

**STRATEGI PENINGKATAN TATA KELOLA
BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES)
BERDASARKAN KARAKTERISTIK DAN
POTENSI WILAYAH**

Policy Paper **Berbasis** **Survey**

KAJIAN 2025

Pusjar SKMP LAN RI



Pusat Pembelajaran Dan
Strategi Kebijakan
Manajemen Pemerintahan

STRATEGI PENINGKATAN TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) BERDASARKAN KARAKTERISTIK DAN POTENSI WILAYAH

Lembaga Administrasi Negara
Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Manajemen Pemerintahan
Jl. Raya Baruga Nomor 48, Antang, Makassar
www.makassar.lan.go.id

POLICY PAPER

**STRATEGI PENINGKATAN TATA KELOLA
BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES)
BERDASARKAN KARAKTERISTIK DAN
POTENSI WILAYAH**

Penanggung Jawab:

Muhammad Aswad

Penyusun/Penulis:

Ketua : Muhamad Ikbal Thola

Anggota : 1. Fajar Lingga Prasetya
2. Lutfina Thalita Ericha Zainsa
3. Andi Dirga Putra
4. Nur Khasanah Latief
5. Ayun Sri Damayanti
6. Wahyuni Fajaruddin
7. Avrina Dwijayanti
8. Satria Eka Trilaksana
9. Zaenal Z



KATA SAMBUTAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Segala puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, Lembaga Administrasi Negara melalui Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Manajemen Pemerintahan (Pusjar SKMP) telah menyelesaikan kajian kebijakan yang berjudul “Strategi Tata Kelola BUMDes Berdasarkan Karakteristik dan Potensi Wilayah.” Penyusunan kajian ini merupakan bagian dari upaya berkelanjutan untuk memperkuat tata kelola pemerintahan desa, khususnya dalam optimalisasi peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai entitas penting penggerak ekonomi lokal dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Saya menyampaikan apresiasi dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Pusjar SKMP yang telah mengambil fokus kajian ini sebagai bentuk dukungan nyata terhadap Asta Cita ke-6 Presiden Republik Indonesia, yaitu “Membangun dari desa dan dari bawah untuk pemerataan ekonomi dan pemberantasan kemiskinan.” Kajian ini diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi tata kelola BUMDes di berbagai wilayah Indonesia serta menyajikan strategi penguatan yang sesuai dengan karakteristik sosial, ekonomi, dan potensi unggulan masing-masing desa. Hal ini merupakan kontribusi strategis dalam mendukung agenda besar transformasi tata kelola pembangunan melalui desa sebagai basis kesejahteraan dan kemandirian masyarakat.

Sejalan dengan itu, kami berharap rekomendasi kebijakan yang dirumuskan dalam kajian ini dapat dimanfaatkan secara optimal oleh kementerian/lembaga terkait, pemerintah daerah, dan pemerintah desa sebagai dasar penyusunan kebijakan, program, dan intervensi penguatan BUMDes yang lebih efektif dan terukur. Dengan kolaborasi seluruh pemangku kepentingan serta implementasi kebijakan yang konsisten, BUMDes diharapkan mampu berkembang secara profesional, inovatif, serta berorientasi pada pemanfaatan potensi ekonomi desa yang inklusif dan berkelanjutan. Semoga kajian ini memberikan kontribusi signifikan dalam upaya meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan desa serta mendorong terwujudnya pemerataan pembangunan nasional dari desa untuk Indonesia Maju.

Jakarta, Desember 2025

**Kepala Lembaga Administrasi Negara
Republik Indonesia,**



Muhammad Taufiq

KATA PENGANTAR

Penguatan ekonomi desa melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan bagian penting dari strategi pembangunan nasional berbasis kemandirian lokal. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai persoalan mendasar yang menghambat kinerja BUMDes untuk tumbuh optimal dan berkelanjutan. Tantangan tersebut meliputi aspek tata kelola, kapasitas sumber daya manusia, dukungan regulasi, permodalan, hingga inovasi usaha yang belum mampu memaksimalkan pemanfaatan potensi unggulan desa. Selain itu, tingkat partisipasi masyarakat yang belum konsisten juga berdampak pada tingkat keberterimaan dan keberlanjutan usaha BUMDes di berbagai wilayah. Permasalahan-permasalahan ini menunjukkan pentingnya intervensi strategis yang tidak hanya berbasis kebijakan normatif, tetapi langsung menyentuh kebutuhan teknis dan taktis pada level operasional BUMDes.

Lembaga Administrasi Negara melalui Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Manajemen Pemerintahan (Pusjar SKMP) memiliki mandat untuk mendukung peningkatan kapasitas pemerintahan, termasuk dalam tata kelola kelembagaan ekonomi desa seperti BUMDes. Kajian ini merupakan bagian dari upaya memperkuat peran LAN sebagai think tank kebijakan di bidang manajemen pemerintahan, dengan fokus pada formulasi strategi tata kelola BUMDes yang tepat berdasarkan potensi dan karakteristik wilayah. Melalui pendekatan tersebut, diharapkan rekomendasi kebijakan yang dihasilkan dapat menjadi rujukan bagi pemangku kepentingan untuk mengembangkan BUMDes yang adaptif, profesional, dan berdaya saing.

Kami menyampaikan apresiasi yang tulus kepada seluruh Tim Analisis Kebijakan Pusjar SKMP yang telah menyusun kajian ini dengan penuh dedikasi. Proses penyusunan *policy paper* ini dilakukan melalui survei nasional terhadap BUMDes, analisis mendalam berbasis data, serta diskusi intensif dalam merumuskan strategi yang relevan dengan dinamika lapangan. Semoga kontribusi para analis dalam naskah ini dapat terus memperkuat kapasitas kelembagaan pemerintah dalam mendukung ekonomi desa yang lebih maju.

Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada seluruh responden survei BUMDes di berbagai wilayah Indonesia serta Pemerintah Daerah pada lokasi penggalian data lapangan di Kabupaten Klaten, Kutai Kartanegara, Buleleng, dan Maluku Tengah. Dukungan dan keterbukaan informasi yang diberikan merupakan bagian penting dalam memastikan kajian ini memiliki kedalaman analisis dan relevansi empiris. Semoga hasil kajian ini dapat memberikan manfaat nyata dalam mendorong terwujudnya BUMDes sebagai pilar ekonomi desa yang semakin kuat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa di seluruh Indonesia.

Tentunya tak lupa pula ucapan terima kasih kami haturkan kepada seluruh Pimpinan di Lembaga Administrasi Negara yang telah memberikan dukungan dan membuka ruang yang sebesar-besarnya dalam penyusunan rekomendasi kebijakan “Strategi Peningkatan Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berdasarkan Karakteristik dan Potensi Wilayah”. Semoga rekomendasi kebijakan yang dihasilkan dalam *policy paper* ini dapat dimanfaatkan sebagaimana peruntukannya, khususnya dalam mendorong kualitas kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*).

Makassar, Desember 2025
Kepala Pusjar SKMP,



Muhammad Aswad

RINGKASAN EKSEKUTIF

Upaya penguatan ekonomi desa melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) semakin menjadi prioritas dalam agenda pembangunan nasional. Dalam konteks pemerataan kesejahteraan dan pengurangan kesenjangan desa-kota, BUMDes diposisikan sebagai motor penggerak ekonomi lokal yang mampu memanfaatkan potensi wilayah secara optimal. Namun secara nasional, tata kelola BUMDes masih menghadapi tantangan mendasar seperti keterbatasan kapasitas pengelola, dukungan regulasi yang belum sepenuhnya operasional, serta rendahnya inovasi usaha yang mampu bersaing di pasar yang lebih luas. Kondisi ini menegaskan perlunya strategi tata kelola BUMDes yang adaptif dengan karakteristik sosial-ekonomi masing-masing desa.

Kajian ini menyajikan gambaran tata kelola BUMDes melalui pendekatan enam aspek utama: dukungan regulasi dan kebijakan; klasifikasi usaha dan kesesuaian potensi desa; perencanaan dan pengorganisasian; modal dan pengelolaan keuangan; partisipasi masyarakat; serta tantangan dan pengembangan. Data diperoleh dari survei terhadap 89 BUMDes di seluruh Indonesia serta pendalaman lapangan di empat kabupaten, yaitu Klaten, Kutai Kartanegara, Buleleng, dan Maluku Tengah. Pendekatan ini memastikan rekomendasi yang dihasilkan tidak hanya konseptual, tetapi berbasis kondisi nyata di lapangan.

Hasil survei menunjukkan bahwa lebih dari 60% BUMDes masih terkendala kualitas SDM dan tata kelola, sementara dukungan modal dan akses pasar belum sepenuhnya memadai. Di sisi lain, potensi lokal yang melimpah di banyak desa belum dapat ditransformasi menjadi model bisnis yang menguntungkan secara berkelanjutan. Pengelolaan aset desa memang mulai berjalan baik, tetapi evaluasi rutin dan akuntabilitas publik belum menjadi budaya kelembagaan di sebagian besar BUMDes.

Temuan lapangan mempertegas bahwa karakteristik wilayah sangat menentukan strategi pengembangan BUMDes. Desa-desa dengan basis potensi pertanian, pariwisata, atau sumber daya alam memiliki peluang inovasi lebih besar, namun memerlukan dukungan manajerial dan pengorganisasian usaha yang kuat. Sementara desa dengan struktur adat yang dominan membutuhkan pendekatan berbeda yang lebih sensitif terhadap sistem sosial yang berlaku. Dengan kata lain, tata kelola BUMDes tidak boleh diseragamkan, melainkan harus mengikuti logika wilayah, ritme ekonomi lokal, dan kapasitas kelembagaannya.

Kajian juga menyoroti perlunya sinergi kelembagaan antara BUMDes dan Koperasi Desa (seperti Koperasi Merah Putih), karena keduanya memiliki mandat berbeda namun saling melengkapi. Sinergi dalam pembiayaan, pemasaran, hingga perlindungan aset desa dapat memperluas skala ekonomi dan meningkatkan daya saing produk desa. Untuk itu, diperlukan pengaturan yang lebih teknis dan sistem kolaborasi formal seperti sekretariat bersama agar sinergi tidak hanya berhenti pada kerja sama informal dan seremonial.

Berdasarkan analisis tersebut, kajian ini merekomendasikan langkah taktis kepada pemerintah pusat, pemerintah daerah, pemerintah desa, BUMDes, dan masyarakat untuk memperkuat tata kelola BUMDes yang adaptif dan berkelanjutan. Melalui peningkatan kapasitas, inovasi usaha yang terarah pada potensi lokal, serta integrasi kelembagaan yang kuat, BUMDes diharapkan mampu menjadi lokomotif ekonomi desa yang inklusif, profesional, dan memberikan manfaat nyata bagi seluruh warga desa.

DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN.....	i
KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA.....	i
KATA PENGANTAR	ii
RINGKASAN EKSEKUTIF	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR dan TABEL.....	viii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
 BAB II GAMBARAN TATA KELOLA BUMDES.....	 4
A. Aspek Dukungan Regulasi dan Kebijakan	4
B. Aspek Klasifikasi Usaha dan Kesesuaian Potensi Desa	7
C. Aspek Perencanaan dan Pengorganisasian	9
D. Aspek Modal dan Pengelolaan Keuangan	14
E. Aspek Partisipasi Masyarakat.....	18
F. Aspek Tantangan dan Pengembangan	22
G. Aspek Kepemimpinan Kepala Desa.....	25
 BAB III ANALISIS TATA KELOLA BUMDES	 27
A. Kelembagaan dan Regulasi (<i>Institutional Framework</i>)	30
B. Kesesuaian Usaha dan Perencanaan (<i>Business Planning</i>).....	30
C. Permodalan dan Tata Kelola Keuangan (<i>Financial Management</i>).....	31
D. Partisipasi dan Kepercayaan Masyarakat (<i>Community Engagement</i>).....	31
E. Kapasitas Manajerial dan Organisasi (<i>Organizational Capacity</i>).....	32
 BAB IV ANALISIS SINERGI BUMDES DAN KOPERASI MERAH PUTIH	 33
 BAB V STRATEGI PENINGKATAN TATA KELOLA BUMDES.....	 41
A. Karakteristik Wilayah dan Analisis Berbasis Hasil Studi Lapangan.....	42
B. Model dan Strategi Peningkatan BUMDes Berdasarkan Karakteristik Wilayah (Sintesis Temuan Empiris).....	44
C. Kerangka Model Nasional yang Berbasis Karakteristik Wilayah.....	46

D. Prinsip Umum Strategi Berbasis Karakteristik Wilayah	48
E. Strategi Kolaborasi antara BUMDes dan KMP	50
F. Implikasi Kebijakan: Arah Penguatan Sinergi BUMDes-KMP	55
 BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	57
A. Kesimpulan.....	57
B. Rekomendasi	58
 DAFTAR REFERENSI	61

DAFTAR GAMBAR dan TABEL

Gambar 1. Hasil Survei Aspek Dukungan Regulasi dan Kebijakan.....	5
Gambar 2. Hasil Survei Aspek Klasifikasi Usaha dan Kesesuaian Potensi Desa.....	7
Gambar 3. Kejelasan Visi dan Misi.....	10
Gambar 4. Rencana Usaha dan Anggaran.....	10
Gambar 5. Pihak yang Terlibat Penyusunan Rencana Kerja.....	11
Gambar 6. Pemahaman Pengurus BUMDes.....	12
Gambar 7. Cara Pemilihan Pengelola BUMDes.....	12
Gambar 8. Sumber Modal.....	15
Gambar 9. Pembagian Laba.....	15
Gambar 10. Pelaporan Keuangan.....	16
Gambar 11. Audit Keuangan.....	17
Gambar 12. Akses Laporan Keuangan.....	18
Gambar 13. Jenis Partisipasi Masyarakat.....	19
Gambar 14. Keterlibatan Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan.....	20
Gambar 15. Tingkat Kepercayaan Masyarakat.....	20
Gambar 16. Manfaat dari BUMDes.....	21
Gambar 17. Hasil Survei Aspek Tantangan dan Pengembangan.....	23
Gambar 18. Alur Analisis Tematik.....	33
Gambar 19. Alur Analisis Sinergi Bumdes dengan Koperasi Merah Putih.....	34
Gambar 20. Sistem 7 Model BUMDes.....	53
Gambar 21. Struktur Tata Kelola BUMDes.....	54
 Tabel 1. Open Coding per Aspek.....	 27
Tabel 2. Axial Coding (Kategori & Sumber Kode)	28
Tabel 3. Perbandingan Level.....	38
Tabel 4. Perbandingan Tipe Desa.....	47
Tabel 5. Perbandingan Karakteristik Wilayah.....	49

BAB I PENDAHULUAN

Visi pemerintahan Prabowo-Gibran adalah “Bersama Indonesia Maju Menuju Indonesia Emas 2045”. Untuk mewujudkan visi tersebut, pemerintah memiliki 8 misi yang disebut dengan Asta Cita yang mencakup berbagai aspek pembangunan nasional. Salah satu dari misi tersebut, yaitu Asta Cita keenam, menekankan pentingnya membangun Indonesia dari desa. Pemerintah menjadikan desa sebagai subjek pembangunan, pusat pertumbuhan dan kebudayaan daerah, serta sebagai titik sentral pembangunan. Pendekatan pembangunan yang dimulai dari tingkat desa adalah upaya untuk mengurangi kesenjangan antara wilayah perkotaan dan pedesaan, serta mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif.

Mengembangkan kemandirian ekonomi desa menjadi pendekatan baru dalam upaya membangun kawasan perdesaan. Pembangunan kemandirian ekonomi bertujuan untuk mengatasi persoalan mendasar yang sering dihadapi desa, yaitu rendahnya tingkat kesejahteraan masyarakat. Kondisi ini hanya dapat diubah dengan memutus mata rantai kemiskinan. Strategi untuk mengatasi kemiskinan dan kesenjangan tersebut dilaksanakan melalui pemberdayaan masyarakat serta pemanfaatan maksimal potensi sumber daya desa (Amirya, 2021). Oleh karena itu, diperlukan penguatan ekonomi lokal yang berfokus pada pemberdayaan masyarakat dan optimalisasi potensi sumber daya desa.

Pengembangan ekonomi lokal (*local economic development*) menjadi konsep penting dalam mencapai kemandirian ekonomi desa. Pengembangan ekonomi lokal dapat dilaksanakan melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Saat ini, BUMDes mendapatkan perhatian serius dari pemerintah sebagai alternatif untuk mendorong aktivitas ekonomi desa. Selain berfungsi sebagai lembaga ekonomi, BUMDes juga diharapkan dapat berperan sebagai lembaga sosial yang memberikan pelayanan sosial kepada masyarakat (Ihsan, 2018).

Sesuai dengan Asta Cita, program-program strategis nasional, seperti swasembada pangan, pengentasan kemiskinan, pelestarian lingkungan, dan penguatan ekonomi berakar kuat di desa. Pemberdayaan BUMDes menjadi salah satu pilar utama untuk menggerakkan ekonomi lokal dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Berdasarkan PP No.11/2021, tujuan BUMDes di antaranya sebagai berikut:

- meningkatkan produktivitas perekonomian desa melalui pengelolaan usaha, pengembangan investasi, dan mengoptimalkan potensi desa,
- melakukan kegiatan pelayanan umum melalui penyediaan barang/jasa bagi masyarakat, dan mengelola lumbung pangan desa,
- meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD), dan mengoptimalkan sumber daya ekonomi masyarakat desa,
- pemanfaatan aset desa untuk menciptakan nilai tambah atas aset desa, dan mengembangkan ekosistem ekonomi digital di desa.

BUMDes merupakan instrumen strategis yang dibentuk untuk mengelola potensi ekonomi desa secara mandiri dan berkelanjutan. Keberadaan BUMDes diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pengelolaan aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi lokal (Ridlwani Z, 2014). Saat ini Indonesia memiliki 75.753 desa (Data Badan Pusat Statistik, Per Desember 2024). Namun berdasarkan data dari Kementerian Desa PDTT (BUMDes.kemendesa.go.id per Maret 2025), baru terdapat 25.458 BUMDes yang telah resmi berbadan hukum. Sementara itu, sekitar 38.492 BUMDes masih dalam tahap registrasi. Dengan demikian masih terdapat sekitar 17% desa yang belum memiliki BUMDes.

Tidak dapat dipungkiri, pengembangan BUMDes masih mengalami banyak tantangan. Hal tersebut membuat sebagian BUMDes yang dibangun mengalami “mati suri”. Mengutip dari antaranews.com, dalam laporan BPKP pada Oktober 2024, menyebutkan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang aktif baru tercatat sebesar 75,8 persen dari total sekitar 66 ribu BUMDes yang tersebar di seluruh Indonesia. Menurut Aprillia dkk (2021), secara umum faktor yang mempengaruhi kegagalan dalam menjalankan kinerja BUMDes diantaranya motivasi, pendidikan, umur, pengalaman kerja, dan gaya kepemimpinan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jaya dan Rafi (2018) di BUMDes Rempak Maju Jaya Kecamatan Sebak Auh, Kabupaten Siak, hambatan yang dialami diantaranya a) kapasitas dan kompetensi SDM pengelola masih rendah, b) komunikasi yang tidak efektif dan arus informasi terbatas di seputaran elit desa, c) perbedaan dalam memahami aturan terkait BUMDes, d) rendahnya partisipasi dan dukungan masyarakat, e) skala dan jangkauan usaha yang terbatas.

Dalam konteks manajemen pemerintahan, pembentukan BUMDes sejalan dengan upaya desentralisasi dan pemberdayaan pemerintah desa untuk mengelola sumber daya lokal secara efektif. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa memberikan landasan hukum bagi desa untuk mendirikan BUMDes sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki. BUMDes berfungsi sebagai motor penggerak perekonomian desa, dengan harapan dapat menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan asli desa, dan mengurangi ketergantungan pada bantuan eksternal. Namun, implementasi BUMDes di lapangan masih menghadapi berbagai kendala, termasuk keterbatasan kapasitas manajerial dan akses terhadap permodalan.

Dari perspektif ekonomi pembangunan, BUMDes memiliki peran penting dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya lokal dan potensi wilayah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi desa. Dengan mengidentifikasi dan mengembangkan potensi unggulan desa, seperti pertanian, perikanan, kerajinan, atau pariwisata, BUMDes dapat menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi perekonomian lokal. Misalnya, BUMDes yang berhasil mengelola objek wisata desa dapat meningkatkan pendapatan masyarakat melalui sektor pariwisata dan usaha terkait lainnya.

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi BUMDes saat ini adalah sulitnya menemukan pengelola yang berkualitas (aspek SDM) (Devi, 2022). SDM yang ada sering kali tidak

memiliki kualifikasi atau motivasi yang cukup untuk mengembangkan usaha. Hal ini diperparah oleh kenyataan bahwa banyak individu berkualitas sudah memiliki pekerjaan tetap di tempat lain. Di samping itu, Yulianto (2023 dalam www.kompas.id tanggal 19 Januari 2023) menuturkan bahwa BUMDes terkendala beberapa hambatan struktural dan psikokultural.

Menghadapi tantangan-tantangan ini, BUMDes perlu beradaptasi dengan perubahan di pasar, meningkatkan kapasitas SDM, serta memperkuat perencanaan dan pengelolaan usaha agar dapat berfungsi sebagai motor penggerak ekonomi desa secara efektif. BUMDes juga memerlukan langkah inovasi kebijakan dan penerbitan peraturan perundang-undangan yang mengayomi kelembagaan, pengelola, dan unit usaha BUMDes. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi yang tepat agar BUMDes dalam merancang unit bisnis yang relevan dan berdaya saing. Terlebih Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi telah memberi ruang bagi BUMDes untuk berkolaborasi dengan kegiatan usaha BUMN dan korporasi. Status badan hukum BUMDes yang difasilitasi oleh Kementerian Hukum dan HAM dengan berdasarkan regulasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 membuka peluang lebar bagi BUMDes untuk memperluas jenis usahanya. Jenis usaha yang tidak terpaku pada satu sektor usaha, tetapi merambah bisnis modern berbasis aplikasi teknologi.

