situmorang, 2018).

### **METODE PENELITIAN**

Alur dan pengukuran yang tepat diharapkan mampu mengelaborasi dan mempermudah proses penggalian informasi selama penelitian. Waktu yang ditentukan dalam penyelidikan pengambilan sampel dan identifikasi pencarian objek penelitian adalah satu bulan sejak Maret 2025. Beberapa referensi yang relevan dengan fokus penelitian terbagi dalam beberapa tahapan. Langkah pertama adalah menentukan pendekatan. Model penelitian dirancang secara kualitatif melalui eksplorasi deskripsi suatu objek tertentu dan cenderung pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti merupakan instrumen kunci (Palmer dan Bolderston, 2006).

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

BUMDes memiliki peran penting dalam mengoptimalkan potensi yang dimiliki desa. Dengan kemampuan BUMdes dalam mengidentifikasi dan memahami potensi desa,

termasuk sumber daya alam dan sumber daya manusia, BUMDes dapat merencanakan inisiatif yang tepat. Kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah dan dunia usaha yang memungkinkan BUMDes untuk mengakses sumber daya dan dukungan yang dibutuhkan. Keterampilan manajemen yang baik, seperti efisiensi dan transparansi, menjadi kunci keberhasilan BUMDes dalam mengelola potensi desa secara berkelanjutan. Pada penelitian ini, peneliti akan melihat kapasitas lembaga ekonomi yaitu 100 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang ada di wilayah Kabupaten Berau dalam pemanfaatan potensi desa dengan berlandaskan kepada *dynamic capability theory*. *Dynamic capability theory* atau teori kapasitas dinamik merupakan ide yang digagas oleh Teece pada tahun 1997. Kapabilitas dinamik dapat dilakukan oleh perusahaan sebagai cara untuk memiliki keunggulan bersaing. Empat komponen kapasitas dinamik menurut Teece (2009) dalam (Situmorang, 2018) yaitu, 1) Kapabilitas penginderaan lingkungan; 2) Kapabilitas yang diubah dan diperbaharui; 3) Kapabilitas fleksibilitas teknologi; dan 4) Kapabilitas fleksibilitas organisasional.

#### 1. Kapabilitas Penginderaan Lingkungan

Manajer puncak dan ahli-ahli teknis memahami peluang pengembangan pasar

secara lebih mendalam. Perusahaan seharusnya memperdalam pemahaman mereka tentang hukum-hukum dalam dunia industri dan menangkap tren yang berubah-ubah.

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa BUMDes di wilayah pedesaan Kabupaten Berau belum mampu mengenali potensi desa yang dapat dikembangkan, selain itu banyak BUMDes yang tidak aktif akibat ketidakmampuan mereka dalam menangkap peluang untuk mengembangkan pasar. Masih banyak perangkat desa yang belum memahami sepenuhnya wewenang yang dimiliki desa sesuai dengan isi dari Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Pemahaman tentang asas subsidiaritas dan rekognisi belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai kekuatan desa dalam upaya menggali dan memanfaatkan potensi desa. Kurangnya pemahaman perangkat desa tentang wewenang desa ini, kemudian menjadikan pemerintah desa masih ragu dalam menjalankan wewenang desa secara penuh. Sehingga, upaya untuk membangun BUMDes sebagai badan yang akan mewadahi penggalan potensi desa pun tidak kunjung

terwujud atau sudah terbentuk namun kondisinya mati suri.

## 2. Kapabilitas yang diubah dan diperbaharui

Kapabilitas untuk mengintegrasikan sumber-sumber daya adalah bernilai. Kapabilitas dinamik bukan hanya kemampuan mengembangkan, mengkonfigurasi dan mengintegrasikan sumber daya tetapi juga mengintegrasikan, menginovasikan dan memperbarui proses operasional.

BUMDes di Kabupaten Berau seringkali beroperasi dengan sumber daya yang terbatas, baik dari segi modal, keterampilan, atau dukungan dari pemerintah daerah. Keterbatasan sumber daya ini menjadi hambatan bagi mereka untuk mengembangkan usaha yang memerlukan investasi dan sumber daya tambahan. BUMDes yang beroperasi secara terisolasi tanpa kemitraan atau kolaborasi dengan pemangku kepentingan lain membuat mereka kehilangan peluang untuk mendapatkan dukungan, sumber daya, atau bantuan dalam mengembangkan usaha. Selain itu beberapa BUMDes terhambat oleh birokrasi yang kompleks dan regulasi yang berbelit-belit. Proses perizinan dan administrasi yang rumit dapat memakan

waktu dan sumber daya yang dapat digunakan untuk berkembang.

### 3. Kapabilitas fleksibilitas teknologi

Adalah sangat penting bahwa teknologi yang sekarang ada seharusnya secara cepat diperbaiki agar cocok dengan kebutuhan pelanggan berdasarkan produk dan jasa. Kemampuan untuk bersaing pada level teknologi yang baru sangat bergantung kepada kapabilitas mereka dalam versi teknologi yang sebelumnya.

