

**ANALISIS PENGELOLAAN BUMDES BERBASIS BMC DAN PRINSIP EKONOMI ISLAM: STUDI KASUS BUMDES CIPUTAT****Rika Awaliyah<sup>1</sup>, Wulan Sri Ayu<sup>2</sup>**Sekolah Tinggi Agama Islam Kuningan, Indonesia<sup>1,2</sup>rikaawaliyah4@gmail.com<sup>1</sup>sriayuwulan34@gmail.com<sup>2</sup>**Keywords***BUMDes Ciputat, Business Model Canvas, Islamic Economics, Community Welfare.***Abstract**

*This study aims to analyze the management of BUMDes Ciputat through the Business Model Canvas (BMC) approach and assess its suitability with the principles of Islamic Economics. The approach used is descriptive qualitative, with data collection through in-depth interviews, observations, and documentation of BUMDes managers and the Ciputat Village community. The results of the study show that the main business unit, Ciputat Market, is able to meet the economic needs of the community and is the main source of income for the village. In the BMC analysis, BUMDes Ciputat has effectively implemented several elements, such as customer segments, value proposition, key activities, key resources, and customer relationships. However, several aspects such as channels, income diversification, and transparency mechanisms still need improvement. From an Islamic economic perspective, BUMDes Ciputat has attempted to apply the principles of justice, trustworthiness, and avoidance of usury, although the community's perception of financial report transparency still shows a gap. This study concludes that the integration of modern business models and Islamic economic principles can serve as a strong foundation for the development of sustainable, inclusive BUMDes that are oriented towards community welfare.*

**Kata Kunci**

BUMDes Ciputat, Business Model Canvas, Ekonomi Islam, Kesejahteraan Masyarakat.

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan BUMDes Ciputat melalui pendekatan Business Model Canvas (BMC) serta menilai kesesuaianya dengan prinsip-prinsip Ekonomi Islam. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap pengelola BUMDes dan masyarakat Desa Ciputat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa unit usaha utama berupa Pasar Ciputat mampu memenuhi kebutuhan ekonomi masyarakat dan menjadi sumber pendapatan utama desa. Pada analisis BMC, BUMDes Ciputat telah menjalankan beberapa elemen secara efektif, seperti customer segments, value proposition, key activities, key resources, dan customer relationships. Namun, beberapa aspek seperti channels, diversifikasi pendapatan, dan mekanisme transparansi masih memerlukan perbaikan. Ditinjau dari perspektif ekonomi Islam, BUMDes Ciputat telah berupaya menerapkan prinsip keadilan, amanah, dan penghindaran praktik riba, meskipun persepsi masyarakat terhadap transparansi laporan keuangan masih menunjukkan adanya kesenjangan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi antara model bisnis modern dan prinsip ekonomi Islam dapat menjadi landasan kuat bagi pengembangan BUMDes yang berkelanjutan, inklusif, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat.

*Corresponding Author:* Rika Awaliyah  
E-mail: rikaawaliyah4@gmail.com

**PENDAHULUAN**

Pembangunan ekonomi desa dalam beberapa tahun terakhir semakin menempati posisi penting dalam agenda penguatan perekonomian nasional. Salah satu instrumen yang dikembangkan pemerintah adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang dimaksudkan sebagai lembaga

ekonomi masyarakat berbasis potensi lokal dan dikelola secara mandiri oleh desa. Kehadiran BUMDes tidak hanya bertujuan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD), tetapi juga menciptakan layanan publik yang lebih dekat dengan kebutuhan masyarakat (Sopanah et al., 2023). Model pembangunan ini sejalan dengan gagasan pemberdayaan masyarakat sebagaimana dikemukakan dalam literatur ekonomi pembangunan dan studi kelembagaan desa, yang menekankan pentingnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan potensi lokal.

BUMDes Ciputat di Kabupaten Kuningan merupakan salah satu bentuk implementasi kebijakan tersebut. Berdasarkan data hasil wawancara, BUMDes ini berfokus pada pengelolaan Pasar Ciputat sebagai produk utama yang menjadi sumber pendapatan desa dan masyarakat sekitar. Peran pasar sebagai pusat ekonomi desa memperlihatkan bahwa BUMDes berkontribusi dalam menyediakan ruang transaksi yang aman, mudah diakses, dan relevan dengan kebutuhan harian warga, terutama terkait ketersediaan bahan pangan dan kebutuhan rumah tangga (Judijanto et al., 2025). Kehadiran pasar desa juga menjadi bukti konkret bahwa BUMDes Ciputat telah menghidupkan kembali potensi ekonomi lokal.