Setiap desa memiliki keunikan tersendiri, baik dari segi sumber daya alam, budaya, maupun sosial. Karakteristik tersebut bisa menjadi kunci bagi BUMDes dalam mencapai tujuan pembangunan desa yang berkelanjutan. Oleh karena itu, strategi pengembangan BUMDes perlu disesuaikan dengan kondisi spesifik tersebut. Pendekatan yang mempertimbangkan tipologi desa, seperti perhutanan, perkebunan, persawahan, perladangan, peternakan, pesisir, industri/jasa, dan pertambangan, dapat membantu BUMDes dalam merancang unit bisnis yang relevan dan berdaya saing. Selain itu, pemetaan potensi desa secara komprehensif menjadi langkah awal yang penting dalam merumuskan strategi pengembangan yang tepat.

Selain itu, tantangan baru muncul dari kebutuhan BUMDes untuk beradaptasi dengan perubahan pola pasar dan perkembangan teknologi. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 membuka ruang bagi BUMDes untuk memperluas kegiatan usaha dan bekerja sama dengan BUMN, BUMD, serta sektor swasta. Namun peluang tersebut belum sepenuhnya dimanfaatkan karena lemahnya tata kelola, rendahnya kapasitas sumber daya manusia, dan belum adanya model pengembangan yang disesuaikan dengan tipologi serta potensi wilayah desa masing-masing.

Dalam konteks tersebut, kajian kebijakan ini menjadi penting sebagai dasar perumusan *policy paper* tentang Strategi Peningkatan Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berdasarkan Karakteristik dan Potensi Wilayah. Kajian ini tidak hanya berfokus pada identifikasi masalah kelembagaan dan manajerial, tetapi juga pada perumusan strategi penguatan kolaborasi antara pemerintah desa, pengelola BUMDes, masyarakat, dan mitra usaha seperti Koperasi Merah Putih (KMP) agar BUMDes berdaya saing, profesional, dan berkelanjutan.

BAB II

GAMBARAN TATA KELOLA BUMDES

Pembahasan secara komprehensif gambaran tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berdasarkan enam aspek utama yang menjadi fondasi pengelolaan kelembagaan dan bisnis desa. Enam aspek tersebut meliputi: Aspek Dukungan Regulasi dan Kebijakan, Aspek Klasifikasi Usaha dan Kesesuaian Potensi Desa, Aspek Perencanaan dan Pengorganisasian, Aspek Modal dan Pengelolaan Keuangan, Aspek Partisipasi Masyarakat, serta Aspek Tantangan dan Pengembangan. Penggambaran melalui enam aspek ini dimaksudkan untuk memberikan kerangka analisis yang utuh dan terukur, sehingga kondisi tata kelola BUMDes dapat dilihat secara lebih objektif dan sistematis.

Untuk memperkuat analisis, data kuantitatif dalam bab ini diperoleh melalui survei singkat yang melibatkan 895 Responden BUMDes dari berbagai wilayah Indonesia. Survei dilaksanakan pada periode 1 sampai dengan 31 Agustus 2025, dengan fokus pada kondisi faktual, kebutuhan pengembangan, serta dinamika pengelolaan usaha desa. Hasil survei ini memberikan gambaran awal yang representatif mengenai variasi kinerja dan kapasitas BUMDes, sekaligus mengidentifikasi isu-isu strategis yang memerlukan perhatian lebih lanjut.

Selain menggunakan instrumen survei, penyusunan gambaran tata kelola BUMDes ini juga diperkuat dengan penggalan data lapangan melalui kunjungan langsung ke BUMDes di empat kabupaten, yaitu Kabupaten Klaten, Kabupaten Kutai Kartanegara, Kabupaten Buleleng, dan Kabupaten Maluku Tengah. Temuan lapangan memberikan perspektif kontekstual mengenai praktik pengelolaan, tantangan spesifik wilayah, serta strategi yang telah dikembangkan oleh masing-masing BUMDes. Kombinasi antara data survei dan temuan lapangan ini menghasilkan analisis yang lebih mendalam dan relevan sesuai karakteristik dan potensi wilayah.

A. Aspek Dukungan Regulasi dan Kebijakan

Dukungan Regulasi dan Kebijakan sangat penting dalam tata kelola BUMDes yang baik. Sejak tahun 2016, pemerintah desa bersama pengurus BUMDes diamanatkan untuk menetapkan Peraturan Desa dan *Standar Operasional Prosedur* (SOP) sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan usaha, yang menjadi fondasi transparansi, akuntabilitas, dan konsistensi pengelolaan. Penggunaan aplikasi pencatatan transaksi dan laporan keuangan semakin memperkuat keterbukaan dan pengawasan oleh pengurus dan pemerintah desa.

Legitimasi kelembagaan BUMDes diperkuat lewat Peraturan Desa khusus dan Peraturan Kepala Desa yang mengatur pendirian dan operasional BUMDes, disesuaikan dengan PP Nomor 11 Tahun 2021 yang menetapkan BUMDes sebagai badan hukum strategis dalam pembangunan desa. Penyusunan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (ADART) memberikan pedoman teknis operasional sehari-hari.

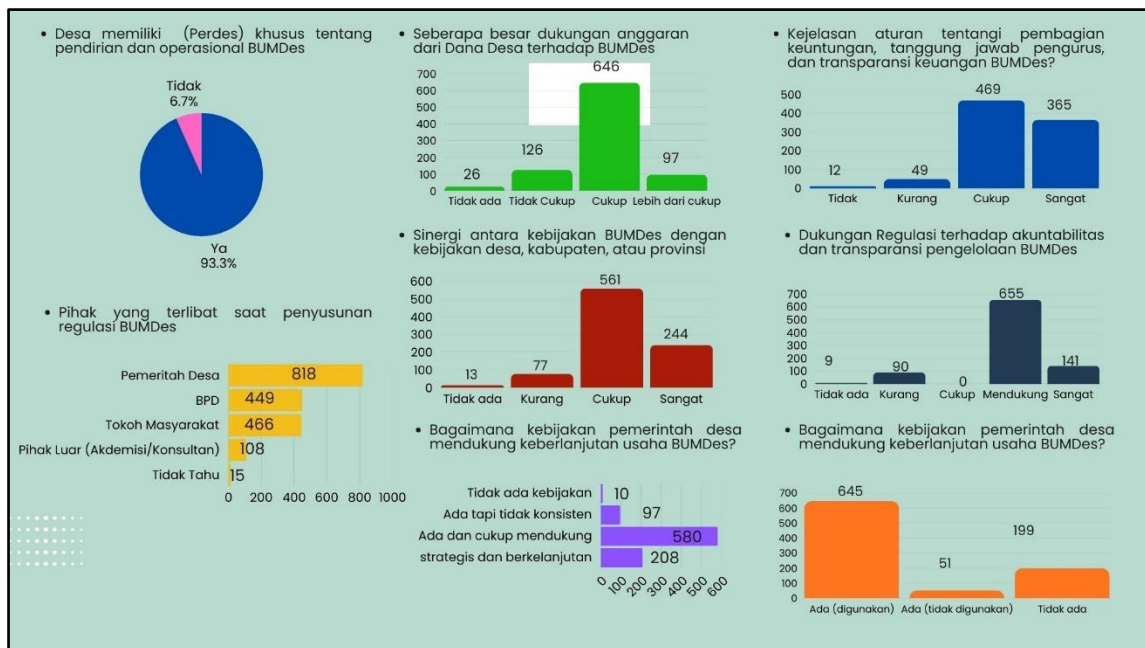
Kebijakan pembiayaan melalui Dana Desa merupakan dukungan penting, dengan alokasi anggaran Dana Desa untuk BUMDes yang semakin meningkat beberapa tahun terakhir, menggantikan ketergantungan dana hibah. Ini memberikan pondasi finansial yang kuat untuk pengembangan unit usaha dan layanan masyarakat, sekaligus sebagai instrumen pemberdayaan dengan dampak pada Pendapatan Asli Desa (PAD) dan

penciptaan lapangan kerja. Pengelolaan dana CSR dari perusahaan sekitar desa juga dimanfaatkan dengan baik sebagai modal kreatif dan investasi masyarakat di BUMDes.

Regulasi ini memberi kepastian hukum dan memperkuat posisi BUMDes dalam menjalin kerja sama dengan pihak ketiga, mendukung keberlanjutan dan transparansi kelembagaan serta operasional BUMDes. Tingginya kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes tercermin dalam manfaat nyata, seperti peningkatan PAD dan penciptaan lapangan kerja lokal, menandakan tata kelola berbasis partisipasi masyarakat yang adaptif dan berkelanjutan.

Namun, masih terdapat tantangan seperti keterbatasan kapasitas SDM dan perlunya inovasi usaha untuk meningkatkan daya saing dan profesionalisasi pengelola BUMDes. Dukungan regulasi ke depan juga harus mencakup perlindungan hukum dan penguatan kapasitas kelembagaan agar tata kelola dapat lebih akuntabel dan berorientasi pada pengembangan yang berkelanjutan.

Gambar 1. Hasil Survei Aspek Dukungan Regulasi dan Kebijakan



Berdasarkan data hasil survei pada gambar diatas, terdapat tiga hal yang menjelaskan kondisi BUMDes di Indonesia yaitu, **Pertama** Regulasi Desa Sudah Ada, tapi Belum Optimal. Artinya Sebagian besar desa telah memiliki Perdes BUMDes (93,3%), namun keterlibatan profesional masih minim. Implementasi regulasi belum sepenuhnya konsisten dan masih perlu penguatan agar tata kelola berjalan lebih efektif dan adaptif. **Kedua**, Dukungan Anggaran Cukup, Sinergi Antar-Level Lemah. Dukungan Dana Desa terhadap BUMDes tergolong cukup tinggi, namun sinergi kebijakan antar-level pemerintahan (desa, kabupaten, provinsi) masih terbatas. Diperlukan koordinasi vertikal yang lebih kuat agar arah pengembangan BUMDes lebih terintegrasi. **Ketiga**, Akuntabilitas Meningkat, Transparansi Perlu Diperkuat. Regulasi telah mendukung akuntabilitas dan transparansi pengelolaan BUMDes, tetapi sebagian responden menilai penerapannya belum konsisten. Penguatan mekanisme pelaporan dan evaluasi kebijakan menjadi penting untuk menjamin keberlanjutan BUMDes.

Selain itu, hasil temuan lapangan di beberapa Kabupaten terkait dengan aspek ini yaitu sebagai berikut :

1. **Kabupaten Klaten**, Aspek kebijakan dan regulasi menunjukkan pondasi tata kelola yang cukup kuat melalui penetapan Peraturan Desa dan SOP sejak 2016 sebagai pedoman operasional untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan konsistensi pengelolaan. Meskipun demikian, dinamika terjadi di tingkat kabupaten dengan terbitnya Perda Nomor 3 Tahun 2023 yang mencabut Perda sebelumnya, sehingga menuntut adaptasi regulatif di tingkat desa terkait pendirian dan pengelolaan BUMDes. Implementasi kebijakan juga terlihat semakin modern melalui penggunaan aplikasi pencatatan transaksi dan laporan keuangan yang memperkuat keterbukaan informasi dan pengawasan. Dari sisi pendanaan, skema alokasi Dana Desa sebagai modal BUMDes mulai menggantikan model hibah, memberikan struktur pembiayaan yang lebih strategis. Praktik inovatif tampak di Desa Kemudo yang memanfaatkan dana CSR dan mengajak warga berinvestasi langsung ke BUMDes sehingga memberikan *multiplier effect* bagi masyarakat. Namun, kelembagaan masih menghadapi keterbatasan dari sisi pembinaan, karena kegiatan monitoring dan evaluasi oleh Dinas PMD tidak dilanjutkan akibat keterbatasan anggaran, menyebabkan supervisi dan pendampingan tidak berkesinambungan.
2. **Kabupaten Maluku Tengah**, Kerangka tata kelola BUMDes secara formal telah memiliki dasar hukum yang cukup kuat melalui Peraturan Bupati Nomor 9a Tahun 2014 tentang Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Bumneg serta Perda Nomor 1 Tahun 2006 yang menjadi dasar penggunaan nomenklatur “Negeri”. Meskipun regulasi sudah tersedia, implementasinya menghadapi sejumlah keterbatasan. Monitoring dan pemeriksaan laporan keuangan oleh Dinas PMD tidak dilakukan secara rutin, bahkan berhenti sejak masa pandemi karena keterbatasan anggaran, sehingga pengawasan lebih banyak bertumpu pada mekanisme internal melalui pelaporan kepada Kepala Negeri dan Badan Saniri Negeri. Partisipasi masyarakat dalam perencanaan program Bumneg juga masih rendah, karena perumusan rencana kerja didominasi oleh pengurus inti dan pemerintah negeri tanpa fasilitasi deliberasi yang lebih inklusif. Dari sisi keuangan, sumber modal Bumneg relatif bergantung pada penyertaan modal Pemerintah Negeri dan sebagian laba yang disetor kembali ke Pendapatan Asli Negeri, sehingga kapasitas ekspansi usaha menjadi terbatas. Keterbatasan kapasitas SDM, minimnya pembinaan, serta lemahnya inovasi pengembangan usaha menjadi tantangan utama yang menghambat transformasi Bumneg sebagai instrumen penguatan ekonomi lokal di Maluku Tengah.
3. **Kabupaten Buleleng**, Tata kelola BUMDes menunjukkan kerangka regulasi yang kuat dan progresif melalui Perda Nomor 1 Tahun 2015 yang kemudian semakin diperkuat oleh amanat UU Nomor 3 Tahun 2024 yang mewajibkan desa membentuk BUMDes ketika memiliki potensi ekonomi yang memadai. Implementasi regulasi tersebut berjalan cukup baik, terbukti 127 dari 129 desa telah memiliki BUMDes dan 118 di antaranya sudah berbadan hukum sesuai standar UU Cipta Kerja 2020, mencerminkan tingkat kepatuhan regulatif yang tinggi. Pemerintah daerah juga tampil aktif melalui DPMD yang memfasilitasi peningkatan kapasitas pengelola dengan melibatkan berbagai OPD teknis seperti pertanian, perdagangan, dan perpajakan, sehingga penguatan kompetensi berjalan lebih terintegrasi. Bidang usaha BUMDes di Buleleng umumnya disesuaikan dengan karakteristik wilayah, dengan unit simpan pinjam sebagai basis dominan yang didiversifikasi ke layanan air bersih, kuliner, dan usaha lain yang berbasis pada potensi lokal. Selain itu,

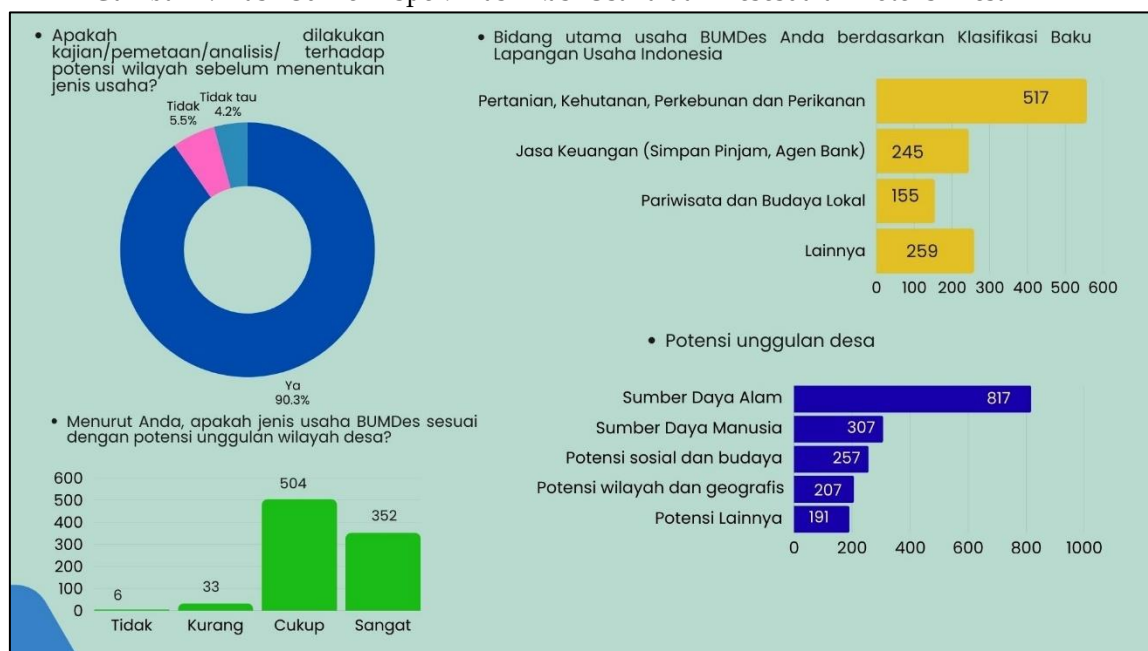
terdapat sinergi strategis dengan Koperasi Merah Putih sebagai mitra pendanaan dan pemberdayaan ekonomi desa, yang memberikan ruang kolaborasi yang lebih luas. Meskipun demikian, praktik akuntansi, transparansi laporan, dan konsistensi tata kelola keuangan masih menjadi tantangan yang perlu diperkuat agar mampu mengimbangi pertumbuhan unit usaha dan skala operasional BUMDes di Buleleng yang terus berkembang.

4. **Kabupaten Kutai Kartanegara**, tata kelola BUMDes telah memiliki payung hukum yang relatif lengkap. Hampir seluruh desa sudah menetapkan Peraturan Desa (Perdes) sebagai dasar pendirian dan operasional BUMDes, sesuai amanat UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Regulasi ini dipertegas oleh Perda Kabupaten Kutai Kartanegara Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pedoman Pendirian dan Pengelolaan BUMDes, serta Peraturan Bupati Nomor 2 Tahun 2025 tentang kemitraan BUMDes. Namun, masih ada kesenjangan dalam penerjemahan regulasi ke aturan teknis operasional. Dukungan kebijakan juga hadir melalui Dana Desa berbasis proposal usaha, ditambah akses Kredit Kukar Idaman sebagai pembiayaan alternatif.

B. Aspek Klasifikasi Usaha dan Kesesuaian Potensi Desa

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrumen strategis dalam mewujudkan kemandirian ekonomi desa dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, BUMDes diarahkan untuk menjadi motor penggerak ekonomi yang mengelola potensi lokal secara produktif, efisien, dan berkelanjutan. BUMDes berfungsi sebagai wadah usaha kolektif masyarakat desa dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), memperkuat ekonomi kerakyatan, dan menyediakan layanan ekonomi yang relevan dengan kebutuhan lokal. Namun dalam implementasinya, banyak BUMDes menghadapi kendala dalam pemilihan jenis usaha, lemahnya inovasi, dan tata kelola yang belum optimal.

Gambar 2. Hasil Survei Aspek Klasifikasi Usaha dan Kesesuaian Potensi Desa



Berdasarkan data hasil survei pada gambar diatas, terdapat tiga hal yang menjelaskan kondisi BUMDes di Indonesia yaitu, **Pertama**, Perencanaan Berbasis Potensi Lokal. Sebanyak 90,3% responden menyatakan telah melakukan kajian atau pemetaan potensi wilayah sebelum menentukan jenis usaha. Hal ini menunjukkan perencanaan BUMDes berbasis data dan potensi spesifik desa, sekaligus mencerminkan penerapan prinsip *evidence-based policy* di tingkat lokal. **Kedua**, Kesesuaian Usaha dengan Potensi Wilayah. Sebagian besar BUMDes mengembangkan usaha sesuai potensi unggulan desa, dengan 504 responden menilai “cukup sesuai” dan 352 “sangat sesuai”. Ini menandakan arah kebijakan usaha BUMDes sudah relevan, adaptif, dan mendukung keunggulan kompetitif wilayah. **Ketiga**, Dominasi Sektor Primer dan Keuangan Mikro. Jenis usaha BUMDes masih didominasi sektor pertanian, kehutanan, dan perikanan (517), serta jasa keuangan (245). Pola ini menunjukkan kebijakan ekonomi desa berorientasi pada penguatan ekonomi dasar, namun belum banyak menyentuh sektor inovatif atau industri kreatif.

Penentuan jenis usaha BUMDes di berbagai wilayah menunjukkan adanya pola umum bahwa proses identifikasi dilakukan melalui mekanisme musyawarah desa yang partisipatif, namun dengan kedalaman analisis potensi yang berbeda-beda. Di Maluku Tengah, musyawarah menjadi instrumen utama untuk menentukan jenis usaha yang dinilai paling cepat dijalankan, seperti simpan pinjam, kios sembako, dan jasa transportasi. Meskipun bentuk partisipasinya kuat, hasilnya seringkali belum mencerminkan kekuatan ekonomi lokal secara utuh karena pemetaan potensi belum dilakukan secara sistematis. Hal ini menandakan bahwa penentuan jenis usaha BUMDes masih berada dalam tahap transisi antara pendekatan berbasis kebutuhan praktis dan pendekatan berbasis potensi unggulan.

Sebaliknya, di Kabupaten Buleleng, penentuan jenis usaha dilakukan dengan pendekatan yang lebih terencana dan berbasis analisis potensi maupun kebutuhan masyarakat. BUMDes Bhuana Utama Desa Panji, misalnya, mengawali pengelolaan air desa sebagai unit utama yang kemudian berkembang ke bidang lain seperti simpan pinjam dan perdagangan. Pendekatan SWOT dan profil desa digunakan untuk memetakan peluang usaha, menunjukkan bahwa sebagian BUMDes mulai mengadopsi pendekatan manajerial modern. Sementara BUMDes di Desa Tajun memilih sektor air bersih karena merupakan kebutuhan dasar yang mendesak, memperlihatkan bahwa fleksibilitas dalam menyesuaikan jenis usaha dengan konteks sosial-ekonomi masyarakat menjadi kunci keberhasilan dalam penentuan usaha yang relevan.

Di Kabupaten Klaten, penentuan jenis usaha memperlihatkan keterpaduan antara potensi sumber daya alam dan inovasi ekonomi lokal. BUMDes Tirta Mandiri di Desa Ponggok mengembangkan sektor wisata alam yang dikombinasikan dengan usaha perikanan dan perdagangan lokal, sementara BUMDes Kemudo Makmur di Desa Kemudo mengolah limbah industri menjadi produk bernilai tambah seperti pupuk organik dan kerajinan. Proses identifikasi potensi dilakukan secara terencana melalui kajian akademik dan kolaborasi lintas sektor. Pola ini menggambarkan model ideal di mana penentuan jenis usaha BUMDes tidak hanya mempertimbangkan potensi alam, tetapi juga peluang sinergi antara ekonomi desa dan dunia industri di sekitarnya.