Mewujudkan keberlanjutan badan usaha milik desa (BUMDes) menjadi salah satu kunci utama dalam pembangunan desa. Dengan pemanfaatan teknologi, BUMDes mampu menghadapi tantangan dan meningkatkan potensinya.

Perkembangan teknologi yang pesat telah membuka peluang baru bagi BUMDes. Teknologi menjadi alat yang ampuh untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan transparansi pengelolaan keuangan. Dengan demikian, BUMDes dapat berkelanjutan secara finansial, sosial, dan lingkungan.

BUMDes, sebagai entitas usaha milik desa yang diharapkan menjadi motor penggerak perekonomian desa di Kabupaten Berau, masih menghadapi sejumlah tantangan dalam mewujudkan

keberlanjutannya. Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah keterbatasan infrastruktur. Desa-desa di wilayah Kabupaten Berau khususnya yang berada di wilayah pedalaman dan wilayah pesisir masih kekurangan akses terhadap jaringan internet yang memadai, listrik yang stabil, dan sarana transportasi yang layak. Akibatnya, pengembangan dan pemanfaatan teknologi menjadi terhambat.

Tantangan lainnya adalah rendahnya literasi digital di kalangan warga desa termasuk para pengurus BUMDes. Banyak warga desa belum terbiasa menggunakan gawai dan teknologi digital untuk keperluan bisnis dan pengembangan kapasitas. Rendahnya tingkat pendidikan dan kebiasaan yang masih tradisional juga berkontribusi pada kesenjangan digital yang lebar.

Selain itu, BUMDes juga membutuhkan dukungan teknis yang memadai untuk mengelola dan memanfaatkan teknologi secara optimal. Sayangnya, sebagian besar BUMDes di Kabupaten Berau belum memiliki tenaga ahli yang kompeten di bidang teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Hal ini menyebabkan kesulitan dalam mengidentifikasi teknologi tepat guna,

mengintegrasikan sistem, dan mengelola data.

Pendekatan berbasis teknologi memiliki peran krusial dalam mewujudkan keberlanjutan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Berau. Dengan memanfaatkan teknologi, BUMDes dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, dan jangkauan pasarnya.

#### 4. Kapabilitas fleksibilitas organisasional

Kapabilitas ini berkenaan dengan atribut-atribut struktur organisasi yang menaruh perhatian pada prosedur otoritas pengambilan keputusan, arus informasi dan konfigurasi tugas.

BUMDes di wilayah Kabupaten Berau sulit berkembang akibat lemahnya kemampuan manajerial. Karena tidak ada yang sesuai standar manajerial, maka pemerintah desa biasanya akan menunjuk orang dengan kapasitas yang belum memadai, berdasarkan penilaian dari *track record* yang dimilikinya, hal ini akan sama saja dengan membawa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada arah yang lebih mengkhawatirkan. Memang tidak mudah bagi desa untuk mendapatkan seorang yang memiliki kemampuan manajerial unggul dalam hal pengelolaan usaha. Ketika pun ada, biasanya sudah memiliki pekerjaan tetap, sehingga ketika diminta

untuk mengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) maka itu hanya sebatas pekerjaan sampingan. Akibatnya, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) tidak melaju dan hanya jalan di tempat.

Kapasitas BUMDes meskipun masih berhadapan dengan tantangan dalam peningkatan kapabilitas, namun sejauh ini keberadaan BUMDes di Kabupaten Berau telah memberikan kontribusi positif di beberapa desa yang ada di Kabupaten Berau bahkan berhasil menang dalam berbagai ajang penghargaan, contohnya, BUMDes dari Bumi Batiwakkal di Berau meraih juara di Anugerah Desa Membangun Tingkat Provinsi Kalimantan Timur pada tahun 2024. BUMDes Lolong Usaha Itam dari Kampung Inaran meraih juara 1 BUMDes kategori inovasi. BUMDes Lanuk Permai dari Desa Long Lanuk meraih juara 1 BUMDes Kategori pengelolaan keuangan dan aset. Selain itu BUMDes Desa Inaran juga meraih juara 1 sebagai kelompok pengelola sistem penyedia air minum dan sanitasi (KP-SPAMS) bersama Desa Harapan Maju meraih berhasil peringkat kedelapan.

Produk unggulan desa (Prudes) yang dikelola BUMDes dari Kabupaten Berau juga sukses meraih juara. Produk batik sawit berkait dari Desa Labanan Makarti meraih juara III dan produk jahe segar (Jager) dari Desa Pekat Bukur meraih peringkat ketujuh. Serta

BUMDes produk unggulan daerah diraih BUMDes Amparan Tikar dari Kampung Dumaring dengan produk gula aren menyabet juara ketiga pada ajang yang sama.