Perkembangan BUMDes Ciputat tidak terlepas dari konteks sosial dan ekonomi masyarakat. Hasil wawancara menunjukkan bahwa masyarakat menilai keberadaan BUMDes mampu membuka peluang usaha baru dan memperluas kesempatan kerja, terutama bagi warga berpenghasilan rendah yang sangat bergantung pada kegiatan ekonomi lokal. Fenomena ini sejalan dengan teori pemberdayaan ekonomi berbasis komunitas yang menekankan bahwa akses terhadap aktivitas ekonomi yang produktif dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa secara bertahap (Wahib & Susanto, 2024). Dengan demikian, BUMDes Ciputat memiliki peran strategis dalam menciptakan ekosistem ekonomi yang inklusif.

Meskipun demikian, dinamika pengelolaan BUMDes tidak lepas dari tantangan struktural. Data lapangan memperlihatkan bahwa meskipun BUMDes Ciputat telah memberikan banyak manfaat, sebagian masyarakat masih menilai bahwa praktik transparansi laporan keuangan belum dilakukan secara optimal. Kesenjangan informasi ini menjadi salah satu hambatan yang dapat memengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan BUMDes. Dalam konteks teori tata kelola lembaga publik, transparansi merupakan elemen fundamental yang menentukan keberlanjutan lembaga dan legitimasi pengelolaannya di mata masyarakat (Jamaluddin, 2025).

Selain persoalan tata kelola, tantangan lain muncul dari praktik ekonomi yang bertentangan dengan prinsip syariah. Pengelola BUMDes Ciputat menyampaikan bahwa mereka berupaya menghindari praktik riba, gharar, dan maysir, namun di luar kendali BUMDes masih terdapat keberadaan bank informal yang menawarkan pinjaman berbunga tinggi di wilayah desa. Fenomena ini menunjukkan adanya jarak antara idealisme ekonomi Islam dan kondisi ekonomi di lapangan. Dalam teori ekonomi Islam, praktik riba dipandang sebagai sumber ketidakadilan ekonomi, sehingga keberadaannya perlu diminimalkan melalui penguatan institusi keuangan desa yang lebih etis dan transparan (Iskandar, 2025).

Dalam konteks manajemen usaha, pengelolaan BUMDes Ciputat dapat dianalisis menggunakan Business Model Canvas (BMC). Data lapangan menunjukkan bahwa elemen customer segments, value proposition, revenue streams, serta key resources sudah berjalan, meskipun masih memerlukan penguatan dalam aspek channel, cost structure, dan transparansi hubungan dengan pelanggan. Literatur mengenai BMC menekankan bahwa sebuah organisasi bisnis perlu mengelola kesembilan komponennya secara seimbang agar dapat menghasilkan nilai yang berkelanjutan (Sholihah et al., 2025). Ketidakseimbangan antar-komponen akan berdampak pada ketidakefektifan layanan dan penurunan kepercayaan publik.

Sementara itu, dalam perspektif Value Proposition Canvas (VPC), BUMDes Ciputat telah mampu menyediakan solusi untuk kebutuhan dasar masyarakat seperti penyediaan bahan pangan, akses pasar, serta kegiatan sosial yang membantu kelompok rentan. Namun demikian, harapan masyarakat terkait transparansi keuntungan dan akuntabilitas masih belum terpenuhi, sehingga perlu menjadi perhatian aspek "*pain relievers*" dalam VPC. Literatur manajemen nilai menjelaskan bahwa proposisi nilai tidak hanya mencakup manfaat fungsional, tetapi juga nilai emosional dan kepercayaan yang terbentuk dari interaksi antara lembaga dan masyarakat (Sukarlan, 2025).