Kutai Kartanegara memperlihatkan dinamika yang berbeda, di mana jenis usaha BUMDes lebih beragam dan disesuaikan dengan karakter geografis serta kebutuhan masyarakat setempat. Unit usaha yang dikembangkan meliputi pengolahan sampah

(TPS3R), pembuatan *paving block*, depot air minum, hingga jasa transportasi hasil perkebunan. Model penentuan jenis usaha ini menunjukkan kemampuan adaptif BUMDes dalam merespons tantangan lokal sekaligus memanfaatkan peluang ekonomi berkelanjutan. Namun, masih terdapat kendala dalam keterlibatan pemerintah daerah dalam pemetaan potensi, yang menyebabkan beberapa unit usaha mengalami stagnasi akibat keterbatasan dukungan perizinan atau kapasitas teknis.

Jika dibandingkan antarwilayah, terlihat bahwa tingkat kedalaman analisis potensi menjadi pembeda utama dalam keberhasilan BUMDes menentukan jenis usaha yang sesuai. Buleleng dan Klaten memperlihatkan praktik yang lebih sistematis dengan analisis SWOT dan pemetaan potensi berbasis data, sementara Maluku Tengah dan sebagian wilayah Kutai Kartanegara masih bergantung pada pengalaman dan pertimbangan subjektif musyawarah desa. Artinya, keberhasilan penentuan jenis usaha sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan dan kemampuan BUMDes dalam mengidentifikasi hubungan antara sumber daya lokal, kebutuhan masyarakat, dan peluang pasar.

C. Aspek Perencanaan dan Pengorganisasian

Perencanaan BUMDes diatur melalui UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang menegaskan bahwa BUMDes merupakan instrumen ekonomi desa yang dibentuk untuk mengelola potensi lokal secara mandiri dan berkelanjutan. Hal ini diperkuat oleh Permendesa PDTT No. 3 Tahun 2021, yang mengharuskan BUMDes memiliki dokumen perencanaan usaha, rencana anggaran tahunan, dan laporan kinerja sebagai bagian dari tata kelola yang transparan dan akuntabel. Dengan demikian, aspek perencanaan BUMDes tidak hanya dipahami sebagai penyusunan rencana bisnis, tetapi juga sebagai proses strategis yang menyatukan visi pembangunan desa, potensi ekonomi lokal, serta partisipasi masyarakat.

1. Aspek Perencanaan

Berdasarkan penggalian data perencanaan dan pengorganisasian BUMDes pada 4 (empat) wilayah menunjukkan variasi tingkat kematangan perencanaan BUMDes:

- Kabupaten Klaten, menunjukkan praktik terbaik dengan model perencanaan partisipatif. BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Makmur menyusun Rencana Program Kerja (RPK) tahunan secara terbuka melalui musyawarah desa yang melibatkan perangkat desa, pengurus, tokoh masyarakat, hingga unsur pemuda dan perempuan. Dokumen perencanaan dijadikan instrumen tata kelola untuk memastikan setiap kegiatan usaha sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan potensi lokal. Pendekatan ini mencerminkan implementasi prinsip transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas sebagaimana ditekankan dalam regulasi nasional.
- Kabupaten Kutai Kartanegara, memiliki perencanaan usaha yang sudah terintegrasi dalam Musyawarah Desa, tetapi masih bersifat normatif dan belum sepenuhnya berbasis data potensi lokal. Dokumen rencana usaha tahunan umumnya menyesuaikan dengan arah pembangunan kabupaten, namun belum disertai analisis pasar dan risiko usaha yang matang.

- Kabupaten Maluku Tengah, model kelembagaan “Badan Usaha Milik Negeri (Bumneg)” di Kabupaten Maluku Tengah, menunjukkan proses perencanaan yang masih elitis. Penyusunan rencana kerja dilakukan oleh pengurus inti dan pemerintah negeri, tanpa melibatkan anggota atau masyarakat secara luas. Walaupun terdapat keterbukaan melalui forum Musrenbang Negeri, partisipasi substantif masyarakat masih terbatas.
- Kabupaten Buleleng, menampilkan sistem perencanaan yang matang, berorientasi pada transparansi dan pelaporan berkala. Pada BUMDes di Desa Panji dan Desa Tajun, telah memiliki rencana kerja yang disusun melalui musyawarah desa, dilengkapi SOP, dan disertai mekanisme evaluasi per semester dan tahunan. Digitalisasi pelaporan dan audit oleh pihak ketiga menunjukkan kemajuan signifikan dalam aspek tata Kelola BUMDes, misalnya di BUMDesa Panji.

Hasil survei nasional terhadap 895 responden memperkuat temuan lapangan dan memberikan gambaran umum kondisi perencanaan BUMDes di Indonesia terkait 3 indikator yaitu kejelasan visi misi BUMDes dalam dokumen perencanaan, ketersediaan rencana usaha dan anggaran, serta pelibatan pihak dalam penyusunan rencana:

Gambar 3. Kejelasan Visi dan Misi

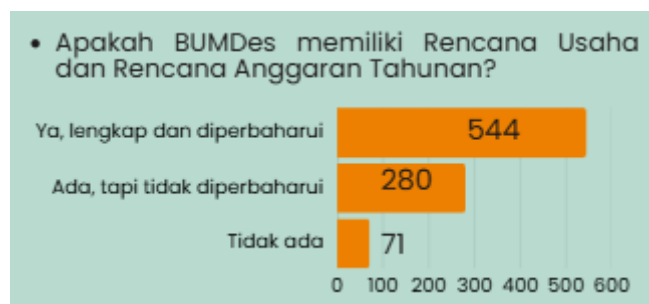


Dari hasil survei, terkait kejelasan visi misi BUMDes dalam dokumen perencanaan usaha ditemukan data yang cukup imbang antara BUMDes sangat jelas terkait visi misi dan menerapkannya (47%). Serta, sebesar 46% merasa memiliki visi misi BUMDes yang cukup jelas

namun belum secara konsisten diterapkan. Data ini menunjukkan bahwa hampir seluruh BUMDes telah memiliki arah strategis yang terdefinisi, namun sebagian besar diantaranya belum diterjemahkan konsisten dalam implementasi.

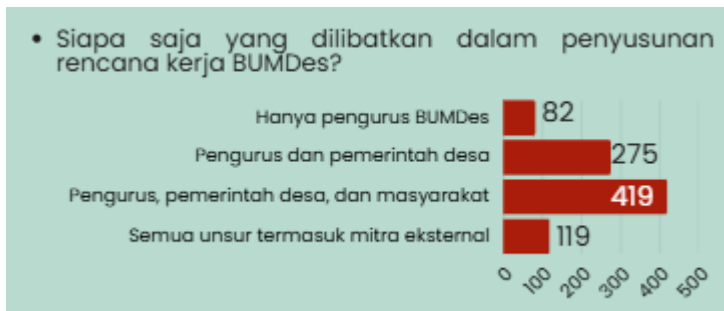
Gambar 4. Rencana Usaha dan Anggaran

Indikator lainnya, yaitu ketersediaan rencana usaha dan anggaran menunjukkan bahwa sebanyak 59% BUMDes telah memiliki rencana usaha yang lengkap serta diperbaharui, sisanya sebesar 30% telah memiliki namun belum sampai



pada pembaharuan rencana usaha yang lebih tersistematis. Hal ini menunjukkan kesadaran administratif sudah baik, tetapi keberlanjutan dokumen dan evaluasi masih menjadi kendala pada beberapa BUMDes.

Gambar 5. Pihak yang Terlibat Penyusunan Rencana Kerja



Selanjutnya, terkait pelibatan aktor dalam penyusunan rencana kerja BUMDes didapatkan bahwa hampir seluruh BUMDes telah menerapkan model partisipatif. Sebanyak 61%

BUMDes telah melibatkan pemerintah desa dan Masyarakat. Bahkan telah terdapat sejumlah BUMDes yang melakukan pelibatan terhadap semua unsur termasuk mitra eksternal BUMDes. Temuan ini menjelaskan bahwa model partisipatif telah menjadi pola umum yang diterapkan dalam penyusunan rencana kerja BUMDes di Indonesia.

Secara umum, tingkat kematangan perencanaan BUMDes di Indonesia berada pada level menengah yaitu telah memenuhi syarat administratif, namun belum sepenuhnya ditindaklanjuti dengan evaluasi yang dokumen perencanaan yang berkelanjutan dan konsisten. Klaten, Kutai Kertanegara dan Buleleng dapat dijadikan model praktik baik (*best practice*), dengan ciri utama:

- Perencanaan berbasis musyawarah dan data potensi lokal.
- Integrasi antara visi desa dan rencana usaha.
- Keberadaan mekanisme evaluasi tahunan yang jelas.

Sedangkan, pada Maluku Tengah menggambarkan tantangan implementasi kebijakan di daerah yang masih berproses menuju tata kelola partisipatif.

2. Aspek Pengorganisasian

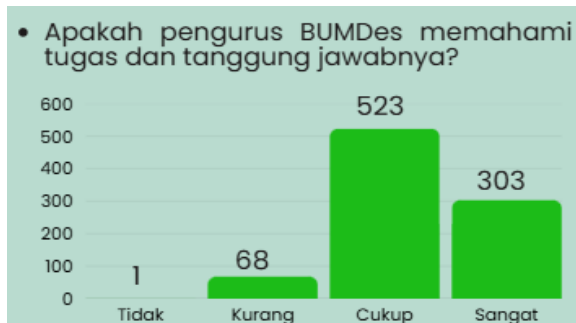
Permendesa PDTT No. 3 Tahun 2021 menegaskan bahwa pengelola BUMDes harus dipilih secara demokratis melalui musyawarah desa, dengan memperhatikan kompetensi, integritas, dan kemandirian. Pengurus wajib memahami tugas dan tanggung jawab sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BUMDes, serta tunduk pada mekanisme pelaporan dan evaluasi berkala. Model pengorganisasian BUMDes pada 4 (empat) lokus pengambilan data analisis tata Kelola BUMDes, ditemukan data bahwa:

- Kabupaten Klaten, menunjukkan model pengorganisasian yang ideal. Pemilihan pengurus dilakukan secara demokratis dan transparan melalui musyawarah desa, diikuti pembekalan tugas sebelum menjalankan peran. Mekanisme ini menghasilkan kepemimpinan yang *legitimate* dan berorientasi pada pelayanan publik desa.

- Kabupaten Kutai Kartanegara, menerapkan sistem pemilihan serupa dengan Kabupaten Klaten, namun keterbatasan masa jabatan yakni 4 (empat) tahun menjadi kendala dalam keberlanjutan usaha dan akses pembiayaan jangka panjang bagi BUMDes.
- Kabupaten Maluku Tengah, masih mengandalkan mekanisme aklamasi yang ditetapkan oleh kepala negeri yang menunjukkan bahwa demokratisasi belum sepenuhnya diterapkan. Meski demikian, pengurus mengaku memahami peran dan tanggung jawabnya, yang menunjukkan adanya komitmen kelembagaan meski prosedur belum berjalan secara ideal.
- Kabupaten Buleleng, menampilkan pola pengorganisasian yang kuat dengan sistem pelaporan berjenjang (bulanan, semester, tahunan) dan keterlibatan tokoh adat serta kepala dusun. Integrasi antara nilai budaya dan sistem manajerial menjadi kekhasan dalam model pengelolaan BUMDes berbasis kearifan lokal.

Terdapat 2 (dua) indikator pendekatan yang ditetapkan dalam memahami aspek pengorganisasian pada Bumdes yang ada di Indonesia. Indikator pendekatan tersebut meliputi: Pemahaman pengurus Bumdes terhadap tugas dan tanggung jawabnya serta mekanisme pemilihan pengelola Bumdes. Melalui survei yang dilakukan, ditemukan informasi dari 895 responden bahwa:

Gambar 6. Pemahaman Pengurus BUMDes

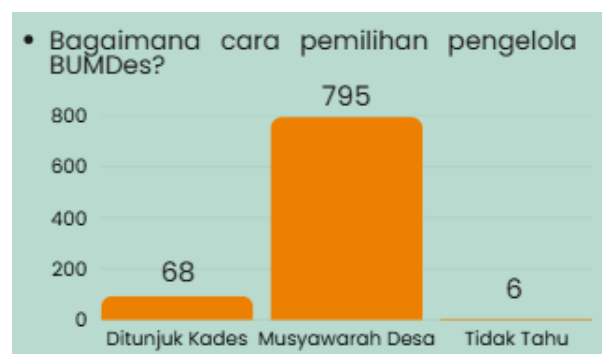


Dari sisi tugas dan tanggung jawab pengurus Bumdes menunjukkan bahwa 89% memiliki pemahaman yang sangat atau cukup terkait hal tersebut. Hal ini tentunya menunjukkan bahwa kapasitas kelembagaan yang diasumsikan dikelola oleh pengurus Bumdes telah

relatif baik, namun masih terdapat 11% pengurus yang memerlukan penguatan kapasitas.

Gambar 7. Cara Pemilihan Pengelola BUMDes

Dalam hal mekanisme pemilihan pengelola Bumdes, sebanyak 85% Bumdes telah melakukan pemilihan melalui musyawarah desa. Ini merupakan gambaran bahwa praktik demokratis telah dominan, namun masih terdapat 10% praktik penunjukan langsung oleh kepala



desa yang tentunya kurang sejalan dengan aturan Permendesa PDTT No. 3 Tahun 2021.

Hasil menunjukkan bahwa struktur organisasi BUMDes di Indonesia sudah mengarah pada pola partisipatif dan akuntabel, sesuai prinsip *good governance*. Namun, masih terdapat tantangan dalam aspek:

- Profesionalisasi pengurus (kompetensi manajerial dan bisnis).
- Keberlanjutan kepemimpinan dan kesinambungan program kerja.
- Penegakan mekanisme transparansi dalam pengambilan keputusan.

Wilayah Klaten dan Buleleng memperlihatkan kinerja terbaik karena berhasil menyeimbangkan struktur formal dengan kearifan lokal. Sebaliknya, Kutai Kartanegara dan Maluku Tengah masih menghadapi persoalan teknis dan kelembagaan yang memerlukan pendampingan kebijakan.

Berdasarkan data lapangan pada 4 (empat) kabupaten (Klaten, Kutai Kartanegara, Maluku Tengah, dan Buleleng) serta survei nasional terhadap BUMDes di Indonesia, dapat disimpulkan bahwa tata kelola BUMDes dalam aspek perencanaan dan pengorganisasian menunjukkan tingkat kematangan yang cukup, namun masih menghadapi tantangan dalam hal konsistensi penerapan, kapasitas kelembagaan, dan integrasi dengan potensi lokal.

1. Dari aspek perencanaan, mayoritas BUMDes telah memiliki dokumen visi-misi, rencana usaha, dan rencana anggaran tahunan sebagaimana diatur dalam Permendesa PDTT No. 3 Tahun 2021. Namun, tingkat implementasinya masih bervariasi antarwilayah. Daerah seperti Klaten dan Buleleng menunjukkan model perencanaan partisipatif yang inklusif, terintegrasi dengan visi pembangunan desa, serta memperhatikan keberlanjutan usaha berbasis potensi lokal. Di Kutai Kartanegara menampilkan perencanaan yang cenderung normatif, sementara di Maluku Tengah masih cenderung elitis dengan keterlibatan masyarakat yang terbatas. Hal ini menandakan bahwa pendekatan partisipatif dan berbasis potensi lokal belum menjadi praktik umum di semua daerah.
2. Dari aspek pengorganisasian, sebagian besar BUMDes telah menjalankan mekanisme pemilihan pengurus secara demokratis melalui musyawarah desa. Data survei menunjukkan 85% BUMDes memilih pengurus melalui Musdes dan 89% pengurus memahami tugas dan tanggung jawabnya. Klaten dan Buleleng menonjol dengan sistem kelembagaan yang kuat dan mekanisme pelaporan berjenjang yang akuntabel. Namun di Kutai Kartanegara dan Maluku Tengah, kelemahan masih terdapat pada kapasitas teknis pengurus, masa jabatan yang terlalu pendek, serta keterbatasan profesionalisasi. Secara umum, tata kelola BUMDes telah bergerak menuju model partisipatif dan kolaboratif, tetapi masih perlu peningkatan kompetensi dan kesinambungan kelembagaan.
3. Konteks kebijakan nasional (UU No. 6 Tahun 2014 dan Permendesa PDTT No. 3 Tahun 2021) telah menyediakan landasan normatif yang kuat. Namun, pelaksanaan di tingkat desa seringkali belum sepenuhnya sejalan dengan semangat regulasi,

terutama dalam hal transparansi, perencanaan berbasis data, dan tata kelola profesional.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa BUMDes sebagai instrumen ekonomi desa telah berkembang dalam hal struktur dan sistem perencanaan, tetapi belum optimal dalam penerapan prinsip tata kelola berbasis potensi lokal yang adaptif, profesional, dan berkelanjutan.

D. Aspek Modal dan Pengelolaan Keuangan

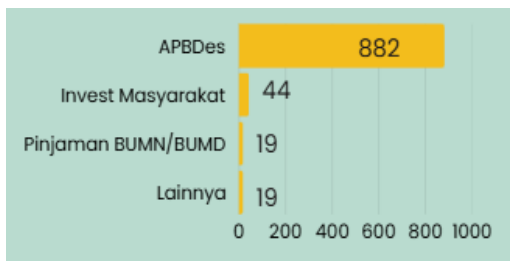
BUMDes merupakan instrumen kelembagaan ekonomi desa yang berfungsi memperkuat basis kemandirian lokal melalui pemanfaatan potensi wilayah. Dalam konteks Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 dan PP Nomor 11 Tahun 2021, BUMDes ditempatkan sebagai badan hukum dengan kewenangan mengelola aset desa, mengembangkan unit usaha, serta meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Namun, keberlanjutan BUMDes sangat ditentukan oleh dua elemen fundamental: modal finansial dan tata kelola keuangan. Modal dalam BUMDes bukan hanya bersumber dari dana fisik (uang), tetapi juga mencakup modal sosial (kepercayaan, partisipasi masyarakat) dan modal kelembagaan (aturan, transparansi, dan akuntabilitas).

Menurut Herianti (2024), dalam studi Analisis Pengelolaan Keuangan BUMDes Permata Desa Kampung Baru Sentajo, BUMDes dinilai berdasarkan empat proses utama: perencanaan, penyusunan laporan keuangan, pertanggungjawaban, dan pengawasan. Namun Herianti mencatat bahwa perencanaan tidak selalu dilakukan rutin (terutama jika tambahan modal tidak diperlukan), dan bentuk pengawasan lebih sering dilakukan melalui rapat internal sebagai kontrol dibanding audit eksternal. Lebih lanjut, Romadon (2020) masih dalam studi analisis Pengelolaan Keuangan BUMDes Permata Desa Kampung Baru Sentajo karya Herianti menegaskan bahwa lemahnya sistem akuntansi dan pengawasan internal menjadi penyebab utama kegagalan BUMDes dalam jangka panjang. Dalam banyak kasus, keuangan BUMDes dikelola tanpa pencatatan berbasis standar, sehingga sulit untuk menilai efektivitas penggunaan modal maupun menentukan strategi ekspansi usaha. Karena itu, penguatan kapasitas sumber daya manusia dan penerapan standar akuntansi sederhana seperti SAK ETAP merupakan kebutuhan mendesak dalam pengelolaan BUMDes di seluruh Indonesia.

Terdapat 5 (lima) indikator pendekatan yang ditetapkan dalam memahami aspek pengorganisasian pada Bumdes yang ada di Indonesia. Indikator pendekatan tersebut meliputi: Sumber utama modal; Mekanisme Pembagian Laba BUMDes; Pelaporan Keuangan secara Rutin; Verifikasi laporan keuangan BUMDes; serta Akses Informasi Laporan Keuangan BUMDes. Melalui survei yang dilakukan, ditemukan informasi dari 895 responden bahwa:

1. Sumber Utama Modal

Gambar 8. Sumber Modal



Gambar tersebut menunjukkan bahwa sumber modal utama masih didominasi oleh APBDes, yaitu sebanyak 882 responden (93,3%). Sementara itu, investasi masyarakat baru 44 (4,7%) dan pinjaman dari lembaga keuangan hanya 19 (2,0%).

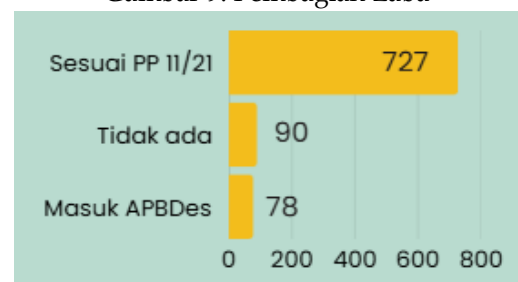
Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun BUMDes dimaksudkan menjadi entitas bisnis desa, secara struktural sebagian besar masih bergantung pada bantuan fiskal pemerintah. Keterbatasan sumber modal eksternal ini berdampak pada kemampuan ekspansi usaha. Hasil turun lapang di 4 daerah juga menunjukkan bahwa sebagian besar modal utama yang didapat oleh BUMDes didapat dari APBD desa melalui dana desa, minim sekali penyertaan modal dari masyarakat, kecuali di di Buleleng, selain dari Dana Desa BUMDes juga mendapatkan penyertaan modal dari Lembaga Perkreditan Desa. Sedikit berbeda dan menjadi anomali positif terjadi di Kabupaten Klaten bahwa setelah masyarakat merasakan manfaat dan perkembangan BUMDes, masyarakat bersedia untuk berpartisipasi menyertakan modal ke BUMDes.

Ketergantungan pada sumber modal pemerintah melalui APBD Desa, berimplikasi pada pengelolaan keuangan yang ada pada BUMDES yang menekankan pada kepatuhan terhadap regulasi yang tercermin dalam empat aspek pertanyaan survei berikutnya seperti mekanisme pembagian laba, keteraturan pelaporan keuangan, sistem audit pada sistem keuangan desa serta keterbukaan informasi publik atas laporan keuangan desa.

2. Mekanisme Pembagian Laba BUMDes

Data survei terkait mekanisme pembagian laba BUMDes menunjukkan bahwa mayoritas responden, sebanyak 727 responden (81,2%) menyatakan pembagian laba dilakukan sesuai dengan ketentuan PP No. 11/2021. Temuan ini mengindikasikan adanya pemahaman dan penerapan regulasi yang relatif baik di tingkat BUMDes terkait tata kelola laba, mencerminkan tingkat kepatuhan administratif dan kemungkinan sudah adanya sosialisasi atau penguatan regulasi di level desa.