Seluruh Penghargaan yang diperoleh menjadi bukti bahwa BUMDes dapat menjadi pendorong pertumbuhan ekonomi pedesaan dan berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan. Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Berau dibentuk dengan tujuan untuk membuat sebuah desa mandiri dan mampu untuk mengelola otonomi daerahnya. Pendirian BUMDes juga difungsikan sebagai sarana pemberdayaan masyarakat desa untuk dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki sehingga dapat membantu mendorong kenaikan perekonomian desa.

BUMDes harus dapat mengelola sumber daya secara lebih efisien. Ini mencakup penggunaan energi yang lebih hemat, manajemen limbah yang lebih baik, dan pemanfaatan sumber daya alam yang lebih berkelanjutan. Selain itu, dengan menerapkan praktik keberlanjutan lingkungan, BUMDes juga dapat berperan sebagai agen perubahan sosial dalam masyarakat desa. Mereka dapat meningkatkan kesadaran lingkungan dan edukasi tentang praktik berkelanjutan di kalangan masyarakat desa.

## **ECO-BUILD JOURNAL**

### **SIMPULAN**

BUMDES (Badan Usaha Milik Desa) adalah sebuah konsep yang memberdayakan desa untuk meningkatkan perekonomian lokal secara berkelanjutan. Melalui peningkatan kapasitas BUMDes, desa dapat mengembangkan potensi ekonomi yang dimilikinya dan menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, serta mengurangi kemiskinan. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Berau masih sulit berkembang, hal ini disebabkan BUMDes di Kabupaten Berau seringkali beroperasi dengan sumber daya yang terbatas, baik dari segi modal, keterampilan penguasaan teknologi maupun manajerial, serta masalah dukungan dari pemerintah daerah.

Keberlanjutan BUMDes merupakan kunci untuk membangun kemandirian ekonomi desa yang berkelanjutan. Untuk mencapai tujuan tersebut, BUMDes perlu lebih proaktif untuk memanfaatkan sumber daya lokal, mengembangkan SDM, mendiversifikasi usaha, dan melibatkan masyarakat secara aktif. Penerapan BUMDes yang berhasil dapat membawa manfaat bagi desa, seperti peningkatan pendapatan masyarakat, penciptaan lapangan kerja, peningkatan aksesibilitas dan kualitas pelayanan, serta pembangunan infrastruktur. Meskipun demikian, keberlanjutan BUMDes

juga perlu diperhatikan agar tidak menimbulkan dampak negatif seperti persaingan bisnis yang tidak sehat atau kerusakan lingkungan. Realisasi SDGs Desa salah satunya juga ditopang oleh kiprah BUMDes sebagai mesin penggerak ekonomi desa. Dibutuhkan sinergi kemitraan yang bersifat “quadruple helix” pada tingkat desa, yaitu pemerintah dalam hal ini Kementerian Desa PDTT dan pemerintah desa, institusi pendidikan tinggi, sektor industri yang juga diwakili oleh BUMDes serta helix keempat mencakup media dan para penggerak swadaya masyarakat.

- Larasdiputra, G. D., Anggiriawan, P. B., Kawisana, P. G. W. P., & Putra, I. G. B. N. P. (2019). The Role of Village Owned Enterprises in Increasing the Rural Economy. *International Journal of Advances in Social and Economics*, 1(2), 60–66. <https://doi.org/10.33122/ijase.v1i2.41>
- Palmer, C., & Bolderston, A. (2006). A Brief Introduction to Qualitative Research. *Canadian Journal of Medical Radiation Technology*, 37(1), 16-19.
- Situmorang, J. R. (2018). Mengenal Lebih dalam Apa itu Kapabilitas Dinamik. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(1), 20–27.
- Srirejeki, K. (2019). Empowering the Role of Village Owned Enterprise ( BUMDes ) for Rural Development: Case in Indonesia Empowering the role of village owned enterprises ( BUMDes ) for rural development : case of Indonesia. May.

## REFERENSI

- Arifin, B., Wicaksono, E., Tenrini, R. H., Wardhana, I. W., Setiawan, H., Damayanty, S. A., Solikin, A., Suhendra, M., Saputra, A. H., Ariutama, G. A., Djunedi, P., Rahman, A. B., & Handoko, R. (2020). Village fund, village-owned-enterprises, and employment: Evidence from Indonesia. *Journal of Rural Studies*, 79(September), 382–394. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.08.052>
- Indriani, Ira. (2022). Pengaruh Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (Pnpm) Mandiri Pedesaan Dalam Peningkatan Pendapatan Pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Ukm) Di Upk Kecamatan Teluk Bayur . *Eco-Build; Economy Bring Ultimate Information All About Development Journal*. 28-36
- Indriani, Ira. Syafi'i, Rio. (2021). Analisis Kontribusi Sektor Perdagangan Terhadap Produk Domestik Regional Bruto (Pdrb) Di Kabupaten Berau. *Eco-Build; Economy Bring Ultimate Information All About Development Journal*. 28-36