Jika ditinjau dari aspek ekonomi Islam, BUMDes Ciputat sebenarnya telah berupaya menerapkan prinsip-prinsip syariah. Pengelola menegaskan bahwa pembagian keuntungan dilakukan

secara adil, yakni 70% untuk operasional dan kebutuhan masyarakat serta 30% untuk kegiatan desa, serta menerapkan transparansi melalui papan informasi. Prinsip keadilan dan amanah ini sejalan dengan literatur ekonomi Islam yang menekankan distribusi manfaat secara proporsional dan penyampaian informasi yang benar kepada publik sebagai bagian dari etika bisnis. Namun, fakta bahwa masyarakat belum merasa mendapatkan akses transparansi menunjukkan adanya gap antara kebijakan internal dan praktik komunikasi di lapangan.

Masalah-masalah tersebut menunjukkan pentingnya melakukan evaluasi terhadap pengelolaan BUMDes menggunakan pendekatan BMC dan prinsip ekonomi Islam secara bersamaan. Penggunaan BMC memungkinkan peneliti memetakan kekuatan dan kelemahan model bisnis BUMDes Ciputat secara komprehensif. Sementara itu, prinsip ekonomi Islam memberikan kerangka etis yang memastikan bahwa kegiatan BUMDes tidak hanya mengejar profit, tetapi juga keberkahan, keadilan, dan kesejahteraan kolektif. Integrasi kedua pendekatan ini memberi peluang untuk merumuskan model pengelolaan yang lebih baik, relevan, dan sesuai dengan karakter masyarakat Desa Ciputat.

Selain itu, data wawancara dengan masyarakat menegaskan bahwa keberadaan BUMDes memang memberikan dampak positif seperti penciptaan lapangan kerja dan penyediaan kebutuhan harian, namun masyarakat juga menyoroti pentingnya perbaikan struktur biaya dan peningkatan kualitas layanan pasar desa. Fenomena ini mencerminkan adanya potensi besar yang belum dimaksimalkan sepenuhnya. Dalam literatur pembangunan desa, kondisi semacam ini sering muncul karena lemahnya sistem manajemen, minimnya pelatihan SDM, dan kurangnya inovasi model bisnis.

Berdasarkan keseluruhan fenomena tersebut, diperlukan penelitian yang menganalisis secara mendalam bagaimana BUMDes Ciputat mengelola aktivitasnya berdasarkan Business Model Canvas serta sejauh mana prinsip ekonomi Islam diimplementasikan dalam praktik. Kajian ini penting untuk mengidentifikasi kesenjangan antara idealisme kebijakan, teori pengelolaan BUMDes, dan kenyataan di lapangan. Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai aspek-aspek yang perlu diperbaiki dan potensi yang dapat dikembangkan, sehingga menjadi landasan kuat dalam merumuskan masalah penelitian secara lebih fokus.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif karena fokus penelitian terletak pada upaya memahami secara mendalam bagaimana BUMDes Ciputat mengelola usahanya berdasarkan kerangka Business Model Canvas (BMC) serta bagaimana prinsip-prinsip Ekonomi Islam diterapkan dalam praktik pengelolaan sehari-hari. Pendekatan kualitatif dipilih untuk menggali makna, pengalaman, serta dinamika sosial yang muncul dalam proses pengelolaan BUMDes, sehingga peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih utuh dan kontekstual mengenai fenomena yang sedang diteliti. Penelitian dilaksanakan di BUMDes Ciputat, Desa Ciputat, Kecamatan Ciawigebang, Kabupaten Kuningan, pada tahun 2024, dengan pertimbangan bahwa BUMDes ini memiliki karakteristik model bisnis yang relevan dan sedang berupaya menerapkan etika bisnis Islam dalam praktiknya.

Informan utama dalam penelitian ini terdiri dari pengelola BUMDes Ciputat serta masyarakat Desa Ciputat yang terlibat atau merasakan langsung keberadaan BUMDes. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu memilih individu yang dianggap paling mengetahui kondisi internal BUMDes dan dampaknya terhadap masyarakat. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam yang memuat pertanyaan terkait komponen BMC mulai dari customer segments, value propositions, hingga revenue streams dan cost structure serta pertanyaan mengenai penerapan prinsip syariah seperti keadilan, amanah, transparansi, dan penghindaran praktik riba. Data dalam wawancara tersebut tercantum dalam dokumen hasil penelitian lapangan yang memuat pandangan pengelola dan masyarakat secara langsung mengenai operasional BUMDes Ciputat. Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi terhadap aktivitas pasar desa, interaksi antara pengelola dan masyarakat, serta kondisi fisik sarana prasarana yang digunakan oleh BUMDes. Untuk memperkuat temuan, peneliti menelaah dokumen pendukung seperti catatan administrasi, foto dokumentasi, dan publikasi laporan keuangan yang dipasang pada papan informasi BUMDes.