Gambar 9. Pembagian Laba



Selain itu, ini juga dapat menunjukkan bahwa kebijakan nasional telah berhasil diterjemahkan dalam praktik di banyak wilayah, meskipun kualitas implementasi di lapangan tetap perlu ditelaah lebih lanjut. Namun, masih terdapat 90 responden

(10,05%) yang menyatakan tidak ada aturan jelas, serta 78 responden (8,71%) menyebutkan bahwa laba langsung masuk ke APBDes. Dua temuan ini memperlihatkan adanya keragaman pemahaman atau variasi praktik di tingkat lokal, yang mungkin dipengaruhi oleh kapasitas tata kelola, potensi ekonomi, atau karakteristik wilayah desa. Kondisi tersebut menegaskan perlunya strategi peningkatan tata kelola, baik dalam bentuk pendampingan, regulasi turunan di tingkat daerah, ataupun peningkatan kapasitas pengelola, agar seluruh BUMDes dapat menerapkan mekanisme pembagian laba secara konsisten dan sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

3. Pelaporan Keuangan Secara Rutin

Gambar 10. Pelaporan Keuangan



Hasil survei kepada 895 pengurus BUMDes menunjukkan bahwa Laporan Keuangan BUMDes yang Rutin Mayoritas BUMDes telah melakukan penyusunan dan pelaporan keuangan secara berkala, dengan 274 responden (30,61%) menyatakan pelaporan setiap

bulan dan 476 responden (53,1%) setiap tahun, yang menandakan komitmen transparansi keuangan cukup tinggi di sebagian besar unit usaha desa.

Rutinitas pelaporan secara periodik bisa berdampak positif terhadap tata kelola dan akuntabilitas BUMDes, serta meningkatkan kepercayaan *stakeholder* internal maupun eksternal, mengingat laporan keuangan menjadi dasar pengambilan keputusan dan evaluasi program kerja. Namun, masih terdapat 124 responden (13,8%) yang tidak rutin membuat laporan, serta 21 lainnya (0,02%) yang sama sekali tidak pernah melakukan pelaporan keuangan. Temuan ini menjadi sinyal perlunya intervensi atau pendampingan, agar seluruh BUMDes bisa menjalankan kewajiban administratif secara konsisten. Ketidakrutinan atau absennya pelaporan ini bisa mencerminkan keterbatasan kapasitas SDM, minimnya pengawasan, atau kurangnya pemahaman teknis, yang ujungnya berisiko pada tata kelola yang tidak akuntabel dan potensi penyalahgunaan aset.

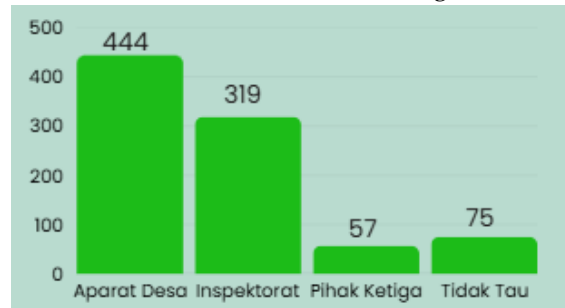
4. Verifikasi Laporan Keuangan BUMDes

Verifikasi laporan keuangan BUMDes sangat penting karena menjadi salah satu pilar utama dalam memastikan tata kelola keuangan yang transparan dan akuntabel. Melalui proses verifikasi atau audit, kesalahan pencatatan, penyalahgunaan dana, maupun potensi kecurangan dapat dideteksi dan diperbaiki sehingga keuangan BUMDes dapat dipercaya oleh semua pihak, termasuk masyarakat desa yang berhak mendapatkan manfaat dari pengelolaan usaha tersebut. Selain itu, verifikasi

membantu pengurus BUMDes dalam mengambil keputusan keuangan yang tepat berdasarkan data yang valid dan relevan.

Gambar 11. Audit Keuangan

Verifikasi atau audit keuangan BUMDes kebanyakan dilakukan oleh aparat desa dinyatakan oleh 444 responden (49,6%), diikuti oleh inspektorat yang dijawab oleh 319 responden (35,6%) dan sedikit dari pihak ketiga dijawab oleh 57 responden (0,06%). Dominasi aparat desa sebagai auditor mencerminkan pendekatan internal yang umum dilakukan dalam tata kelola keuangan desa, meskipun dalam praktiknya potensi konflik kepentingan tetap perlu diantisipasi.



Adanya keterlibatan inspektorat juga menunjukkan sebagian wilayah telah berupaya meningkatkan akuntabilitas melalui pemeriksaan eksternal, meski intensitas pengawasan masih terbatas jika dibandingkan dengan cakupan jumlah BUMDes secara nasional. Sebaliknya, 75 responden (0,08%) menyatakan tidak ada pihak yang melakukan verifikasi atau audit keuangan, situasi yang sangat rawan terhadap praktik tata kelola yang tidak efektif, serta menurunkan tingkat transparansi maupun kepercayaan publik. Audit oleh pihak ketiga yang minim juga menunjukkan bahwa pengawasan eksternal belum menjadi norma, sehingga perlu strategi peningkatan peran inspektorat dan motivasi bagi BUMDes untuk menggandeng pihak independen demi menjamin kualitas dan objektivitas pelaporan keuangan.

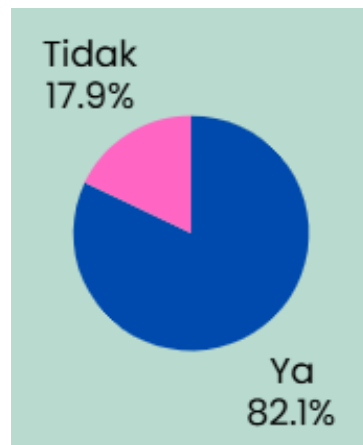
5. Akses Informasi Laporan Keuangan BUMDes

Akses masyarakat terhadap laporan keuangan BUMDes sangat penting karena menjadi landasan terciptanya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan desa. Dengan masyarakat memiliki hak dan kemudahan untuk memperoleh informasi keuangan, setiap aktivitas dan penggunaan dana BUMDes dapat dipantau secara terbuka, sehingga mendorong pengelola untuk bertindak jujur, adil, serta mengelola aset desa sesuai peraturan dan kepentingan bersama. Hal ini juga dapat meningkatkan kepercayaan publik dan partisipasi aktif warga dalam proses pengambilan keputusan dan pengawasan, serta meminimalisasi peluang terjadinya penyimpangan dan praktik koruptif.

Selain itu, keterbukaan laporan keuangan berperan sebagai instrumen edukasi dan pemberdayaan masyarakat desa dalam mengelola dan mengembangkan potensi ekonomi lokal. Transparansi memudahkan masyarakat menilai kinerja BUMDes secara objektif, baik dari sisi laba, investasi, maupun efisiensi operasional, sehingga

mereka dapat mendorong strategi dan inovasi yang relevan untuk mendukung penguatan ekonomi desa. Dengan demikian, akses terbuka terhadap laporan keuangan BUMDes bukan hanya memenuhi prinsip tata kelola yang baik, tetapi juga mendorong pemerataan manfaat hasil usaha desa ke seluruh warga. Dari hasil survei tentang akses laporan keuangan BUMDes oleh masyarakat didapatkan hasil sebagai berikut:

Gambar 12. Akses Laporan Keuangan



Akses Informasi Laporan Keuangan BUMDes oleh Masyarakat Sebagian besar BUMDes sudah membuka akses bagi masyarakat untuk mendapatkan informasi dari laporan keuangan, dengan 735 responden (82,1%) menjawab "ya", menandakan langkah positif dalam mewujudkan prinsip transparansi dan partisipasi publik. Keterbukaan informasi ini dapat memperkuat peran masyarakat dalam mengawasi dan ikut serta dalam mengambil keputusan strategis di tingkat desa, serta dapat menurunkan risiko praktik koruptif atau penyalahgunaan aset.

Namun, masih ada 160 responden (17,87%) yang menyatakan informasi laporan keuangan tidak dapat diakses, menandakan masih adanya keterbatasan atau resistensi dari BUMDes tertentu dalam membuka data keuangan. Realitas ini bisa terjadi akibat faktor budaya transparansi yang belum sepenuhnya diterapkan, kekhawatiran terhadap kritik publik, atau sekadar keterbatasan sarana akses dan teknologi di desa. Oleh karena itu, diperlukan dukungan regulasi dan edukasi berkelanjutan agar keterbukaan informasi bisa dijadikan standar, bukan pengecualian, di seluruh BUMDes.

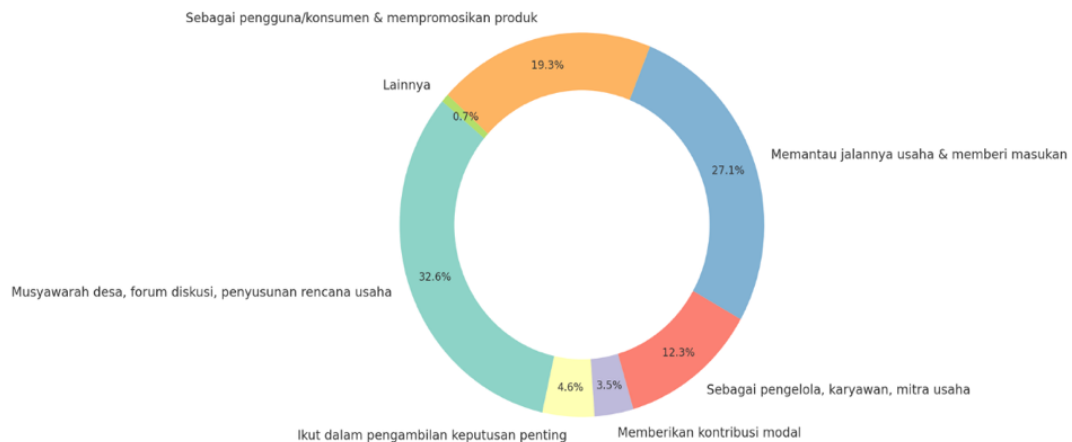
E. Aspek Partisipasi Masyarakat

Partisipasi masyarakat merupakan salah satu indikator penting dalam keberhasilan tata kelola BUMDes, karena menjadi cerminan sejauh mana lembaga ekonomi desa tersebut tumbuh dari, oleh, dan untuk masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara dan survei, partisipasi masyarakat terhadap BUMDes menunjukkan pola yang beragam – mulai dari keterlibatan pada tataran konsultatif hingga bentuk partisipasi aktif dalam pengelolaan usaha dan penyertaan modal.

Terdapat 4 (empat) indikator pendekatan yang ditetapkan dalam memahami aspek pengorganisasian pada Bumdes yang ada di Indonesia. Indikator pendekatan tersebut meliputi: Bentuk dan Tingkat Keterlibatan Masyarakat; Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan; Kepercayaan Masyarakat terhadap BUMDes; serta Manfaat yang Dirasakan Masyarakat. Melalui survei yang dilakukan, ditemukan informasi dari 895 responden bahwa:

1. Bentuk dan Tingkat Keterlibatan Masyarakat

Gambar 13. Jenis Partisipasi Masyarakat



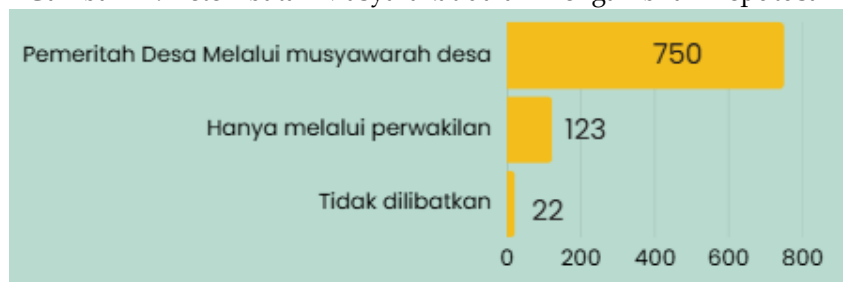
Hasil survei menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam pembangunan BUMDes paling banyak terjadi melalui musyawarah desa, forum diskusi, dan penyusunan rencana usaha (32,6%). Angka ini menggambarkan bahwa forum musyawarah desa masih menjadi wadah utama bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi terkait arah dan rencana kerja BUMDes. Namun, hasil wawancara mengonfirmasi bahwa partisipasi tersebut sering kali masih bersifat formalitas; masyarakat baru dilibatkan setelah rencana disusun oleh pengurus dan pemerintah desa. Dengan demikian, keterlibatan warga lebih bersifat *informative participation*, belum sepenuhnya *collaborative*.

Bentuk partisipasi lainnya yang cukup menonjol adalah pemantauan jalannya usaha dan pemberian masukan (27,1%), menunjukkan adanya kepedulian dan rasa memiliki dari masyarakat terhadap keberlangsungan usaha desa. Di sisi lain, partisipasi dalam bentuk kontribusi tenaga kerja dan kemitraan usaha (12,3%) serta penyertaan modal (3,5%) masih rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa masyarakat cenderung lebih banyak terlibat sebagai pengguna atau penerima manfaat daripada sebagai pelaku ekonomi dalam struktur BUMDes.

Dari sisi tenaga kerja, wawancara lapangan menunjukkan bahwa masyarakat turut bekerja di beberapa unit usaha seperti TPS3R, laundry, dan katering. Partisipasi jenis ini memberi nilai tambah karena membuka lapangan kerja bagi warga desa, terutama kelompok muda dan perempuan, meskipun keterlibatannya masih terbatas pada skala operasional.

2. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan

Gambar 14. Keterlibatan Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan



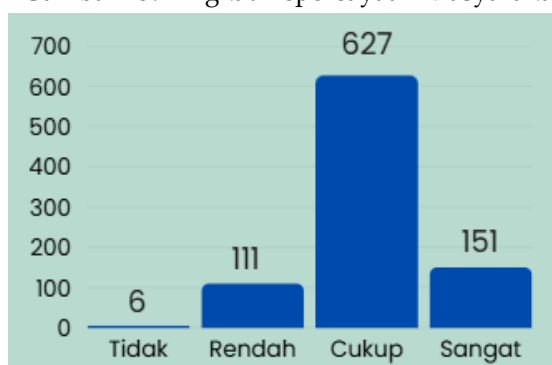
Data survei (gambar 13) menunjukkan bahwa 83,8% masyarakat terlibat dalam pengambilan keputusan melalui musyawarah desa, sementara 13,7% hanya melalui perwakilan, dan 2,5% tidak dilibatkan sama sekali. Angka ini secara kuantitatif menunjukkan tingkat keterlibatan yang cukup tinggi. Namun, temuan wawancara memperlihatkan bahwa kualitas partisipasi tersebut masih perlu diperkuat.

Masyarakat sering kali hadir dalam forum musyawarah desa hanya untuk menyetujui rencana yang sudah disiapkan oleh pengurus BUMDes dan pemerintah desa, bukan terlibat aktif dalam proses penyusunan atau evaluasi kebijakan. Dengan kata lain, proses musyawarah belum sepenuhnya berfungsi sebagai wadah deliberatif tempat masyarakat menegosiasikan gagasan dan kepentingannya secara seajar.

Untuk mencapai tata kelola yang lebih inklusif, BUMDes perlu mengembangkan mekanisme partisipatif sejak tahap perencanaan, seperti pelibatan kelompok perempuan, pemuda, dan pelaku usaha lokal dalam menentukan arah usaha. Transparansi informasi dan penyediaan ruang dialog terbuka menjadi faktor penting agar masyarakat merasa memiliki hak suara yang nyata dalam pengambilan keputusan strategis.

3. Kepercayaan Masyarakat terhadap BUMDes

Gambar 15. Tingkat Kepercayaan Masyarakat



orang) dan tidak ada kepercayaan (6 orang).

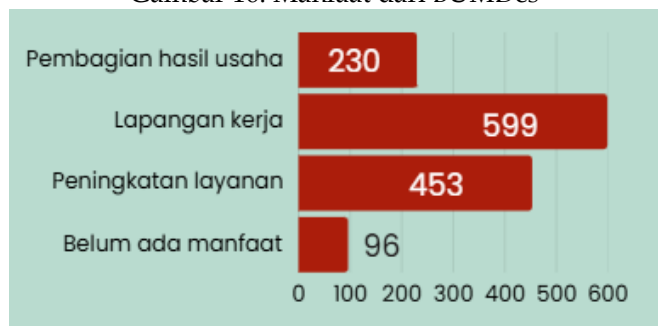
Aspek kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes menjadi faktor kunci yang memengaruhi tingkat partisipasi. Berdasarkan Tabel 3, mayoritas responden memiliki tingkat kepercayaan cukup tinggi (627 orang) dan sangat tinggi (151 orang) terhadap pengelolaan BUMDes. Hanya sebagian kecil yang menyatakan kepercayaan rendah (111

Hasil wawancara memperkuat temuan ini. Kepercayaan masyarakat tumbuh karena BUMDes dinilai memberikan manfaat langsung, terutama melalui unit usaha simpan pinjam dan penyediaan air bersih. Walaupun bunga pinjaman tergolong tinggi (sekitar 40% untuk tenor 10 bulan), masyarakat tetap antusias menjadi nasabah karena merasa lebih diuntungkan dibanding lembaga keuangan lain. Hal ini menunjukkan adanya *social trust* yang kuat antara warga dan lembaga ekonomi desa.

Keberhasilan membangun kepercayaan tidak lepas dari peran kepala desa dan pengurus BUMDes yang mampu mengelola potensi lokal secara transparan. Namun, kepercayaan ini bersifat dinamis – di wilayah di mana BUMDes kurang terbuka dan komunikasi dengan masyarakat lemah, partisipasi warga menurun drastis. Dengan demikian, transparansi laporan keuangan dan keterbukaan informasi menjadi prasyarat penting bagi keberlanjutan partisipasi masyarakat.

4. Manfaat yang Dirasakan Masyarakat

Gambar 16. Manfaat dari BUMDes



Hasil survei pada Tabel 4 menunjukkan bahwa manfaat utama yang dirasakan masyarakat dari keberadaan BUMDes adalah penciptaan lapangan kerja (599 responden) dan peningkatan layanan publik desa seperti akses air bersih dan pelayanan ekonomi

(453 responden). Selain itu, 230 responden merasakan pembagian hasil usaha, sedangkan 96 responden menyatakan belum merasakan manfaat secara langsung.

Wawancara lapangan menguatkan data ini: BUMDes dianggap berkontribusi dalam menyediakan kebutuhan dasar masyarakat serta membuka peluang ekonomi bagi warga. Namun, pembagian hasil usaha yang belum merata menunjukkan bahwa manfaat ekonomi masih terfokus pada kelompok tertentu, dan belum semua warga merasakan efek langsung terhadap kesejahteraan mereka. Oleh karena itu, perlu adanya penguatan sistem distribusi manfaat agar seluruh lapisan masyarakat merasakan dampak positif dari kegiatan BUMDes.

Berdasarkan hasil survei dan wawancara, dapat disimpulkan bahwa partisipasi masyarakat terhadap Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) telah terbentuk, namun belum sepenuhnya optimal dalam kualitas maupun kedalaman keterlibatan. Partisipasi yang muncul selama ini sebagian besar masih bersifat formal, seperti kehadiran dalam forum musyawarah desa atau kegiatan sosialisasi, sementara partisipasi substantif yang mencakup penyertaan modal, keterlibatan dalam pengambilan keputusan strategis, serta

pengelolaan unit usaha masih relatif terbatas dan didominasi oleh pengurus BUMDes bersama aparat pemerintah desa.

Faktor kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes menjadi modal sosial yang signifikan dalam menopang eksistensi lembaga ini. Tingkat kepercayaan yang tinggi tersebut tercermin dari antusiasme masyarakat dalam memanfaatkan layanan simpan pinjam, penyediaan air bersih, maupun dukungan terhadap usaha lokal yang dijalankan oleh BUMDes. Namun, keberlanjutan kepercayaan ini sangat bergantung pada transparansi pengelolaan keuangan, akuntabilitas pelaporan, dan profesionalitas pengurus dalam menjalankan kegiatan usaha.

Dari sisi manfaat, keberadaan BUMDes telah mulai memberikan dampak ekonomi dan sosial yang nyata bagi masyarakat. BUMDes tidak hanya berperan sebagai lembaga ekonomi desa, tetapi juga sebagai wahana pemberdayaan melalui penyediaan lapangan kerja lokal dan peningkatan akses layanan publik. Masyarakat mulai merasakan hasil dari aktivitas ekonomi desa, meskipun skalanya masih terbatas dan belum merata di seluruh kelompok warga.

Dengan demikian, tantangan utama tata kelola BUMDes ke depan bukan lagi sekadar meningkatkan jumlah masyarakat yang terlibat dalam forum formal, melainkan memastikan partisipasi yang bermakna (*meaningful participation*). Artinya, masyarakat perlu ditempatkan sebagai subjek pembangunan ekonomi desa – mereka yang memiliki, mengawasi, sekaligus menikmati hasil dari BUMDes – bukan hanya sebagai objek penerima manfaat. Untuk itu, dibutuhkan mekanisme partisipatif yang lebih terbuka, seperti pelibatan warga dalam perencanaan usaha, keterlibatan aktif kelompok pemuda dan perempuan, serta perluasan kepemilikan modal secara kolektif agar keberlanjutan BUMDes benar-benar berakar pada kekuatan sosial-ekonomi masyarakat desa itu sendiri.