Sebagaimana lazim dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang melakukan pengumpulan, pengolahan, dan analisis data. Untuk menjaga konsistensi dan ketepatan informasi, peneliti menggunakan pedoman wawancara dan pedoman observasi sebagai instrumen

pendukung. Analisis data dilakukan mengikuti model (Miles et al., 1996), yang meliputi tiga tahap utama. Pertama, *reduksi data*, yaitu proses memilih, mengelompokkan, dan menyederhanakan hasil wawancara berdasarkan kategori BMC dan prinsip ekonomi Islam. Kedua, *penyajian data*, yaitu menyusun data dalam uraian naratif sehingga hubungan antara temuan lapangan dan teori dapat terlihat secara jelas. Ketiga, *penarikan kesimpulan*, yaitu proses menafsirkan makna data secara keseluruhan secara berulang dan cermat, sehingga kesimpulan yang diperoleh valid dan sesuai dengan konteks penelitian.

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari pengelola dan masyarakat untuk melihat konsistensi pernyataan mengenai pengelolaan BUMDes, keuangan, pelayanan pasar, serta penerapan prinsip syariah. Sementara itu, triangulasi teknik dilakukan dengan memadukan wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memperkuat bukti empiris. Peneliti juga melakukan *member check* dengan mengonfirmasi kembali beberapa temuan kepada informan agar tidak terjadi salah tafsir. Seluruh proses penelitian dilakukan dengan menjaga etika penelitian, termasuk menjaga kerahasiaan informan dan meminta persetujuan sebelum wawancara dilakukan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Ciputat memiliki peran strategis sebagai pusat aktivitas ekonomi masyarakat melalui pengelolaan Pasar Ciputat sebagai unit usaha utama. Dari wawancara dengan pengelola, pasar desa menjadi sumber pendapatan paling signifikan dan menjadi ruang transaksi harian yang melayani warga lokal maupun masyarakat umum dari luar desa. Kondisi ini menggambarkan bahwa elemen Customer Segments pada BMC sudah teridentifikasi secara tepat, yakni masyarakat desa yang membutuhkan akses pasar dekat, pedagang kecil yang memerlukan tempat usaha, dan konsumen umum yang mencari kebutuhan harian. Hal ini sejalan dengan teori BMC yang menekankan pentingnya memahami siapa pengguna utama agar organisasi mampu membangun proposisi nilai yang sesuai (Efendi et al., 2025). Secara faktual, BUMDes Ciputat telah berhasil menjadikan pasar desa sebagai titik temu antara penyedia layanan dan kebutuhan masyarakat.

Dalam konteks Value Proposition, hasil wawancara menunjukkan bahwa BUMDes Ciputat mampu menyediakan manfaat nyata bagi warga desa. Masyarakat menyatakan bahwa keberadaan BUMDes membuka peluang usaha baru, menyediakan bahan pokok dengan harga yang terjangkau, dan mempermudah akses kebutuhan rumah tangga sehari-hari. Ini membuktikan bahwa nilai tambah yang dihasilkan BUMDes bukan hanya secara ekonomis, tetapi juga fungsional dan sosial. Temuan ini konsisten dengan konsep Value Proposition Canvas (VPC), di mana sebuah organisasi perlu menjawab kebutuhan (jobs), mengurangi kesulitan (pains), dan memberikan manfaat (gains) (SHALEHAAH, 2022). BUMDes Ciputat berhasil menjawab sebagian besar kebutuhan masyarakat, terutama dalam penyediaan sarana pasar yang stabil dan layanan sosial yang mendukung kelompok rentan melalui program simpan-pinjam yang dikelola secara syariah.