F. Aspek Tantangan dan Pengembangan

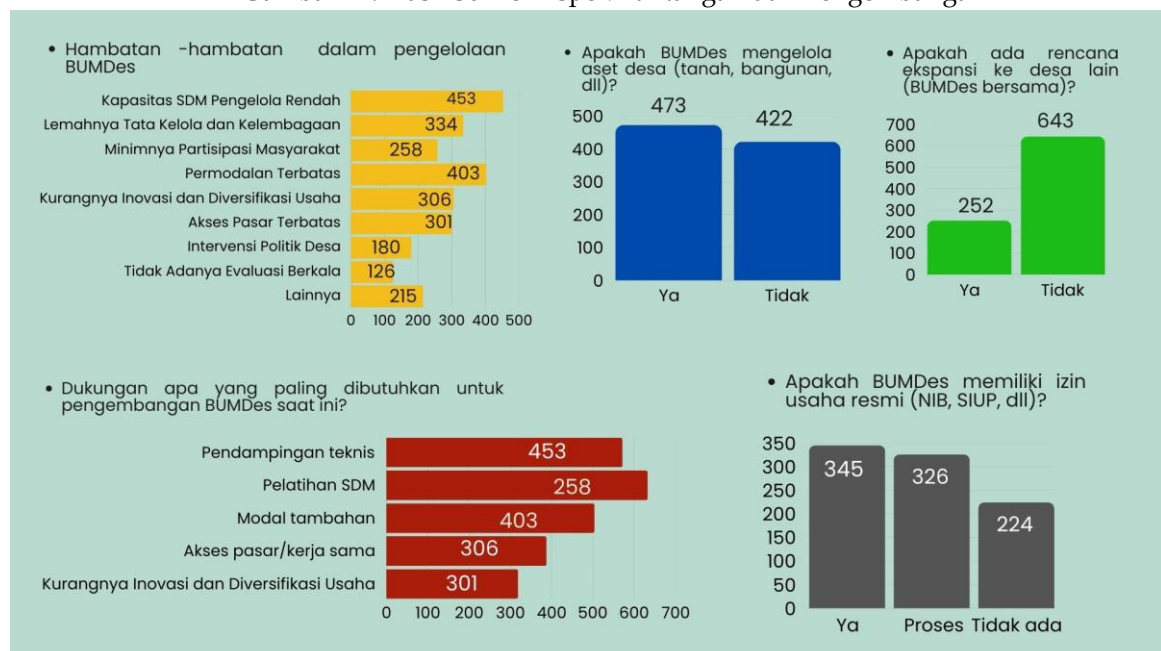
Aspek Tantangan dan Pengembangan dalam tata kelola BUMDes menjadi bagian penting yang mencerminkan dinamika nyata di lapangan dalam upaya pemberdayaan ekonomi desa. Setiap BUMDes menghadapi konteks permasalahan yang berbeda, mulai dari kualitas sumber daya manusia, kapasitas kelembagaan, hingga kemampuan memanfaatkan peluang pasar dan teknologi. Oleh karena itu, pemahaman yang lebih mendalam mengenai hambatan yang dialami serta dukungan yang paling dibutuhkan menjadi langkah awal untuk menyusun strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja BUMDes secara berkelanjutan.

Selain tantangan internal yang berkaitan dengan profesionalitas pengelola dan optimalisasi aset desa, terdapat pula tantangan eksternal seperti keterbatasan akses permodalan, jaringan pemasaran yang belum meluas, serta intervensi politik yang dapat mempengaruhi independensi bisnis BUMDes. Bersamaan dengan itu, muncul aspirasi

besar dari banyak BUMDes untuk berkembang lebih jauh melalui inovasi usaha, digitalisasi, hingga kemitraan antardesa atau sektor swasta. Oleh sebab itu, aspek ini memberikan gambaran penting tentang kesiapan transformasi BUMDes menuju model tata kelola yang lebih adaptif terhadap perubahan ekonomi dan sosial di tingkat desa.

Terdapat 5 (lima) indikator pendekatan yang ditetapkan dalam memahami aspek pengorganisasian pada Bumdes yang ada di Indonesia. Indikator pendekatan tersebut meliputi: Hambatan dalam pengelolaan BUMDes; Pengelolaan Aset Desa oleh BUMDes; Rencana Ekspansi ke Desa lain; Ijin Usaha BUMDes; serta Dukungan yang di butuhkan dalam pengembangan BUMD. Melalui survei yang dilakukan, ditemukan informasi dari 895 responden bahwa:

Gambar 17. Hasil Survei Aspek Tantangan dan Pengembangan



Berdasarkan data hasil survei pada gambar diatas, terdapat tiga hal yang menjelaskan kondisi BUMDes di Indonesia yaitu: Pertama, Kapasitas SDM dan Tata Kelola Masih Menjadi Hambatan Utama. Hasil survei menunjukkan rendahnya kapasitas SDM (453 respon) dan lemahnya tata kelola (334 respon) menjadi faktor paling signifikan yang menghambat pengelolaan BUMDes. Kondisi ini memperlihatkan perlunya penguatan kompetensi manajerial, profesionalisme pengelola, serta pembenahan kelembagaan agar BUMDes dapat beroperasi lebih efisien dan berkelanjutan. Kedua, Dukungan Pengembangan Lebih Diperlukan pada Pelatihan dan Pendampingan Teknis. Sebagian besar responden menilai kebutuhan utama pengembangan BUMDes adalah pelatihan SDM (633 respon) dan pendampingan teknis (572 respon). Hal ini menandakan pentingnya intervensi sistematis dari pemerintah dan lembaga pendamping agar BUMDes mampu beradaptasi dengan dinamika pasar dan teknologi.

Ketiga, Arah Pengembangan Masih Fokus Lokal dan Belum Ekspansif. Sebanyak 643 BUMDes memilih fokus di desa sendiri dibanding ekspansi antar desa. Meskipun sebagian telah mengelola aset desa dengan perjanjian jelas (473 respon), namun banyak yang belum memiliki izin usaha lengkap (345 respon). Ini menunjukkan potensi pertumbuhan besar, tetapi masih terhambat oleh aspek legalitas dan orientasi lokal yang konservatif.

Selain itu, hasil temuan lapangan di beberapa Kabupaten terkait dengan aspek ini yaitu sebagai berikut:

1. Kabupaten Klaten, Hambatan utama pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri menunjukkan bahwa tata kelola berbasis partisipasi masyarakat menghadapi tantangan pada kualitas sumber daya manusia, inovasi usaha, serta kebutuhan penguatan kapasitas manajerial. Meskipun partisipasi warga menjadi pondasi penting, rendahnya keterampilan dan pengalaman dalam mengelola unit usaha membuat BUMDes perlu mengedepankan pelatihan, pendampingan, dan peningkatan literasi kewirausahaan. Selain itu, dukungan modal harus diimbangi dengan kepastian regulasi dan perlindungan hukum agar kepercayaan mitra eksternal meningkat serta pengembangan usaha dapat berjalan lebih profesional dan akuntabel. Pengelolaan aset desa secara transparan yang dilakukan Tirta Mandiri juga memperlihatkan bahwa keuntungan BUMDes dapat memberikan manfaat jangka panjang melalui penambahan aset kolektif yang memperkuat ekonomi desa. Dengan demikian, strategi tata kelola BUMDes yang efektif membutuhkan sinergi antara partisipasi masyarakat yang inklusif, kapasitas kelembagaan yang kuat, kepastian regulasi, serta orientasi pada keberlanjutan sesuai karakteristik dan potensi wilayahnya.
2. Kabupaten Kutai Kartanegara, Hambatan utama mencakup keterbatasan akses perbankan, lambatnya perizinan OSS/KBLI/NIB, kapasitas SDM yang terbatas, serta minimnya anggaran pembinaan. BUMDes juga diberi mandat mengelola aset desa seperti TPS3R, ponton, hingga pembangkit listrik komunal, yang menuntut manajemen lebih baik. Dukungan ke depan meliputi pelatihan teknis, percepatan perizinan, skema pembiayaan fleksibel, dan pendampingan BUMDes unggulan.
3. Kabupaten Buleleng, BUMDes berpendapatan tertinggi di Kabupaten Buleleng menunjukkan optimisme kuat dalam mengembangkan usaha sesuai potensi wilayahnya, di mana BUMDes Tajun memperkuat layanan sarana pertanian bagi mayoritas warganya yang berprofesi sebagai petani, sementara BUMDes Panji menjajaki kerja sama lintas desa untuk membuka peluang usaha baru dan memperkuat sinergi kelembagaan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi lokal yang saling menguntungkan.
4. Kabupaten Maluku Tengah, Pengembangan BUMDes hingga saat ini masih menghadapi sejumlah tantangan strategis yang saling berkaitan, terutama pada aspek kapasitas sumber daya manusia, efektivitas regulasi, serta dukungan pendanaan dan infrastruktur. Para pengurus BUMDes membutuhkan peningkatan kompetensi yang lebih sistematis melalui pelatihan manajerial, pendampingan intensif, serta penguatan

tata kelola dan akuntabilitas agar mampu mengelola potensi unggulan desa secara lebih produktif dan kompetitif. Meskipun berbagai regulasi seperti Perdes telah disusun untuk menjadi pedoman, implementasinya di lapangan sering kali belum konsisten sehingga membuka ruang bagi intervensi kepentingan dan menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja BUMDes. Selain itu, dukungan pembiayaan dari Dana Desa yang masih terbatas menyebabkan banyak rencana pengembangan usaha tertunda, termasuk dalam memanfaatkan aset desa yang sebenarnya berpotensi besar dalam mendorong penguatan ekonomi lokal. Tantangan teknis berupa keterbatasan akses transportasi dan jaringan internet di beberapa wilayah semakin mempersempit peluang pemasaran dan kemitraan, sehingga inovasi usaha dan ekspansi ke pasar yang lebih luas menjadi terhambat. Dengan demikian, keberhasilan transformasi BUMDes ke depan membutuhkan strategi tata kelola yang lebih adaptif, kolaboratif, dan didukung oleh investasi berkelanjutan pada kualitas SDM, regulasi yang tegas, serta infrastruktur penunjang.

G. Aspek Kepemimpinan Kepala Desa

Kepemimpinan kepala desa merupakan faktor penggerak utama dalam keberhasilan BUMDes sebagai instrumen pembangunan ekonomi lokal. Kepala desa bukan hanya bertindak sebagai otoritas pemerintahan, tetapi juga sebagai pemimpin transformasi sosial ekonomi yang menentukan arah dan percepatan kemajuan usaha desa. Efektivitas kepemimpinan dapat dilihat dari tiga kunci utama: (1) kemampuan memimpin proses inovasi dan perubahan, (2) komunikasi publik yang inklusif, serta (3) mitigasi risiko dalam pengelolaan usaha desa. Dari hasil kajian di empat lokus (Klaten, Kutai Kartanegara, Buleleng, dan Maluku Tengah), terlihat bahwa karakter kepemimpinan sangat ditentukan oleh konteks sosial, ekonomi, dan budaya wilayah. Perbedaan gaya kepemimpinan ini berimplikasi langsung pada tingkat partisipasi masyarakat, profesionalitas pengelolaan, dan daya tahan usaha BUMDes menghadapi tantangan eksternal. Di bawah ini merupakan gambaran komprehensif per wilayah terkait praktik dan tantangan kepemimpinan kepala desa dalam tata kelola BUMDes.

1. Kabupaten Klaten – Kepemimpinan Transformasional Berbasis Inovasi

Kepala Desa di Klaten, khususnya di Desa Ponggok dan Desa Kemudo, menunjukkan kepemimpinan yang berorientasi pada inovasi dan hasil. Leadership mereka tidak hanya menggerakkan BUMDes Tirta Mandiri sebagai unit bisnis desa, tetapi juga mampu membangun kepercayaan publik melalui manfaat nyata bagi warga, seperti peningkatan pendapatan desa, lapangan kerja, dan pelayanan publik. Dari sisi komunikasi, kepala desa menjalankan musyawarah desa secara terbuka sebagai kanal komunikasi dua arah sehingga keputusan bisnis lebih inklusif dan dipahami masyarakat. Dalam manajemen risiko, kolaborasi dengan sektor swasta—seperti pemanfaatan dana CSR dan investasi masyarakat—dilakukan melalui aturan yang jelas untuk menghindari risiko politisasi dan konflik kepentingan. Model kepemimpinan ini menjadi salah satu praktik terbaik dalam tata kelola ekonomi desa di Indonesia

2. *Kabupaten Buleleng – Kepemimpinan Kolaboratif Berbasis Adat dan Peluang Ekonomi*
Kepala desa di Buleleng menunjukkan kepemimpinan kolaboratif dengan menekankan kemitraan, baik dengan OPD teknis maupun lembaga lokal seperti Lembaga Perkreditan Desa dan Koperasi Merah Putih. Komunikasi dikelola melalui integrasi kearifan lokal—tokoh adat maupun kepala dusun ikut mengawasi dan memberi masukan dalam usaha BUMDes. Dari sisi manajemen risiko, kepala desa mampu menjaga keberlanjutan usaha simpan pinjam dan air desa dengan mekanisme pemantauan berkala serta pelaporan berjenjang. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan publik tetapi juga memperluas peluang pasar dan mitigasi risiko finansial. Kepemimpinan yang membumi pada karakter sosial budaya menjadi kekuatan utama BUMDes di daerah ini.

3. *Kabupaten Kutai Kartanegara – Kepemimpinan Adaptif di Tengah Keterbatasan*
Di Kutai Kartanegara, kepala desa memainkan peran penting dalam menginisiasi serta mendukung berbagai unit usaha BUMDes, mulai dari TPS3R hingga usaha layanan air. Leadership terlihat dalam kemampuan kepala desa menjembatani kebutuhan masyarakat dengan dukungan kebijakan seperti Kredit Kukar Idaman dan kemitraan usaha. Namun komunikasi dengan masyarakat masih lebih banyak bersifat informatif daripada kolaboratif, sehingga keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan belum optimal. Dalam manajemen risiko, tantangan muncul terkait perizinan usaha dan keterbatasan SDM yang dapat menunda ekspansi bisnis. Meskipun demikian, kepala desa tetap berupaya menjaga tata kelola agar usaha berjalan sesuai regulasi sambil memperkuat jejaring pendukung usaha BUMDes.

4. *Kabupaten Maluku Tengah – Kepemimpinan Struktural namun Belum Inklusif*
Kepala Negeri (Kepala Desa) di Maluku Tengah memiliki posisi yang sangat kuat dalam struktur kelembagaan Bumneg. Leadership berfokus pada stabilitas dan kontrol manajerial. Namun pola komunikasi masih dominan satu arah, di mana perencanaan usaha banyak diformulasikan oleh pemerintah negeri tanpa partisipasi luas warga. Kondisi ini membuat masyarakat hanya menjadi pengguna, bukan pemilik proses pengembangan ekonomi desa. Dalam manajemen risiko, pengawasan internal kepada Badan Saniri Negeri sudah berjalan, tetapi keterbatasan monitoring eksternal dan kapasitas SDM membuat risiko stagnasi usaha dan rendahnya akuntabilitas masih cukup tinggi. Perlu penguatan kepemimpinan partisipatif agar Bumneg lebih adaptif terhadap dinamika pasar dan harapan masyarakat.

BAB III

ANALISIS TATA KELOLA BUMDES

Analisis terhadap data pada sub bab sebelumnya meliputi aspek regulasi, klasifikasi usaha, perencanaan organisasi, pengelolaan modal dan keuangan, serta partisipasi masyarakat dilakukan menggunakan pendekatan *open*, *axial*, dan *selective coding* untuk menangkap pola substantif yang membentuk kinerja BUMDes. Melalui proses ini, setiap fragmen informasi diurai menjadi kode awal, kemudian dikelompokkan ke dalam kategori tematik, hingga akhirnya menghasilkan tema inti yang menjelaskan struktur persoalan secara komprehensif. Pendekatan ini tidak hanya menunjukkan bagaimana masing-masing aspek berkontribusi terhadap kekuatan dan kelemahan BUMDes, tetapi juga menegaskan kebutuhan akan integrasi ekosistem kelembagaan, usaha, keuangan, partisipasi, dan kapasitas manajerial.

Tabel 1. *Open Coding* per Aspek

Aspek	Abstraksi	Kode Open Coding Utama
a. Regulasi & Kebijakan	Perdes/Perda/Perbup lengkap, penggunaan aplikasi pencatatan, Dana Desa & CSR sebagai modal, monitoring DPMD tidak rutin, pembinaan SDM terbatas.	Regulasi lengkap, SOP lokal, digitalisasi keuangan, dukungan Dana Desa, pemanfaatan CSR, monitoring lemah, pembinaan SDM terbatas.
b. Klasifikasi Usaha & Kesesuaian Potensi	Usaha BUMDes berbasis air bersih, simpan pinjam, TPS3R, pengolahan limbah, pariwisata, pertanian; dampak ke PAD dan layanan dasar; penguatan kohesi sosial dan inklusi kelompok rentan.	Usaha berbasis kebutuhan lokal, dampak ke PAD, layanan dasar meningkat, kohesi sosial, inklusi ekonomi, potensi belum selalu terpetakan sistematis.
c. Perencanaan & Pengorganisasian	85% pengurus dipilih lewat Musdes, 89% paham tugas, praktik partisipatif; tetapi masa jabatan pendek, profesionalisasi terbatas, perencanaan belum konsisten berbasis data dan evaluasi.	Pemilihan demokratis, pemahaman tugas tinggi, kelemahan profesionalisasi, masa jabatan pendek, perencanaan administratif, evaluasi tidak konsisten, integrasi data potensi lokal belum optimal.
d. Modal & Pengelolaan Keuangan	Sumber modal dominan dari APBDes ($\pm 93\%$), investasi masyarakat sangat kecil; pelaporan keuangan belum rutin; verifikasi keuangan didominasi aparat desa; audit pihak ketiga	Ketergantungan pada Dana Desa, investasi masyarakat rendah, pelaporan keuangan tidak rutin, akuntansi lemah, verifikasi internal dominan, audit eksternal minim,

	minim; akses informasi keuangan ke publik belum merata.	transparansi keuangan belum menyeluruh.
e. Partisipasi Masyarakat	Partisipasi banyak terjadi di musyawarah formal; partisipasi substantif dalam penyertaan modal dan pengambilan keputusan masih rendah; kepercayaan masyarakat cukup/sangat tinggi; manfaat utama: lapangan kerja dan layanan publik; sebagian belum merasakan manfaat langsung.	partisipasi formalistik, partisipasi substantif rendah, tingkat kepercayaan tinggi, manfaat tidak merata, keterlibatan tenaga kerja ada namun terbatas, penyertaan modal sangat rendah.

Analisis awal terhadap lima aspek menunjukkan bahwa BUMDes memiliki fondasi regulasi yang relatif kuat melalui Perdes, Perda, dan Perbup, serta dukungan Dana Desa dan CSR, tetapi implementasinya belum sepenuhnya konsisten karena monitoring dan pembinaan SDM masih terbatas. Pada sisi usaha, BUMDes telah mengembangkan unit-unit yang relevan dengan kebutuhan dasar masyarakat—seperti air bersih, simpan pinjam, TPS3R, limbah, pariwisata, dan pertanian—yang memberi kontribusi pada layanan dasar, PAD, serta memperkuat kohesi sosial. Namun, pemetaan potensi sering kali tidak dilakukan secara sistematis sehingga tidak semua usaha benar-benar mencerminkan keunggulan desa.

Dari aspek perencanaan dan pengorganisasian, struktur pengurus cukup demokratis dengan tingkat pemahaman tugas yang baik, tetapi profesionalisasi, masa jabatan yang pendek, dan perencanaan yang masih administratif menghambat konsistensi pengembangan usaha. Pada aspek keuangan, ketergantungan pada Dana Desa sangat tinggi, pelaporan tidak rutin, dan lemahnya akuntansi serta audit membuat transparansi dan akuntabilitas belum memadai. Sementara itu, partisipasi masyarakat masih bersifat formal, dengan kepercayaan yang tinggi tetapi penyertaan modal dan partisipasi substantif rendah. Secara keseluruhan, pola ini menunjukkan bahwa BUMDes berada pada posisi yang potensial namun belum ditopang oleh tata kelola, perencanaan, keuangan, dan partisipasi yang cukup kuat untuk menopang pertumbuhan usaha secara berkelanjutan.

Tabel 2. *Axial Coding* (Kategori & Sumber Kode)

Kategori Axial	Sumber Aspek & Kode <i>Open Coding</i>	Makna Kategori
1. Kelembagaan & Regulasi	Dari a : regulasi lengkap, SOP lokal, monitoring lemah, pembinaan SDM terbatas; dari c : pemilihan pengurus demokratis, struktur sudah partisipatif namun belum sepenuhnya profesional.	Fondasi hukum dan struktur BUMDes cukup kuat, tetapi penerjemahan ke SOP, monitoring, dan penegakan tata kelola belum konsisten.
2. Kesesuaian Usaha & Perencanaan	Dari b : usaha berbasis kebutuhan lokal, dampak PAD & layanan dasar, potensi belum selalu dipetakan	Usaha BUMDes punya potensi besar, tetapi seleksi dan perencanaannya belum

	sistematis; dari c: perencanaan administratif, integrasi visi-rencana usaha belum konsisten, evaluasi tahunan belum utuh.	sepenuhnya berbasis data potensi desa dan skala ekonomi yang jelas.
3. Permodalan & Tata Kelola Keuangan	Dari a dan d : Dana Desa dominan, CSR sebagai tambahan, investasi masyarakat rendah, pelaporan keuangan tak rutin, akuntansi lemah, verifikasi internal dominan, audit eksternal minim, akses informasi keuangan belum merata.	Sistem keuangan BUMDes belum profesional dan terlalu bergantung pada sumber fiskal pemerintah, sehingga rentan terhadap risiko keberlanjutan.
4. Partisipasi & Kepercayaan Masyarakat	Dari e: partisipasi dominan dalam forum musyawarah, partisipasi substantif dan penyertaan modal rendah, kepercayaan cukup/sangat tinggi, sebagian belum merasakan manfaat langsung.	Masyarakat percaya dan memanfaatkan layanan BUMDes, tetapi belum terlibat kuat sebagai pemilik dan pengambil keputusan ekonomi.
5. Kapasitas Manajerial & Organisasi	Dari c dan d : 89% pengurus paham tugas, namun profesionalisasi terbatas; masa jabatan pendek; kapasitas teknis dan pemahaman akuntansi tidak merata; sebagian BUMDes menunjukkan praktik baik (Klaten, Buleleng), sebagian lain tertinggal.	Kinerja BUMDes sangat ditentukan oleh kapasitas pengurus dan keberlanjutan kepemimpinan, bukan hanya oleh regulasi di atas kertas.

Analisis tematik menunjukkan bahwa secara kelembagaan BUMDes telah memiliki dasar hukum yang memadai melalui regulasi desa dan dukungan pemerintah, namun kelemahan pada SOP, monitoring, dan pembinaan membuat tata kelola belum berjalan konsisten. Pada sisi usaha dan perencanaan, BUMDes telah mengelola unit-unit yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, namun pemilihan usaha dan penyusunan rencana belum sepenuhnya berbasis data potensi desa maupun skala ekonomi yang jelas. Hal ini menyebabkan pengembangan usaha sering bersifat reaktif dan tidak berkelanjutan. Di bidang keuangan, ketergantungan yang sangat besar pada Dana Desa serta lemahnya pelaporan, akuntansi, dan audit menunjukkan bahwa sistem keuangan BUMDes belum berada pada standar profesional yang mampu menopang pertumbuhan jangka panjang.

Kondisi ini diperkuat oleh pola partisipasi masyarakat yang sebagian besar berlangsung secara formal dalam musyawarah, sementara keterlibatan melalui penyertaan modal dan pengambilan keputusan ekonomi masih rendah meski tingkat kepercayaan cukup tinggi. Terakhir, kapasitas manajerial pengurus menjadi faktor penentu utama kinerja BUMDes: pemahaman tugas yang baik tidak diikuti oleh profesionalisasi yang kuat, masa jabatan yang pendek menghambat keberlanjutan, dan variasi kemampuan teknis membuat perbedaan tajam antara BUMDes yang berkembang dan yang tertinggal. Secara keseluruhan, kategori-

kategori ini menggambarkan bahwa kekuatan kelembagaan tidak otomatis menjamin kinerja BUMDes tanpa tata kelola yang disiplin, perencanaan berbasis data, sistem keuangan yang andal, partisipasi masyarakat yang substantif, dan kapasitas manajerial yang berkelanjutan.

A. Kelembagaan dan Regulasi (*Institutional Framework*)

Kerangka kelembagaan BUMDes terlihat kuat pada tingkat regulatif, namun belum sepenuhnya bekerja pada tataran implementasi. Dalam perspektif Teori Kelembagaan Scott (2008), pilar regulatif (aturan formal, peraturan desa, dan peraturan daerah) memang sudah terbentuk, namun pilar normatif (standar perilaku yang diinternalisasi) dan pilar kognitif (kapasitas dan pemahaman pelaksana) masih lemah. Kondisi ini menjadikannya regulasi yang bersifat "*compliance-based*", bukan "*performance-based*". Dengan kata lain, aturan ada, tetapi tidak menjadi mekanisme yang mendorong kinerja.

Monitoring yang tidak konsisten memperlihatkan adanya institutional gap antara pemerintah daerah dengan pemerintah desa. Hal ini sejalan dengan argumen Ostrom (1990) tentang pentingnya *nested enterprises*—hubungan kelembagaan berlapis yang terkoordinasi. Ketika hubungan ini lemah, BUMDes kehilangan "payung" koordinasi yang seharusnya menjaga standar operasional dan integritas proses.

Selain itu, lemahnya pembinaan SDM menunjukkan bahwa implementasi kebijakan publik belum masuk ke tahap *institutionalization* dalam konsep March & Olsen (1989). BUMDes belum memiliki mekanisme yang membuat aturan bekerja secara rutin dan otomatis. Akibatnya, kualitas pengelolaan BUMDes sangat bergantung pada figur pengurus, bukan sistem.

Tema ini menggambarkan bahwa regulasi yang kuat tanpa kepatuhan, pengawasan, dan internalisasi norma tidak menghasilkan organisasi yang stabil. Karena itu, penguatan monitoring dan standardisasi kinerja BUMDes bukan sekadar kebutuhan administratif, tetapi prasyarat dasar untuk membangun tata kelola usaha desa yang akuntabel.

B. Kesesuaian Usaha dan Perencanaan (*Business Planning*)

Keselarasan antara potensi desa dan unit usaha BUMDes merupakan faktor strategis yang menentukan keberlanjutan usaha. Banyak BUMDes telah beroperasi pada sektor-sektor yang relevan seperti air bersih, pengolahan hasil pertanian, lembaga keuangan mikro, dan pengelolaan sampah. Namun, ketidakteraturan dalam pemetaan potensi menunjukkan proses perencanaan yang bersifat *supply-driven*, bukan *needs-driven* atau *opportunity-driven*. Hal ini bertentangan dengan prinsip perencanaan strategis Bryson (2018) yang menekankan pentingnya analisis situasi, evaluasi aset strategis, dan prioritas kebijakan.

Dalam konteks teori organisasi, *Resource-Based View* (Barney, 1991) menjelaskan bahwa organisasi hanya dapat berkembang bila memanfaatkan *unique resources* dan *distinctive capabilities*. Ketika pemetaan potensi tidak dilakukan secara akurat, BUMDes kehilangan peluang membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Banyak unit usaha

akhirnya berjalan dengan margin rendah karena tidak ditopang oleh keunggulan lokal yang kuat.

Lebih jauh, perencanaan yang bersifat administratif menunjukkan rendahnya penggunaan alat analisis bisnis seperti *feasibility study*, *risk assessment*, dan *market forecasting*. Padahal, teori kewirausahaan sosial Dees (1998) menekankan bahwa organisasi berbasis komunitas memerlukan kejelasan nilai, disiplin studi kelayakan, dan orientasi dampak jangka panjang. Tanpa itu, usaha desa hanya menjadi aktivitas rutin tanpa arah strategis. Dengan demikian, tema ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas perencanaan bukan hanya soal teknis, tetapi soal perubahan paradigma: BUMDes harus memperlakukan usaha desa sebagai entitas bisnis strategis, bukan sekadar program desa.

C. Permodalan dan Tata Kelola Keuangan (*Financial Management*)

Skema permodalan BUMDes masih terfragmentasi, dengan ketergantungan yang sangat tinggi terhadap Dana Desa. Kondisi ini menjadikan BUMDes kurang adaptif terhadap dinamika pasar. Dalam teori keuangan publik, Mikesell (2014) menyebut bahwa entitas pengelola dana publik harus memiliki sistem akuntansi dan pelaporan yang transparan, audit eksternal, dan pengendalian internal yang memadai. Ketika BUMDes tidak mempraktikkan standar tersebut, maka risiko *financial mismanagement* meningkat.

Lemahnya audit dan pelaporan juga bertentangan dengan prinsip *Good Governance* yang mengharuskan akuntabilitas, transparansi, dan integritas sebagai basis kepercayaan publik. Selain itu, kurangnya diversifikasi modal membuat BUMDes tidak memiliki fleksibilitas ekspansi. Padahal, teori manajemen risiko Kaplan & Mikes (2012) menjelaskan bahwa organisasi harus mengurangi ketergantungan terhadap satu sumber pendanaan untuk menekan risiko operasional dan fiskal.

Minimnya investasi masyarakat menunjukkan bahwa BUMDes belum dipersepsikan sebagai entitas ekonomi yang menarik bagi warga. Ini memperkuat argumen Fukuyama (1995) tentang peran kepercayaan dan informal institutions dalam mendorong aktivitas ekonomi kolektif. Tanpa sistem keuangan yang profesional, partisipasi finansial masyarakat sulit tumbuh.

Tema ini menggarisbawahi bahwa penguatan BUMDes membutuhkan transformasi struktur keuangan, bukan hanya tambahan modal. Modernisasi akuntansi, audit rutin, dan inovasi pembiayaan (*co-investment*, kredit lembaga keuangan, kemitraan koperasi) adalah langkah krusial untuk meningkatkan ketahanan finansial BUMDes.

D. Partisipasi dan Kepercayaan Masyarakat (*Community Engagement*)

Temuan menunjukkan bahwa masyarakat memiliki tingkat kepercayaan yang cukup tinggi terhadap BUMDes, namun tidak diikuti partisipasi substantif seperti penyertaan modal dan keterlibatan dalam keputusan strategis. Kontradiksi ini dapat dijelaskan

melalui *Ladder of Citizen Participation* (Arnstein, 1969) yang membedakan antara partisipasi simbolik dan partisipasi bermakna. Banyak BUMDes masih berada pada tahap *tokenism*, yaitu masyarakat hadir dalam forum, tetapi tidak memiliki ruang untuk mempengaruhi arah kegiatan.

Dari perspektif *Social Capital Theory* (Putnam, 1993), kepercayaan yang tidak dikonversi menjadi aksi kolektif menunjukkan lemahnya *bridging social capital*. Kepercayaan tersebut bersifat pasif, bukan produktif. Warga melihat BUMDes sebagai “penyedia layanan”, bukan sebagai “sumber kepemilikan bersama”. Pola ini juga sejalan dengan *Collective Action Theory* (Olson, 1965) yang menjelaskan bahwa individu cenderung tidak berpartisipasi dalam aksi kolektif jika manfaatnya tidak bersifat langsung dan pribadi.

Minimnya partisipasi substantif memperlemah legitimasi ekonomi BUMDes. Tanpa keterlibatan warga dalam penyertaan modal dan pengawasan, BUMDes lebih berfungsi seperti unit kerja desa daripada badan usaha milik komunitas. Tema ini menegaskan perlunya transformasi model partisipasi dari seremonial ke partisipatif yang berbasis kepemilikan.

E. Kapasitas Manajerial dan Organisasi (*Organizational Capacity*)

Variasi kualitas SDM pengurus BUMDes menjadi faktor paling menentukan apakah BUMDes berkembang atau stagnan. Dalam Teori Kapasitas Organisasi Morgan (2006), kapasitas organisasi tidak hanya soal kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan mengelola proses, membangun hubungan, mengadaptasi perubahan, dan menciptakan pembelajaran jangka panjang. Ketika masa jabatan pengurus pendek dan tidak ada kaderisasi, organisasi kehilangan memori institusional.

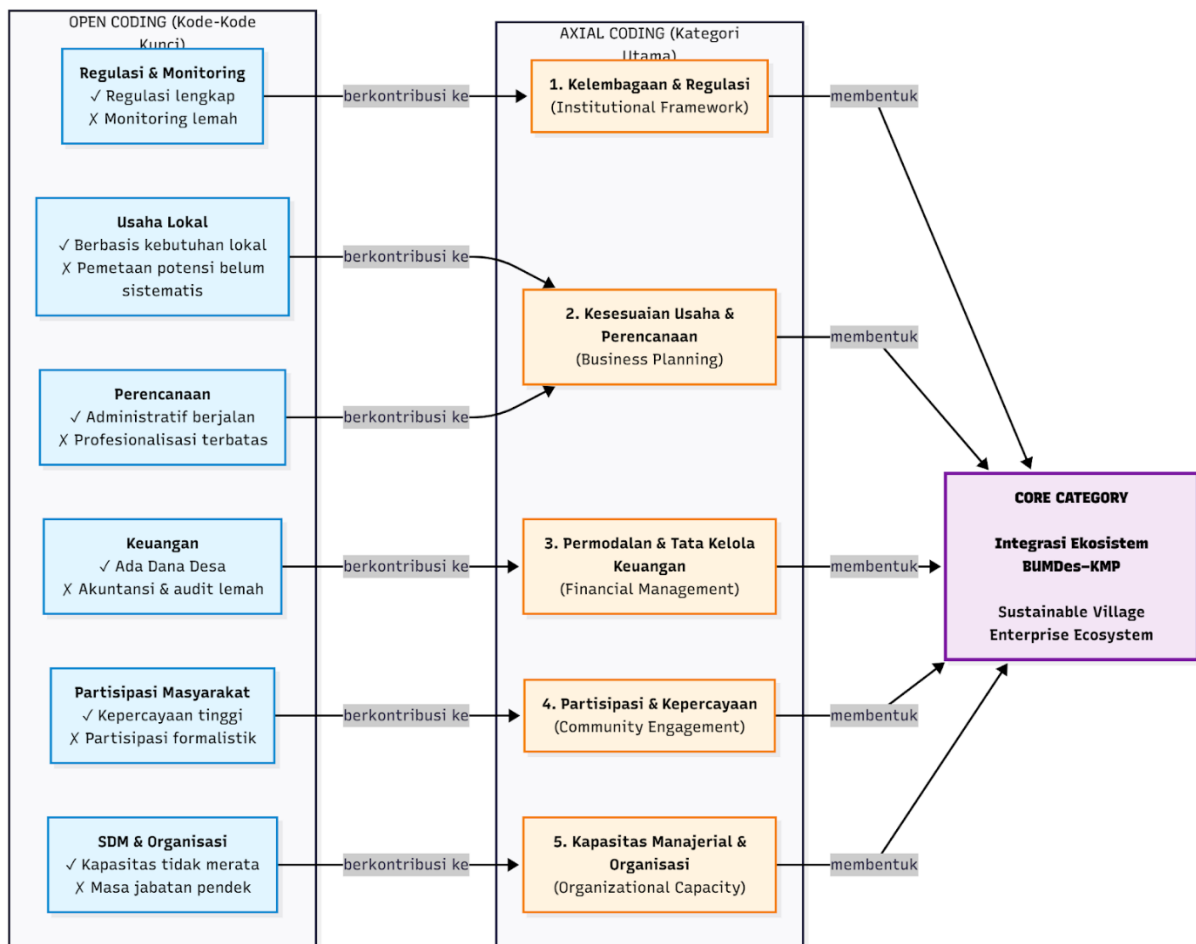
Konsep *Human Capital Theory* (Becker, 1993) menegaskan bahwa peningkatan nilai organisasi bergantung pada kompetensi manusianya. Namun, kompetensi pengurus BUMDes bervariasi tajam antarwilayah, menyebabkan ketidakmerataan kualitas pengelolaan. Sementara itu, *Leadership Substitution Theory* (Kerr & Jermier, 1978) menjelaskan bahwa organisasi dengan sistem yang lemah akan sangat bergantung pada figur tertentu. Hal ini terbukti di lapangan: BUMDes yang dipimpin pengurus berpengalaman maju pesat, sementara BUMDes tanpa pengurus kompeten berjalan di tempat. Tema ini memperkuat urgensi untuk membangun sistem pengembangan SDM yang berkelanjutan, pelatihan reguler, sertifikasi, dan koordinasi antarlembaga sebagai bagian dari pembangunan kapasitas organisasi desa.

BAB IV

ANALISIS SINERGI BUMDES DAN KOPERASI MERAH PUTIH

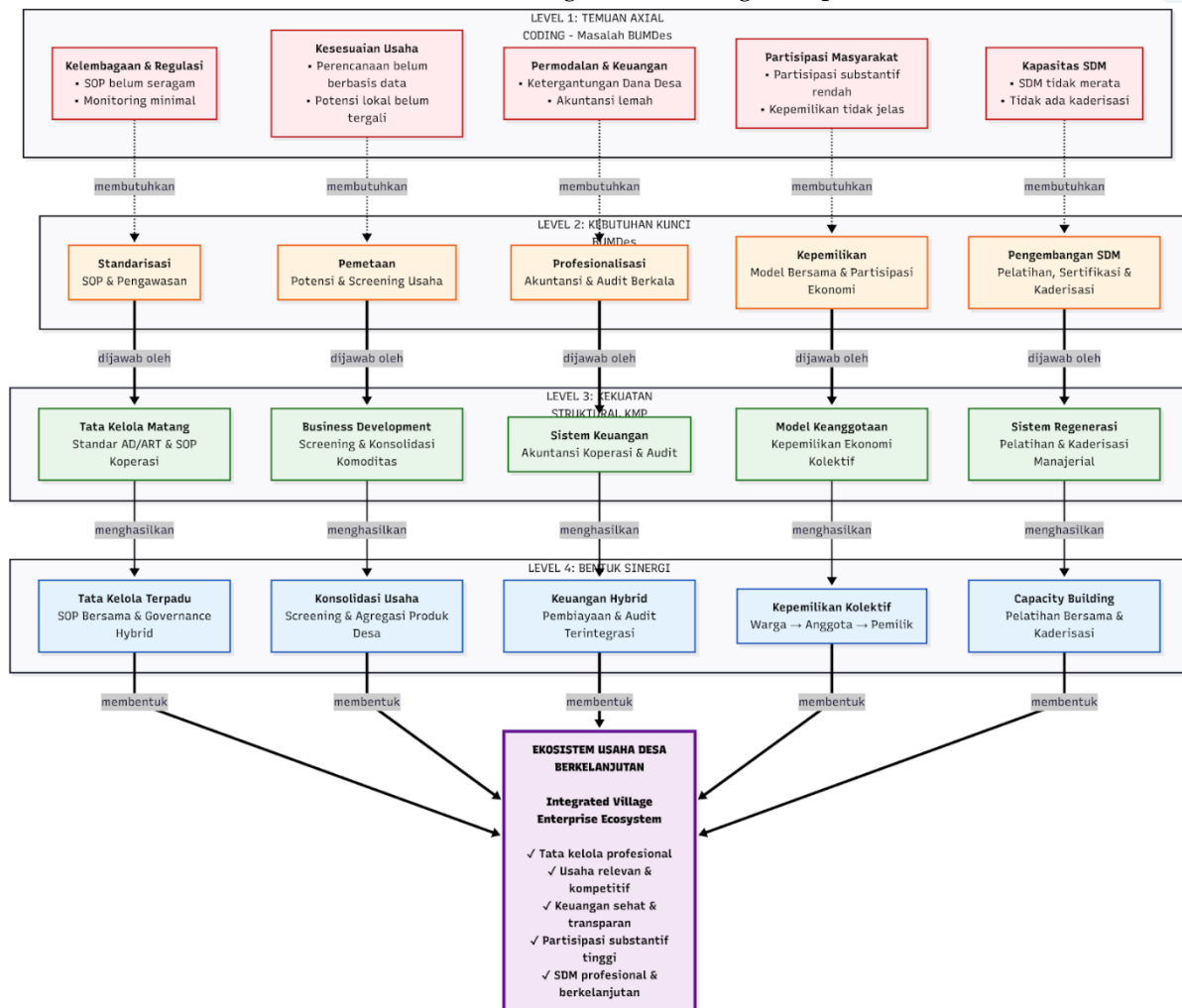
Sinergi antara BUMDes dan Koperasi Merah Putih menjadi semakin penting ketika hasil analisis menunjukkan bahwa potensi ekonomi desa seringkali tidak berkembang maksimal karena kelembagaan yang belum stabil, perencanaan usaha yang tidak berbasis data, pengelolaan keuangan yang lemah, partisipasi masyarakat yang masih formalistik, serta kapasitas pengurus yang belum merata. Di sisi lain, KMP hadir dengan kekuatan struktural yang sudah teruji – mulai dari standar tata kelola koperasi, mekanisme akuntansi dan audit, model kepemilikan berbasis anggota, hingga sistem pelatihan dan kaderisasi. Pertemuan antara kebutuhan BUMDes dan kekuatan KMP membuka peluang integrasi yang bukan hanya bersifat kolaboratif, tetapi membentuk ekosistem usaha desa.

Gambar 18. Alur Analisis Tematik



Tema inti ini menjadi dasar argumen bahwa **sinergi BUMDes-KMP bukan duplikasi lembaga, tetapi integrasi ekosistem**: BUMDes sebagai basis potensi desa, KMP sebagai penguat kelembagaan dan pembiayaan.

Gambar 19. Alur Analisis Sinergi Bumdes dengan Koperasi Merah Putih



Gambar diatas ini menunjukkan bagaimana masalah-masalah struktural BUMDes, yang teridentifikasi melalui *axial coding*, secara sistematis dipetakan menjadi kebutuhan inti, lalu dicocokkan dengan kekuatan kelembagaan Koperasi Merah Putih (KMP). Pendekatan ini mencerminkan apa yang dijelaskan oleh teori *neo-institutionalisme* (Scott, 2014): organisasi berkembang bukan hanya karena modal dan struktur formal, tetapi karena keberadaan *regulative, normative, dan cultural-cognitive pillars* yang membentuk perilaku organisasional. Dengan kata lain, BUMDes tidak cukup hanya memiliki regulasi; mereka membutuhkan institusi yang hidup—berupa standar, kebiasaan profesional, dan pola pengawasan. Inilah titik masuk sinergi dengan KMP.

Pembahasan mengenai sinergi antara Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan Koperasi Merah Putih (KMP) berangkat dari temuan *axial coding* yang mengidentifikasi sejumlah persoalan struktural serta kebutuhan kelembagaan BUMDes. Temuan tersebut kemudian dibandingkan dengan kekuatan kelembagaan yang dimiliki KMP sebagai institusi ekonomi berbasis anggota. Integrasi keduanya menunjukkan potensi pembentukan ekosistem usaha desa yang lebih matang dan berkelanjutan. Analisis ini mengikuti kerangka pemikiran teori

institusional, tata kelola organisasi, dan partisipasi kolektif untuk menjelaskan bagaimana sinergi tersebut bukan hanya memungkinkan, tetapi diperlukan.

LEVEL 1 – Masalah Inti BUMDes: Evaluasi Kelembagaan dan Operasional

Hasil *axial coding* mengungkap bahwa problem BUMDes bersifat struktural dan berulang pada berbagai konteks. Pertama, aspek kelembagaan dan regulasi menunjukkan adanya “ketidakseimbangan institusional”. Secara formal, BUMDes memiliki kerangka regulasi yang lengkap, namun belum diikuti oleh mekanisme pengawasan dan penegakan yang memadai. Dalam perspektif *neo-institusionalisme*, kondisi ini mencerminkan lemahnya *regulative enforcement* yang berimplikasi pada terbentuknya aturan tanpa perilaku yang sesuai (Scott, 2014).

Kedua, kesesuaian usaha menunjukkan bahwa sebagian besar BUMDes belum menerapkan prinsip *evidence-based business planning*. Usaha yang didirikan lebih banyak didorong oleh peluang jangka pendek daripada analisis komparatif terhadap potensi desa, kapasitas internal, dan akses pasar. Situasi ini sejalan dengan literatur *business model fit* yang menyatakan bahwa keberlanjutan usaha memerlukan kesesuaian antara sumber daya, pasar, dan strategi usaha.

Ketiga, permodalan dan tata kelola keuangan masih bergantung pada dana transfer pemerintah desa. Ketergantungan ini tidak hanya membatasi fleksibilitas BUMDes, tetapi juga menciptakan risiko finansial jangka panjang sebagaimana dijelaskan oleh Brinkerhoff melalui *Organizational Capacity Framework* bahwa kapasitas finansial yang tidak terdiversifikasi meningkatkan kerentanan organisasi.

Keempat, partisipasi masyarakat masih berada pada tataran formalistik. Dengan merujuk pada *Ladder of Participation* dari Arnstein (1969), partisipasi BUMDes saat ini berada pada tingkat *tokenism* di mana masyarakat hadir tetapi tidak memiliki pengaruh substantif dalam pengambilan keputusan maupun kepemilikan ekonomi.

Kelima, kapasitas SDM BUMDes menunjukkan keterbatasan dalam manajemen profesional, tidak adanya sistem kaderisasi, dan lemahnya kontinuitas kepemimpinan. Dalam literatur *learning organization*, ketidakhadiran sistem pembelajaran kelembagaan akan menghambat inovasi dan perbaikan berkelanjutan (Senge, 1990).