Dari sisi Channels, pengelola menyampaikan bahwa penyebaran informasi mengenai layanan BUMDes berjalan secara organik melalui komunikasi antarwarga, diperkuat oleh reputasi pelayanan yang ramah dan mudah dijangkau. Namun, pola penyampaian informasi ini masih tradisional dan belum memanfaatkan media digital atau metode komunikasi sistematis. Secara teoritis, BMC menekankan bahwa saluran distribusi informasi yang baik akan memperluas jangkauan pengguna dan meningkatkan efektivitas layanan (Safitri et al., 2025). Artinya, meskipun BUMDes Ciputat berjalan cukup baik dengan pendekatan sosial antarwarga, terdapat ruang perbaikan pada aspek digitalisasi informasi agar layanan pasar dapat dikenal lebih luas, terutama oleh konsumen di luar desa.

Pada aspek Customer Relationships, baik pengelola maupun masyarakat sama-sama menyatakan bahwa hubungan antara BUMDes dan warga berlangsung harmonis. Hubungan ini dibangun melalui pelayanan yang ramah, kegiatan sosial, dan interaksi reguler dalam aktivitas pasar. Namun, hubungan positif ini belum sepenuhnya didukung oleh aspek transparansi, sebagaimana dikeluhkan masyarakat yang belum merasa mendapatkan akses penuh terhadap laporan keuangan BUMDes. Dalam perspektif manajemen modern, hubungan yang baik membutuhkan komunikasi dua arah yang jelas, termasuk keterbukaan informasi (Sahputra, 2020). Dengan demikian, terdapat kesenjangan antara persepsi pengelola yang merasa sudah transparan melalui papan informasi dan

persepsi masyarakat yang merasa belum menerima penjelasan langsung. Hal ini menunjukkan adanya mismatch dalam alur komunikasi internal BUMDes.

Dari sisi Revenue Streams dan Cost Structure, hasil penelitian menunjukkan bahwa pendapatan BUMDes Ciputat bersumber utama dari pasar desa, sedangkan biaya operasional meliputi gaji pegawai, biaya kebersihan, dan kontribusi kantor. Struktur ini menunjukkan bahwa unit usaha pasar memiliki posisi vital dalam keberlanjutan BUMDes, sehingga penting bagi pengelola untuk terus meningkatkan kualitas layanan agar sumber pendapatan tetap stabil. Secara teoritis, organisasi bisnis yang bergantung pada satu sumber pendapatan memiliki tingkat risiko yang lebih tinggi dibanding organisasi yang memiliki diversifikasi pendapatan (Pertiwi & Suhartini, 2022). Artinya, BUMDes Ciputat masih perlu merancang unit usaha tambahan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat agar keberlanjutannya lebih terjamin.

Terkait Key Resources, temuan lapangan menunjukkan bahwa BUMDes memiliki sumber daya utama berupa bangunan pasar, modal dari pemerintah, dan sumber daya manusia yang cukup kompeten dalam mengelola aktivitas pasar desa. Namun, kondisi fisik pasar yang membutuhkan perbaikan mendorong BUMDes untuk menjalin kerja sama dengan pemerintah dan sektor swasta dalam melakukan renovasi. Kerja sama ini menunjukkan bahwa BUMDes memahami pentingnya Key Partnerships, sebagaimana dipertegas dalam teori BMC yang menempatkan kemitraan sebagai bagian penting dalam menciptakan nilai. Renovasi pasar yang dilakukan meningkatkan kenyamanan pedagang dan pembeli, yang secara langsung berdampak pada peningkatan aktivitas ekonomi masyarakat.

Dalam kategori Key Activities, BUMDes Ciputat menjalankan aktivitas sosial dan ekonomi yang memberikan nilai tambah bagi warga desa, termasuk penyediaan kebutuhan pokok, manajemen pasar, serta penyediaan layanan simpan pinjam berbasis syariah. Aktivitas ini tidak hanya mencerminkan agenda ekonomi desa, tetapi juga peran sosial BUMDes dalam mendukung kesejahteraan masyarakat. Dari sisi Problem Fit dalam VPC, masyarakat mengakui bahwa keberadaan pasar BUMDes membantu mereka menyelesaikan masalah terkait akses kebutuhan sehari-hari, lapangan pekerjaan, dan stabilitas harga. Dengan demikian, BUMDes Ciputat dapat dikatakan telah memenuhi pokok masalah yang dihadapi masyarakat desa.

Dari perspektif Ekonomi Islam, BUMDes Ciputat berupaya menerapkan prinsip syariah seperti keadilan, transparansi, dan amanah. Pengelola menegaskan bahwa pembagian keuntungan dilakukan secara adil, yakni 70% untuk operasional dan kebutuhan masyarakat, serta 30% untuk kegiatan desa, disertai upaya untuk menghindari praktik riba dalam setiap transaksi. Namun, keberadaan bank informal berbunga tinggi yang masih aktif di masyarakat menjadi tantangan eksternal yang sulit dikendalikan. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara prinsip ideal ekonomi Islam dan realitas sosial yang dihadapi BUMDes. Dalam teori keuangan syariah, keberadaan lembaga informal berbasis bunga dapat mengganggu ekosistem ekonomi yang adil, sehingga perlu ada edukasi dan penguatan kelembagaan syariah di tingkat desa (Fadila & Soumena, 2025).

Hasil penelitian juga menemukan adanya ketidaksinkronan antara upaya internal pengelola untuk bersikap transparan dan persepsi masyarakat terhadap transparansi itu sendiri. Pengelola mengaku telah menampilkan laporan keuangan melalui papan informasi, namun masyarakat merasa belum mendapatkan pemahaman yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa transparansi bukan hanya tentang menyediakan data, tetapi juga memastikan bahwa informasi dapat dipahami, diakses, dan dikomunikasikan dengan baik. Dalam konsep etika bisnis Islam, amanah dan keterbukaan adalah pilar utama, sehingga kesenjangan persepsi ini perlu mendapat perhatian khusus agar kepercayaan masyarakat tidak melemah (Aziz & Arifin, 2013).

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes Ciputat berada pada jalur yang positif, tetapi masih memerlukan perbaikan di sejumlah aspek, seperti transparansi laporan keuangan, pemanfaatan saluran komunikasi yang lebih modern, dan diversifikasi unit usaha. Integrasi analisis BMC dan prinsip ekonomi Islam memperlihatkan bahwa BUMDes memiliki pondasi bisnis dan etika yang kuat, namun perlu penyesuaian agar dapat mencapai efektivitas dan keberlanjutan yang lebih optimal. Temuan-temuan ini menjadi landasan penting bagi penyusunan rekomendasi dalam penelitian dan arah perbaikan yang dapat dilakukan oleh BUMDes di masa depan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis Business Model Canvas, BUMDes Ciputat telah mampu mengidentifikasi segmen pelanggan secara tepat, menyediakan proposisi nilai yang relevan, dan membangun hubungan positif dengan masyarakat melalui pelayanan yang ramah dan aktivitas sosial. Aktivitas utama dan sumber daya yang dimiliki BUMDes juga menunjukkan bahwa lembaga ini berfungsi sebagai pusat ekonomi desa yang mampu menyediakan kebutuhan harian masyarakat serta menciptakan peluang usaha baru. Kemitraan dengan pemerintah dan sektor swasta dalam renovasi pasar memperlihatkan bahwa BUMDes mampu memanfaatkan jaringan kerja untuk memperkuat operasionalnya. Namun, beberapa komponen BMC masih memerlukan penguatan, terutama terkait saluran informasi yang masih bersifat tradisional dan ketergantungan pada satu sumber pendapatan, sehingga berpotensi mengurangi stabilitas pendapatan jangka panjang.