Dengan demikian, Level 1 menggambarkan kondisi BUMDes yang secara regulatif kuat, namun secara operasional dan normatif lemah.

LEVEL 2 – Kebutuhan Kunci BUMDes: Landasan Transformasi Kelembagaan

Analisis terhadap masalah inti menuntun pada identifikasi kebutuhan kunci yang harus dipenuhi untuk memperkuat posisi BUMDes sebagai entitas usaha desa. Pertama, BUMDes

memerlukan standarisasi SOP dan mekanisme pengawasan. Literatur *governance maturity* menekankan bahwa konsistensi prosedur dan pengawasan merupakan fondasi untuk akuntabilitas serta stabilitas organisasi.

Kedua, BUMDes membutuhkan mekanisme pemetaan potensi desa dan *screening* usaha. Prinsip *asset-based development* dalam teori *Local Economic Development* menegaskan bahwa pembangunan ekonomi lokal harus berbasis pada pengetahuan sistematis tentang aset dan peluang.

Ketiga, kebutuhan akan profesionalisasi keuangan merupakan syarat penting untuk membangun kredibilitas dan daya tahan finansial jangka panjang. Kejelasan sistem akuntansi, audit, dan pemisahan fungsi adalah komponen yang digaribawahi dalam teori *internal control system*.

Keempat, diperlukan model kepemilikan ekonomi warga yang memungkinkan masyarakat terlibat tidak hanya sebagai pengguna layanan, melainkan sebagai pemilik dan penerima manfaat. Konsep *collective action* dari Ostrom (1990) menyatakan bahwa keberlanjutan lembaga lokal bertumpu pada rasa memiliki dan mekanisme insentif kolektif.

Kelima, BUMDes memerlukan pengembangan kapasitas SDM yang terstruktur melalui pelatihan, sertifikasi, dan kaderisasi. Dalam teori *human capital*, peningkatan kapasitas tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga mempengaruhi produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Level ini menggambarkan bahwa kebutuhan BUMDes bukan sekadar tambahan teknis, melainkan prasyarat kelembagaan untuk naik kelas.

LEVEL 3 - Kekuatan Struktural Koperasi Merah Putih: Kapabilitas yang Sangat Komplementer

Ketika kebutuhan BUMDes dibandingkan dengan kekuatan kelembagaan KMP, tampak bahwa keduanya memiliki struktur yang komplementer. KMP memiliki sistem tata kelola yang matang—mulai dari AD/ART, SOP, hingga mekanisme pengawasan internal—yang mampu mengisi *regulative gap* yang dialami BUMDes. Dari sisi usaha, KMP memiliki pengalaman dalam *business development*, termasuk *screening* usaha dan konsolidasi komoditas. Pendekatan ini konsisten dengan prinsip *value chain development* yang menekankan pentingnya integrasi usaha kecil dalam rantai nilai yang lebih besar.

KMP juga memiliki sistem keuangan yang profesional, dengan praktik akuntansi koperasi, audit berkala, dan akuntabilitas finansial yang tinggi. Sistem ini secara langsung menjawab kelemahan BUMDes dalam hal diversifikasi modal dan profesionalisme keuangan. Model keanggotaan koperasi, yang menempatkan warga sebagai anggota sekaligus pemilik, memberikan solusi atas persoalan partisipasi substantif. Model ini membangun hubungan

ekonomi yang lebih kuat antara warga dan organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh teori *member-based governance*. Selanjutnya, KMP memiliki sistem pelatihan dan kaderisasi yang telah teruji, sehingga dapat menyediakan dukungan bagi pengembangan kapasitas SDM BUMDes secara berkelanjutan. Pada level ini, terlihat jelas bahwa KMP menawarkan seperangkat mekanisme institusional yang secara langsung dapat mengisi kekosongan kelembagaan BUMDes.

LEVEL 4 – Bentuk Sinergi: Integrasi Dua Entitas Menjadi Satu Sistem

Sinergi antara BUMDes dan KMP muncul secara natural melalui empat bentuk integrasi utama. Pertama, tata kelola terpadu memungkinkan penyelarasan SOP, mekanisme audit, dan sistem pengawasan dua lembaga. Integrasi ini dapat menciptakan *hybrid governance* yang lebih stabil dan profesional.

Kedua, konsolidasi usaha desa memungkinkan *screening* ulang unit-unit usaha BUMDes dan pengembangan klaster komoditas yang lebih terarah. Pendekatan ini sejalan dengan literatur *rural enterprise clustering*.

Ketiga, keuangan *hybrid* menggabungkan Dana Desa, modal koperasi, dan simpanan anggota dalam satu struktur pembiayaan yang lebih kuat dan tahan risiko. Model ini dapat meningkatkan peluang BUMDes mengakses pembiayaan eksternal dan memperbaiki kredibilitas keuangan.

Keempat, kepemilikan kolektif melalui model keanggotaan ganda (BUMDes–KMP) meningkatkan partisipasi substantif dan memperkuat hubungan antara warga dan entitas usaha desa. Ini merupakan langkah menuju tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam kerangka Arnstein.

Kelima, *capacity building* bersama memperkuat kompetensi teknis dan manajerial pengurus, serta menciptakan kesinambungan pemimpin melalui mekanisme kaderisasi.

Bentuk sinergi ini bukan hanya kerja sama administratif, melainkan integrasi kelembagaan yang memberi fondasi bagi pertumbuhan jangka panjang.

LEVEL 5 – Ekosistem Usaha Desa Berkelanjutan: Hasil Sinergi sebagai Sistem Sosial Ekonomi

Output dari seluruh proses integrasi tersebut adalah terbentuknya ekosistem usaha desa yang berkelanjutan. Ekosistem ini ditandai oleh:

- tata kelola yang profesional dan konsisten,
- usaha yang relevan dan terhubung dengan pasar,
- keuangan yang sehat dan transparan,
- partisipasi masyarakat yang bersifat substantif, serta

- SDM yang adaptif dan berkelanjutan.

Ekosistem ini selaras dengan konsep *Sustainable Local Economic Development*, yang menekankan bahwa keberlanjutan ekonomi desa harus bertumpu pada kombinasi kelembagaan yang kuat, aktor yang berdaya, dan praktek usaha yang profesional. Pada tahap ini, BUMDes dan KMP tidak lagi dipandang sebagai dua entitas terpisah, melainkan sebagai dua komponen dari satu ekosistem yang saling menguatkan.

Tabel 3. Perbandingan Level

Level Analisis	Fokus Kajian	Temuan Utama (Ringkasan Analitik)	Integrasi Teori	Implikasi bagi Sinergi BUMDes-KMP
LEVEL 1	Masalah Inti BUMDes	• Regulasi lengkap namun tidak diikuti pengawasan efektif. • Usaha tidak berbasis pemetaan potensi. • Ketergantungan Dana Desa, akuntansi lemah. • Partisipasi masyarakat bersifat formalistik. • SDM tidak profesional dan tanpa kaderisasi.	• <i>Neo-institutionalism</i> (Scott) → regulasi kuat tetapi enforcement lemah. • <i>Business Model Fit</i> → usaha tidak sesuai kapasitas dan pasar. • <i>Brinkerhoff</i> → kapasitas finansial rapuh. • <i>Arnstein's Ladder</i> → partisipasi tokenistic. • <i>Learning Organization</i> → tidak ada proses pembelajaran.	Menunjukkan bahwa BUMDes membutuhkan pendampingan kelembagaan yang tidak hanya administratif tetapi sistemik. KMP memiliki mekanisme kelembagaan yang dapat mengisi kekosongan ini.
LEVEL 2	Kebutuhan Kunci BUMDes	• Standarisasi SOP dan monitoring. • Pemetaan potensi dan <i>screening</i> usaha. • Sistem keuangan profesional dan audit. • Mekanisme kepemilikan ekonomi warga. • Pengembangan kapasitas SDM.	• <i>Governance Maturity</i> → perlu SOP dan pengawasan untuk stabilitas. • <i>Local Economic Development</i> → usaha harus berbasis aset lokal. • <i>Internal Control System</i> → audit sebagai penjamin kredibilitas. • <i>Collective Action</i> (Ostrom) → warga perlu menjadi pemilik. • <i>Human Capital Theory</i> → kapasitas SDM menentukan kinerja.	Membentuk dasar kebutuhan yang dapat langsung dijawab oleh struktur koperasi. KMP dapat menyediakan standar operasional, audit, dan model kepemilikan kolektif.

Level Analisis	Fokus Kajian	Temuan Utama (Ringkasan Analitik)	Integrasi Teori	Implikasi bagi Sinergi BUMDes-KMP
LEVEL 3	Kekuatan Struktural KMP	• AD/ART, SOP, dan pengawasan internal yang mapan. • Kemampuan <i>screening</i> dan konsolidasi usaha. • Sistem keuangan koperasi dan audit berkala. • Model anggota-pemilik yang terbukti efektif. • Pelatihan dan kaderisasi rutin.	• <i>Three Pillars of Institutions</i> → KMP kuat pada <i>regulative & normative</i>. • <i>Value Chain Development</i> → konsolidasi komoditas meningkatkan daya saing. • <i>Cooperative Financial Governance</i> → akuntansi dan audit sebagai standar. • <i>Member-Based Governance</i> → partisipasi substantif terbangun. • <i>Learning Organization</i> → tradisi pelatihan memperkuat regenerasi.	KMP memiliki semua elemen struktural yang dibutuhkan untuk memperkuat BUMDes, sehingga sinergi dapat bekerja secara natural dan saling melengkapi.
LEVEL 4	Bentuk Sinergi	• Integrasi SOP dan sistem pengawasan. • Konsolidasi usaha desa ke dalam klaster komoditas. • Skema pembiayaan <i>hybrid</i> BUMDes-KMP. • Kepemilikan ekonomi kolektif melalui keanggotaan. • Pelatihan manajerial dan teknis bersama.	• <i>Hybrid Governance</i> → integrasi dua institusi menghasilkan tata kelola yang lebih matang. • <i>Rural Enterprise Clustering</i> → penguatan usaha melalui klusterisasi. • <i>Financial Sustainability</i> → diversifikasi modal. • <i>Co-Ownership</i> → meningkatkan komitmen dan keberlanjutan. • <i>Institutional Learning</i> → peningkatan kapasitas berkelanjutan.	Sinergi menciptakan mekanisme bersama dalam tata kelola, usaha, keuangan, dan SDM, yang memperkuat posisi BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa.
LEVEL 5	Output: Ekosistem Usaha Desa	• Tata kelola profesional. • Usaha berbasis potensi dan pasar.	• <i>Sustainable Local Economic Development</i> → desa sebagai pusat pertumbuhan	Terbentuk ekosistem usaha desa yang terintegrasi,

Level Analisis	Fokus Kajian	Temuan Utama (Ringkasan Analitik)	Integrasi Teori	Implikasi bagi Sinergi BUMDes-KMP
		• Keuangan sehat dan transparan. • Partisipasi masyarakat substantif. • SDM kompeten dan berkelanjutan.	ekonomi yang mandiri. • <i>Institutional Resilience</i> → stabilitas melalui kombinasi aturan, norma, dan kapasitas.	adaptif, dan berkelanjutan, di mana BUMDes dan KMP berfungsi sebagai dua pilar saling menguatkan.

BAB V

STRATEGI PENINGKATAN TATA KELOLA BUMDES

Penguatan BUMDes dalam hal ini sebagai ruang hidup yang memiliki bentuk dan warna berbeda satu sama lain. Cara suatu desa mengelola usaha, berpartisipasi, dan memanfaatkan potensi lokal sangat dipengaruhi oleh kondisi wilayahnya. Karena itu, teori pembangunan yang menaruh perhatian pada keunikan tempat menjadi titik awal yang penting. Pemikiran Barca, McCann, dan Rodríguez-Pose (2012) menekankan bahwa kebijakan pembangunan yang efektif lahir dari pemahaman atas karakter lokal—bukan dari resep seragam yang dipaksakan pada semua wilayah. Gagasan ini mengajak kita melihat desa bukan sebagai objek kebijakan yang identik, tetapi sebagai ruang ekonomi dan sosial yang memiliki logika dan kekuatan masing-masing.

Pandangan tersebut selaras dengan konsep *territorial capital* dari Camagni (2008). Setiap wilayah—sebesar apa pun skalanya—menyimpan aset yang membentuk kelebihanannya: sumber daya alam, jaringan sosial, pengetahuan lokal, sampai kapasitas *organizational*. Jika BUMDes ingin tumbuh dengan kuat, usaha yang dikembangkan harus mampu menautkan diri dengan modal-modal khas ini. Bukan semata-mata memilih unit usaha yang sedang populer, tetapi menyesuaikannya dengan struktur wilayah tempat BUMDes berdiri.

Dalam literatur *Local Economic Development*, Blakely dan Leigh (2010) menggambarkan pembangunan ekonomi lokal sebagai proses yang bertumpu pada aset warga dan peluang pasar yang benar-benar hidup di lingkup desa. Dari perspektif ini, BUMDes bukan sekadar perangkat administratif, tetapi institusi ekonomi yang tumbuh dari kebutuhan sehari-hari masyarakat. Pemahaman ini bertambah kuat ketika disandingkan dengan teori klaster ekonomi dan rantai nilai (Porter, 1998; Humphrey & Schmitz, 2002), yang menunjukkan bahwa usaha desa hanya akan berkembang bila terhubung dengan jejaring produksi, pemasok, dan pasar yang cocok dengan karakter wilayahnya.

Namun, potensi ekonomi saja tidak cukup menjelaskan keberhasilan BUMDes. Kualitas kelembagaan desa—misalnya kejelasan struktur, disiplin pelaporan, atau konsistensi pengambilan keputusan—sama pentingnya. Grindle (1997) dan Morgan (2006) mengingatkan bahwa organisasi lokal dapat berfungsi secara efektif hanya bila proses internalnya berjalan stabil dan para pelaksana memiliki kemampuan untuk belajar dari pengalaman. Artinya, kemampuan BUMDes untuk mengelola usaha sangat bergantung pada kesiapan birokratis dan manajerial desa itu sendiri.

Selain kelembagaan, dimensi sosial dan budaya juga memainkan peran besar. Putnam (1993) menjelaskan bahwa kepercayaan sosial dan jaringan warga menentukan bagaimana individu bekerja sama dalam sebuah institusi. BUMDes yang berada di wilayah dengan tradisi gotong royong kuat atau kohesi sosial tinggi biasanya lebih mudah mengembangkan partisipasi substantif. Sebaliknya, teori tindakan kolektif dari Olson (1965) mengingatkan bahwa

partisipasi warga tidak akan muncul bila manfaatnya tidak dirasakan langsung. Kondisi ini membuat desain partisipasi harus peka terhadap realitas sosial dan psikologis warga desa.

Kerangka teori tersebut meluas ketika kita melihat wilayah sebagai ruang inovasi. Asheim dan Gertler (2005) mengemukakan bahwa kapasitas inovasi suatu tempat dipengaruhi oleh kualitas jejaring aktor lokal, budaya belajar, dan infrastruktur pengetahuan. Desa yang memiliki akses teknologi dan jejaring kuat biasanya lebih siap melakukan diversifikasi usaha atau digitalisasi BUMDes; desa lain mungkin membutuhkan pendekatan bertahap dan fokus pada penguatan dasar-dasar organisasi.

Rangkaian teori ini membawa satu pesan utama: tidak ada satu jalan tunggal untuk memperkuat BUMDes. Setiap wilayah memiliki modal teritorial, struktur sosial, dan kapasitas kelembagaan yang membentuk kebutuhan berbeda. Karena itu, strategi penguatan BUMDes yang efektif bukan sekadar mengikuti pedoman teknis, tetapi membaca dengan cermat bagaimana desa hidup, bekerja, dan berinteraksi. Dari pemahaman ini, model peningkatan BUMDes dapat dirancang secara lebih luwes—lebih sesuai dengan kondisi wilayah, dan pada akhirnya lebih berkelanjutan.

A. Karakteristik Wilayah dan Analisis Berbasis Hasil Studi Lapangan

Ketika menempatkan BUMDes dalam ruang yang lebih konkret, perbedaan karakter wilayah sangat terasa. Masing-masing membawa latar geografis, tradisi sosial, serta bentuk kelembagaan yang membentuk perilaku ekonomi lokal. Karena itu, pembacaan atas karakteristik desa-desa dalam studi ini—Klaten, Buleleng, Kutai Kartanegara, dan Maluku Tengah—tidak hanya berfungsi sebagai deskripsi, tetapi sebagai kunci untuk memahami mengapa pola pengelolaan BUMDes berbeda, dan mengapa strategi peningkatannya tidak bisa dipaksakan dalam satu format.

1. *Wilayah dengan Ekonomi Dinamis dan Interaksi Industri-Komunitas (Karakteristik Klaten).* Wilayah seperti Klaten menunjukkan kombinasi yang menarik antara sumber daya alam, jejaring industri, dan kreativitas masyarakat. Potensi air bersih dan pariwisata tumbuh berdampingan dengan akses terhadap industri di sekitar desa yang membuka peluang teknologi dan bahan baku—misalnya pemanfaatan limbah industri menjadi produk bernilai tambah. Kondisi ini membentuk desa yang relatif terbuka terhadap inovasi, akrab dengan praktik perencanaan berbasis data, dan memiliki kapasitas untuk mengembangkan usaha yang melampaui kebutuhan dasar. Secara sosial, masyarakatnya terbiasa dengan forum partisipatif dan proses musyawarah yang cenderung deliberatif. Karakteristik seperti ini menciptakan ruang bagi BUMDes untuk mengelola unit usaha yang kompleks dan saling terhubung, seperti wisata, pengolahan limbah, atau kolaborasi rantai nilai dengan industri.

2. *Wilayah dengan Tradisi Kelembagaan Lokal yang Stabil dan Sistem Sosial yang Terorganisasi (Karakteristik Buleleng)*

Di wilayah seperti Buleleng, kekuatan utamanya terletak pada soliditas kelembagaan dan budaya kerja yang relatif disiplin. Desa memiliki payung hukum yang jelas, tradisi administratif yang tertata, serta model partisipasi masyarakat yang terintegrasi dalam struktur adat dan sosial Bali. Stabilitas ini menciptakan basis bagi pengelolaan usaha publik—khususnya layanan air bersih, simpan pinjam, dan usaha berbasis kebutuhan sehari-hari—yang membutuhkan kepercayaan publik tinggi. Penggunaan teknologi pencatatan keuangan, pendampingan lintas dinas, dan tata kelola yang rapi tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan hasil dari kultur birokrasi desa yang sudah mapan. Dengan karakter seperti ini, BUMDes lebih mudah bergerak ke arah inovasi—baik dalam transparansi, digitalisasi, maupun diversifikasi usaha.

3. *Wilayah Ekologis-Lingkungan dengan Tantangan Akses dan Ketergantungan pada Sumber Daya Alam (Karakteristik Kutai Kartanegara)*

Wilayah dengan bentang geografis luas dan tantangan infrastruktur seperti Kutai Kartanegara memperlihatkan karakter yang berbeda. Potensinya banyak terkait dengan komoditas perkebunan, limbah organik, dan pengelolaan sampah. BUMDes di wilayah ini sering memulai usaha yang berkaitan dengan lingkungan: TPS3R, *paving block* dari limbah, kompos, depot air, hingga jasa pendukung aktivitas pertanian. Kebutuhan masyarakat yang tersebar dan jarak antarpermukiman yang lebar membuat layanan publik berbasis desa menjadi relevan. Namun karakter geografis ini juga membawa konsekuensi: partisipasi tidak selalu merata, kapasitas administrasi bervariasi, dan kontinuitas manajemen terganggu oleh pergantian pengurus dalam periode singkat. Kondisi ini membuat inovasi harus menyesuaikan kapasitas SDM setempat serta dukungan dari OPD daerah, bukan berdiri semata-mata di bahu BUMDes.

4. *Wilayah dengan Struktur Sosial-Adat yang Kuat dan Ekonomi Dasar yang Dominan (Karakteristik Maluku Tengah)*

Ciri utama wilayah seperti Maluku Tengah terletak pada peran kelembagaan adat dan pola pengambilan keputusan yang tidak selalu terbuka bagi seluruh warga. BUMDes—atau Bumneg dalam istilah setempat—cenderung mengelola usaha yang dekat dengan kebutuhan dasar seperti simpan pinjam, kios desa, dan layanan publik sederhana. Pilihan ini bukan semata keterbatasan, tetapi refleksi dari struktur sosial dan ekonomi lokal yang belum mendorong usaha skala besar. Ketergantungan pada penyertaan modal negeri dan minimnya pendampingan rutin membuat BUMDes bergerak dalam koridor yang lebih sederhana. Partisipasi masyarakat hadir, tetapi lebih pada bentuk konsultatif, bukan kemitraan penuh. Dengan karakter seperti ini, strategi penguatan harus dimulai dari stabilisasi kelembagaan, peningkatan literasi keuangan, serta pembukaan ruang partisipasi yang lebih setara sebelum berbicara tentang diversifikasi usaha.

Jika keempat wilayah tersebut dibaca secara berdampingan, pola yang muncul cukup jelas: karakter wilayah menentukan bentuk usaha, pola partisipasi, gaya kepemimpinan, dan kesiapan inovasi BUMDes.

- Wilayah berbasis sumber daya alam dan industri cenderung melahirkan BUMDes yang siap berinovasi dan mengambil usaha yang lebih kompleks.
- Wilayah dengan tradisi administratif kuat menerjemahkan potensi ini menjadi tata kelola yang rapi dan profesional.
- Wilayah *environmental*-agraris lebih cocok dengan model usaha publik dan pengelolaan lingkungan yang berkelanjutan.
- Wilayah adat-komunal memerlukan pendekatan bertahap karena pola pengambilan keputusannya tidak selalu egaliter dan kapasitas manajemennya bervariasi.

Secara keseluruhan, karakteristik wilayah dalam studi lapangan menunjukkan bahwa strategi peningkatan BUMDes hanya akan berhasil ketika disesuaikan dengan “logika wilayah” masing-masing—logika yang dibentuk oleh alam, sejarah, sosial-budaya, dan cara masyarakat lokal bekerja satu sama lain.