Dari perspektif ekonomi Islam, penelitian ini menemukan bahwa BUMDes Ciputat telah menunjukkan upaya untuk menerapkan prinsip syariah dalam kegiatan operasionalnya, seperti menjaga keadilan dalam pembagian keuntungan, menghindari praktik riba, serta menerapkan etika bisnis Islam dalam bentuk pelayanan yang jujur dan transparan. Pembagian keuntungan sebesar 70% untuk operasional yang mendukung kebutuhan masyarakat dan 30% untuk kegiatan desa mencerminkan adanya orientasi kesejahteraan bersama, sesuai dengan prinsip maslahah. Meskipun demikian, masih terdapat kesenjangan antara persepsi pengelola dan masyarakat terkait transparansi laporan keuangan. Pengelola mengaku telah menyediakan laporan melalui papan informasi, tetapi sebagian masyarakat merasa belum mendapatkan akses atau penjelasan yang memadai. Hal ini mengindikasikan perlunya perbaikan dalam komunikasi dan mekanisme transparansi agar nilai amanah dapat terwujud secara lebih optimal. Selain itu, keberadaan praktik pinjaman berbunga tinggi dari pihak eksternal (bank informal) yang tidak dapat dikendalikan oleh BUMDes menjadi tantangan tersendiri dalam menjaga konsistensi prinsip syariah di tingkat desa.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa BUMDes Ciputat memiliki fondasi pengelolaan yang kuat, baik dari sisi model bisnis maupun etika ekonomi Islam, namun masih membutuhkan penguatan dalam aspek akuntabilitas, diversifikasi usaha, dan modernisasi saluran komunikasi. Kombinasi antara analisis BMC dan prinsip ekonomi Islam terbukti memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai kondisi aktual BUMDes Ciputat serta potensi pengembangan yang dapat dilakukan ke depan. Kesimpulan ini menjadi dasar penting untuk merumuskan rekomendasi agar BUMDes Ciputat mampu tumbuh sebagai lembaga ekonomi desa yang berkelanjutan, inklusif, dan selaras dengan nilai-nilai syariah.

## BIBLIOGRAFI

- Aziz, A., & Arifin, D. (2013). Etika Bisnis Islam. *Bandung: Alfabeta*.
- Efendi, U., Wono, H. Y., & Harianto, E. (2025). Evaluasi Business Model Canvas Dalam Pengembangan Model Bisnis B2B Dari Basis Konsumen B2C Pada Perusahaan Jasa. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 4(11), 10637–10652.
- Fadila, N., & Soumena, F. Y. (2025). Sinergi Pemerintah Dan Lembaga Keuangan Syariah Dalam Peningkatan Literasi Ekonomi Islam. *Jurnal Ekonomi Islam*, 3(1), 56–86.
- Iskandar, I. (2025). Penguatan Ekonomi Syariah Melalui Keuangan Sosial Islam. *Al-Haramain*.
- Jamaluddin, Y. (2025). Transparansi Menuju Keberlanjutan Keuangan Publik. *Perubahan Iklim Dan Pembangunan Berkelanjutan*, 23.
- Judijanto, L., Atmaja, U., Irawati, I., Juhandi, D., Kusumastuti, S. Y., & Chaniago, N. (2025). *Ekonomi Pembangunan Pedesaan*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Saldana, J., & Rohidi, T. R. (1996). F. Analisis Data. *IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA DI SEKOLAH*, 61.

- Pertiwi, S. P., & Suhartini, D. (2022). Pengaruh Diversifikasi Pendapatan, Modal Intelektual, Dan Pengungkapan Manajemen Risiko Terhadap Nilai Perusahaan: Studi Empiris pada Bank Umum Konvensional yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2015-2020. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 1082–1094.
- Safitri, A. A. D., Dasaprawirar, M. N., & Verry, V. (2025). Penyusunan Model Bisnis Di Toko Mini Mart Dengan Metode Busines Model Canva (Bmc). *Dirgamaya: Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 5(1), 15–24.
- Sahputra, D. (2020). Manajemen komunikasi suatu pendekatan komunikasi. *Jurnal Simbolika Research and Learning in Communication Study*, 6(2), 152–162.
- SHALEHAAH, F. (2022). *Penerapan Metode Value Proposition Canvas (VPC) Dalam Perancangan Bisnis Anglo*.
- Sholihah, N. A., Parmono, A. D., Siwi, S. R., & Shafrani, Y. S. (2025). Analisis Penggunaan Business Model Canvas Terhadap Persaingan Bisnis Pada BMT El-Mentari Purwokerto. *Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemen*, 2(2), 99–108.
- Sopanah, A., Kurniawati, R., & Anggarani, D. (2023). *Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Rangka Optimalisasi Pendapatan Asli Desa (Pad) Berbasis Kearifan Lokal*. Scopindo Media Pustaka.
- Sukarlan, S. A. (2025). *Manajemen pendidikan nilai*. Goresan Pena.
- Wahib, M., & Susanto, A. (2024). Pendidikan Berbasis Komunitas: Membangun Ekonomi Kerakyatan Melalui Keterlibatan Masyarakat. *Journal of Economics, Business, Management, Accounting and Social Sciences*, 2(6), 330–341.