B. Model dan Strategi Peningkatan BUMDes Berdasarkan Karakteristik Wilayah (Sintesis Temuan Empiris)

Hasil pengambilan data dari empat wilayah menunjukkan bahwa BUMDes tidak tumbuh dengan pola yang sama. Setiap daerah bergerak mengikuti ritme wilayahnya: struktur sosial, kapasitas SDM, jenis potensi, dan cara masyarakat mengorganisasi urusan bersama. Karena itu, strategi penguatan BUMDes yang efektif tidak dapat dipaksakan menjadi satu model nasional yang generik. BUMDes perlu dipetakan mengikuti “DNA wilayah”, apa yang menggerakkan ekonomi lokal, bagaimana keputusan dibuat, dan sejauh mana desa siap mengelola usaha yang lebih kompleks. Dari sintesis tersebut, beberapa model peningkatan BUMDes dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Model Inovasi Berbasis Potensi Unggulan dan Jejaring Ekonomi (Model Klaten)

Wilayah dengan modal teritorial kuat—seperti akses industri, potensi wisata, dan kedekatan dengan pasar—memungkinkan BUMDes mengembangkan usaha yang lebih berlapis. Temuan lapangan menunjukkan bahwa desa dengan kapasitas perencanaan yang baik dan partisipasi warga yang kuat mampu menata usaha yang tidak hanya memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga membuka peluang ekonomi baru.

Strategi penguatan yang sesuai:

- Mengembangkan unit usaha yang saling menguatkan, misalnya pengolahan limbah, pariwisata desa, dan layanan publik.
- Memperluas kemitraan dengan industri sekitar melalui CSR, rantai nilai, atau penyediaan jasa penunjang.
- Memperkuat sistem perencanaan usaha berbasis analisis potensi dan proyeksi pasar.

- Mendorong inovasi produk dan layanan yang lahir dari interaksi warga-industri-BUMDes.

Karakter wilayah seperti ini memberi ruang bagi BUMDes untuk tumbuh sebagai pusat inovasi ekonomi desa, bukan sekadar operator pelayanan dasar.

2. Model Kelembagaan Stabil dan Layanan Publik Modern (Model Buleleng)

Buleleng memperlihatkan bagaimana tata kelola yang tertib dan kultur administrasi yang stabil menjadi landasan bagi BUMDes untuk mengelola layanan yang sensitif – seperti simpan pinjam dan air bersih. Karakter sosial Bali yang terorganisasi membuat proses deliberasi dan pengawasan berjalan lebih disiplin.

Strategi penguatan yang tepat:

- Memperdalam digitalisasi: pencatatan keuangan, monitoring kinerja, dan pelaporan publik.
- Meningkatkan profesionalitas pengurus melalui pelatihan akuntansi, manajemen risiko, dan audit internal.
- Mendorong BUMDes bergerak sebagai penyedia layanan publik berbasis tarif yang adil dan transparan.
- Memfasilitasi kolaborasi lintas dinas agar pelayanan air bersih, energi, dan jasa publik lain berkembang secara terintegrasi.

Model ini memungkinkan BUMDes menjadi tulang punggung layanan dasar desa dengan standar tata kelola yang tinggi.

3. Model Ekonomi Lingkungan dan Pengelolaan Sumber Daya (Model Kutai Kartanegara)

Daerah dengan bentang geografis luas dan ekonomi berbasis lingkungan menuntut BUMDes memilih usaha yang mampu menjawab kebutuhan sehari-hari: pengelolaan sampah, akses air, jasa transportasi, hingga pengolahan limbah organik. Temuan lapangan menunjukkan bahwa inovasi di sini muncul dari kebutuhan, bukan dari tren.

Strategi yang relevan:

- Membuat unit usaha lingkungan terpadu seperti TPS3R, produksi kompos, dan *paving block* berbahan limbah.
- Memperkuat peran BUMDes sebagai penyedia layanan dasar di wilayah terpencil melalui depot air, transportasi, dan fasilitas bersama.
- Menyusun rencana usaha jangka menengah dengan fokus pada stabilitas operasional, bukan ekspansi cepat.
- Mengoptimalkan dukungan pemerintah daerah dalam bentuk alat, pelatihan teknis, dan akses perizinan.

Model wilayah ini cocok untuk membangun ketahanan ekologis dan ekonomi sekaligus, dengan fokus pada keberlanjutan usaha yang mendukung kebutuhan harian masyarakat.

4. Model Penguatan Kelembagaan Bertahap dan Partisipasi Terstruktur (Model Maluku Tengah)

Temuan lapangan di wilayah yang berakar pada struktur adat memperlihatkan bahwa pengembangan BUMDes tidak bisa bergerak terburu-buru. Keputusan ekonomi sering terpusat pada tokoh adat atau perangkat negeri, sementara kapasitas administrasi dan literasi keuangan masih terbatas. Partisipasi masyarakat ada, tetapi umumnya bersifat konsultatif.

Strategi penguatan yang paling sesuai:

- Memulai dari stabilisasi kelembagaan: SOP, laporan keuangan sederhana, dan ritme rapat yang reguler.
- Mengembangkan unit usaha yang dekat dengan kebutuhan dasar seperti simpan pinjam, kios desa, dan layanan air bersih.
- Memperkuat transparansi dan akuntabilitas untuk membangun kepercayaan publik.
- Memperluas ruang partisipasi warga melalui musyawarah tematik dan pelibatan kelompok muda.

Model ini menempatkan penguatan BUMDes sebagai proses jangka panjang yang dimulai dari fondasi kelembagaan, bukan dari diversifikasi usaha

C. Kerangka Model Nasional yang Berbasis Karakteristik Wilayah

Dari empat model di atas, dapat ditarik garis besar bahwa penguatan BUMDes membutuhkan kerangka yang lentur. Dalam sintesis ini, pendekatan yang relevan adalah memetakan desa ke dalam empat spektrum karakteristik empiris:

1. Desa Berpotensi Inovatif

Desa dengan potensi inovatif umumnya memiliki sumber daya manusia yang kreatif, akses teknologi yang cukup, serta keberanian untuk mencoba model bisnis baru. Pada desa kategori ini, strategi pengembangan diarahkan pada diversifikasi usaha untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang lebih dinamis dan mengurangi ketergantungan pada satu sektor tertentu. Kemitraan dengan pihak industri, perguruan tinggi, dan sektor swasta sangat diperlukan untuk mempercepat penguasaan teknologi dan pemasaran produk. Selain itu, pengembangan sektor unggulan seperti industri kreatif, agrowisata, dan *digital economy* menjadi fokus utama agar desa mampu menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan serta menjadi motor inovasi bagi desa-desa lainnya di wilayah sekitarnya.

2. Desa dengan Kelembagaan Stabil

Desa dengan kelembagaan yang stabil memiliki perangkat desa dan BUMDes yang sudah berjalan efektif serta tata kelola yang cukup mapan. Pada tipe desa ini, strategi diarahkan untuk meningkatkan kualitas layanan publik melalui pendekatan modern dan digitalisasi administrasi desa, sehingga proses layanan menjadi lebih cepat, transparan, dan akuntabel. Manajemen BUMDes juga didorong untuk lebih profesional, terutama pada aspek perencanaan bisnis, tata kelola keuangan, dan peningkatan kapasitas SDM. Dengan struktur kelembagaan yang kuat, desa ini berpeluang menjadi contoh praktik baik dalam penyelenggaraan pemerintahan desa dan pengembangan ekonomi berbasis komunitas.

3. Desa Berbasis Ekologi dan Sumber Daya Alam

Desa yang kaya akan sumber daya alam (SDA) dan memiliki kekuatan ekologi dapat memaksimalkan potensi sektor agrikultur, perikanan, kehutanan, serta ekowisata. Strategi pengembangan pada tipe ini menekankan pada usaha yang mengedepankan keberlanjutan lingkungan, seperti pengolahan hasil alam, energi terbarukan, atau konservasi berbasis ekonomi komunitas. Selain itu, layanan dasar bagi masyarakat harus disiapkan untuk memperkuat aktivitas ekonomi, khususnya infrastruktur logistik dan akses pasar. Meski manajemen operasional yang diterapkan dapat sederhana, efektivitas kerja serta keterlibatan masyarakat menjadi kunci agar SDA tetap terjaga dan memberi manfaat ekonomi jangka panjang.

4. Desa dengan Struktur Adat yang Kuat dan Kapasitas Dasar Terbatas

Desa dengan struktur adat yang dominan seringkali menghadapi keterbatasan dalam kapasitas pemerintahan dan ekonomi formal. Namun, tradisi dan modal sosial yang kuat pada desa seperti ini justru menjadi landasan penting dalam penguatan kapasitas kelembagaan secara bertahap. Strategi pengembangan diarahkan pada usaha-usaha pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat seperti pengelolaan pangan, pembiayaan mikro, dan layanan ekonomi sederhana. Pada saat yang sama, peningkatan literasi ekonomi dan keterampilan masyarakat menjadi fokus utama untuk mempersiapkan transformasi yang lebih luas di masa mendatang. Dengan pendekatan yang inklusif dan menghormati nilai adat, desa dapat bergerak secara berkelanjutan menuju kemandirian ekonomi.

Tabel 4. Perbandingan Tipe Desa

Tipe Desa	Karakteristik	Fokus Strategi Ekonomi	Dukungan Utama	Mitra Potensial
Berpotensi Inovatif	SDM cukup, jaringan pasar	Diversifikasi, industri kreatif	Pendampingan bisnis, akses modal ekspansi	Swasta, BUMN, <i>startup</i>
Kelembagaan Stabil	Aturan kuat, organisasi solid	Modernisasi layanan, digitalisasi	Penguatan tata kelola, ICT	Bank, <i>marketplace</i>
Berbasis Ekologi & SDA	Potensi alam dominan	Ekonomi hijau, wisata terbatas	Teknologi pascapanen, infrastruktur dasar	KLHK, pariwisata

Tipe Desa	Karakteristik	Fokus Strategi Ekonomi	Dukungan Utama	Mitra Potensial
Adat & Kapasitas Rendah	Struktur adat kuat, SDM lemah	Usaha kebutuhan dasar	Literasi ekonomi, SOP bertahap	LSM, pendamping desa

Keempat spektrum ini tidak bersifat kaku. Desa dapat bergerak dari satu spektrum ke spektrum lain, mengikuti perkembangan kapasitas SDM, akses informasi, dan dukungan pemerintah daerah.

D. Prinsip Umum Strategi Berbasis Karakteristik Wilayah

Sintesis temuan empiris menghasilkan empat prinsip utama:

1. Strategi harus mengikuti logika wilayah, bukan sebaliknya

Pengembangan BUMDes hanya dapat berhasil apabila strategi usaha yang dibangun benar-benar sejalan dengan karakter ekonomi lokal dan dinamika masyarakat setempat. Setiap wilayah memiliki ritme kehidupannya sendiri—berbeda dalam pola musiman, jaringan pasar, mata pencaharian mayoritas, hingga budaya konsumsi. Oleh karena itu, strategi BUMDes tidak boleh dipaksakan mengikuti tren dari luar tanpa membaca konteks lapangan. Pendekatan yang berbasis pada logika wilayah akan membantu BUMDes memilih jenis usaha yang relevan, dapat diterima masyarakat, serta mampu menciptakan dampak ekonomi nyata. Dengan kata lain, bukan desa yang harus menyesuaikan diri dengan model bisnis tertentu, tetapi model bisnis-lah yang harus menyesuaikan dengan potensi dan karakter desa.

2. Kemampuan kelembagaan menentukan tingkat kompleksitas usaha

Keberhasilan BUMDes juga sangat ditentukan oleh kapasitas kelembagaannya. Tidak semua desa siap mengelola unit usaha yang memerlukan sistem manajemen yang rumit seperti perbankan, pariwisata berskala besar, atau industri teknologi. Sebelum melangkah ke usaha yang lebih kompleks, fondasi tata kelola harus kuat terlebih dahulu: mulai dari administrasi keuangan, sistem pengawasan, pembagian peran, hingga kompetensi SDM. Dengan kemampuan kelembagaan yang memadai, risiko kegagalan usaha dapat ditekan dan transparansi lebih terjamin. Oleh karena itu, strategi pengembangan harus dilakukan secara bertahap—mulai dari usaha dasar yang mudah dikelola, lalu berkembang ke arah yang lebih profesional seiring meningkatnya kapasitas kelembagaan.

3. Partisipasi masyarakat bukan variabel tetap, tetapi produk sosial wilayah

Partisipasi masyarakat dalam BUMDes tidak muncul dengan sendirinya, melainkan hasil dari kondisi sosial, sejarah interaksi, dan nilai yang berkembang di desa tersebut. Di desa dengan struktur sosial egaliter, masyarakat biasanya lebih mudah dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Namun di desa yang kuat adatnya, keputusan ekonomi mungkin lebih dipengaruhi oleh kelembagaan adat dan tokoh masyarakat. Ada pula desa yang sudah mulai bersifat teknokratis, di mana pengelolaan lebih mengandalkan profesionalisme dan keahlian. Karena itu, strategi

untuk meningkatkan partisipasi tidak bisa seragam. BUMDes harus mampu menyesuaikan pendekatan dengan karakter wilayah agar dukungan masyarakat tumbuh secara organik dan menjadi kekuatan utama keberlanjutan usaha.

4. Kepemimpinan Kepala Desa menjadi Pengungkit Utama Keberhasilan Tata Kelola BUMDes

Peran Kepala Desa bukan semata sebagai pembina, tetapi aktor kunci penggerak perubahan melalui kepemimpinan yang visioner, komunikasi yang membangun kepercayaan, serta kemampuan mengelola risiko di tengah dinamika usaha masyarakat. Temuan menunjukkan bahwa di desa yang berhasil mengembangkan BUMDes – baik berbasis pariwisata (Klaten), SDA (Kutai Kartanegara), ekonomi kreatif (Buleleng), maupun adat komunal (Maluku Tengah) – Kepala Desa memegang fungsi strategis dalam: memastikan arah usaha selaras visi pembangunan desa, memperkuat legitimasi sosial BUMDes, menjembatani kolaborasi eksternal, dan menjamin akuntabilitas di tengah potensi risiko politik dan sosial. Artinya, keberhasilan tata kelola BUMDes tidak hanya ditentukan oleh regulasi dan kapasitas kelembagaan, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan dalam menerjemahkan potensi wilayah menjadi strategi usaha yang inklusif dan adaptif.

Tabel 5. Perbandingan Karakteristik Wilayah

Karakteristik Wilayah	Tantangan Empiris Utama	Strategi Peningkatan yang Paling Relevan
Wilayah berpotensi inovatif	• Tingkat kompleksitas usaha tinggi • Kebutuhan perencanaan berbasis data • Ketergantungan pada jejaring industri	• Kembangkan usaha saling terhubung (wisata, limbah, jasa publik) • Perkuat kemitraan industri-desa (CSR, rantai nilai) • Terapkan perencanaan usaha analitis (SWOT, studi kelayakan)
Wilayah dengan kelembagaan stabil	• Kualitas layanan publik harus konsisten • Tantangan profesionalisasi pengurus • Tuntutan tata kelola yang transparan	• Perluas digitalisasi keuangan dan layanan • Bangun mekanisme audit internal-eksternal • Perkuat kapasitas pengurus (manajerial, akuntansi, risiko)
Wilayah SDA-lingkungan	• Wilayah luas dan tersebar • Keterbatasan SDM teknis • Keberlanjutan unit usaha lingkungan	• Fokus pada layanan dasar (air bersih, transportasi, TPS3R) • Manfaatkan dukungan teknis pemerintah daerah • Prioritaskan stabilitas operasional sebelum diversifikasi
Wilayah adat-komunal	• Keputusan ekonomi terpusat • Partisipasi warga terbatas dan konsultatif • Literasi keuangan rendah	• Bangun kelembagaan bertahap (SOP, pelaporan sederhana) • Kembangkan usaha kebutuhan dasar (SP, kios, air) • Perluas ruang partisipasi melalui musyawarah tematik dan kelompok muda

E. Strategi Kolaborasi antara BUMDes dan KMP

Model sinergis antara BUMDes dan Koperasi Merah Putih berangkat dari kesenjangan struktural yang terlihat pada kelembagaan BUMDes – mulai dari lemahnya tata kelola, belum matangnya usaha, ketergantungan pada Dana Desa, partisipasi warga yang masih formalistik, hingga kapasitas SDM yang tidak merata. Situasi ini selaras dengan literatur *neo-institusionalisme*, yang menyatakan bahwa organisasi dapat gagal bukan karena ketiadaan aturan, tetapi karena lemahnya *normative enforcement* dan praktik organisasi.

Sementara itu, KMP sebagai koperasi modern membawa tata kelola matang, model permodalan berbasis anggota, dan tradisi audit serta kaderisasi yang telah lama berjalan. Dalam perspektif *cooperative governance*, KMP memiliki ketangguhan tata kelola yang tidak bergantung pada figur tertentu, melainkan pada struktur kolektifnya. Dari titik ini, model sinergis BUMDes–KMP bukan sekadar opsi kolaborasi, tetapi menjadi jalan strategis untuk memperkuat ekosistem ekonomi desa secara berkelanjutan.

1. Model Hybrid Governance (Tata Kelola & Kelembagaan)

Model tata kelola gabungan mengintegrasikan SOP, audit, dan forum koordinasi antara BUMDes dan KMP. Beberapa poin analisisnya adalah sebagai berikut:

- BUMDes membutuhkan *normative governance* yang selama ini tidak terbangun karena struktur pengawasan lemah.
- KMP memiliki *regulative* dan *normative institutions* yang mapan (Scott), sehingga dapat menjadi *anchor institution* yang menstabilkan tata kelola desa.
- Integrasi SOP menciptakan standarisasi perilaku organisasi, bukan hanya aturan di atas kertas.
- Audit bersama menumbuhkan *accountability loop* yang memperkuat kepercayaan masyarakat.

Dari analisis diatas, maka berimplikasi pada BUMDes berubah dari organisasi yang bergantung figur menjadi lembaga dengan tata kelola berbasis sistem.

2. Model Konsolidasi Komoditas (Pengembangan Usaha)

Model ini mempertemukan potensi desa dengan jaringan pasar koperasi. Beberapa poin analisisnya adalah sebagai berikut:

- BUMDes kadang memiliki usaha yang relevan tetapi tidak kompetitif.
- KMP mampu melakukan *screening* usaha secara objektif dan menghubungkan komoditas desa ke pasar yang lebih besar – selaras dengan pendekatan *value chain development*.
- Konsolidasi komoditas mengatasi masalah skala ekonomi yang sering menjadi penyebab kegagalan usaha kecil.
- Dengan klusterisasi, desa tidak bergerak sendiri, tetapi menjadi bagian dari rantai nilai regional.

Dari analisis diatas, maka berimplikasi pada kapasitas usaha desa tidak lagi ditentukan oleh lokasi geografis semata, tetapi oleh kemampuan integrasi dengan jaringan koperasi.

3. Model *Hybrid Financing* (Pembiayaan & Keuangan)

Model ini menggabungkan Dana Desa, modal koperasi, simpanan anggota, dan potensi kredit koperasi. Beberapa poin analisisnya adalah sebagai berikut:

- Ketergantungan pada Dana Desa membuat BUMDes tidak mampu tumbuh.
- Sistem akuntansi koperasi memberi mekanisme pemisahan fungsi, audit berkala, dan transparansi yang selama ini lemah di desa.
- Keuangan *hybrid* mengurangi risiko usaha desa dan memungkinkan pembiayaan alternatif.
- Diversifikasi modal meningkatkan stabilitas finansial jangka panjang – sesuai teori *financial sustainability*.

Dari analisis diatas, maka berimplikasi pada BUMDes masuk ke fase stabilitas finansial dan dapat mengakses pembiayaan tanpa sepenuhnya bergantung pada desa.

4. Model *Co-ownership* (Partisipasi & Kepemilikan Warga)

Model ini mengkonversi warga dari “pengguna” menjadi “pemilik”. Beberapa poin analisisnya adalah sebagai berikut:

- Partisipasi BUMDes selama ini berada pada level *tokenism* (Arnstein).
- KMP menawarkan struktur kepemilikan yang jelas: anggota → pemilik → penerima manfaat.
- Dengan mengadopsi model ini, masyarakat desa memiliki insentif ekonomi langsung untuk berpartisipasi.
- Kepemilikan kolektif menciptakan *reciprocity* – masyarakat merasa berkontribusi sekaligus berhak.

Dari analisis diatas, maka berimplikasi pada BUMDes masuk ke fase stabilitas finansial dan dapat mengakses pembiayaan tanpa sepenuhnya bergantung pada desa.

5. Model *Shared Capacity Platform* (Capacity Building SDM)

Model ini menyediakan platform pelatihan bersama, mentoring, dan kaderisasi. Beberapa poin analisisnya adalah sebagai berikut:

- SDM lemah adalah *chronic institutional constraint* di BUMDes.
- KMP memiliki tradisi pelatihan dan pendidikan koperasi yang tertata (*learning organization*).
- Pelatihan bersama meningkatkan kompetensi teknis dan manajerial.
- Kaderisasi bersama membentuk “regenerasi kelembagaan” yang selama ini tidak dimiliki desa.

Dari analisis diatas, maka berimplikasi pada Kapasitas pengurus tidak lagi bersifat temporer, tetapi terbangun sebagai kompetensi organisasi.

6. Model *Digital Integrated System* (Digitalisasi & Informasi)

Model ini mengintegrasikan sistem POS, *dashboard* keuangan, dan *marketplace* koperasi. Beberapa poin analisisnya adalah sebagai berikut :

- BUMDes umumnya belum memiliki sistem digital yang konsisten.
- KMP telah mengembangkan mekanisme digital dalam manajemen transaksi dan layanan anggota.
- Integrasi digital mendukung transparansi, efisiensi, dan pengawasan.
- Digitalisasi memperluas akses pasar dan memudahkan kontrol keuangan.

Dari analisis diatas, maka berimplikasi pada digitalisasi menciptakan lapisan pengawasan baru dan membuka peluang komersial yang lebih luas.

7. Model Ekosistem Usaha Desa (Ekosistem Jangka Panjang)

Model ini bukan kolaborasi teknis, tetapi penyatuan dua institusi dalam satu sistem ekonomi. Beberapa poin analisisnya adalah sebagai berikut :

- Dalam teori *socio-economic ecosystem*, lembaga harus berinteraksi secara teratur, saling melengkapi, dan menghasilkan nilai yang berkelanjutan.
- Ekosistem desa yang dibangun bersama KMP berubah menjadi sistem produksi, distribusi, dan partisipasi yang terintegrasi.
- Klaster desa mendukung diversifikasi usaha tanpa kehilangan identitas lokal.
- KMP menjadi *backbone*, BUMDes menjadi *frontline economic institution*.

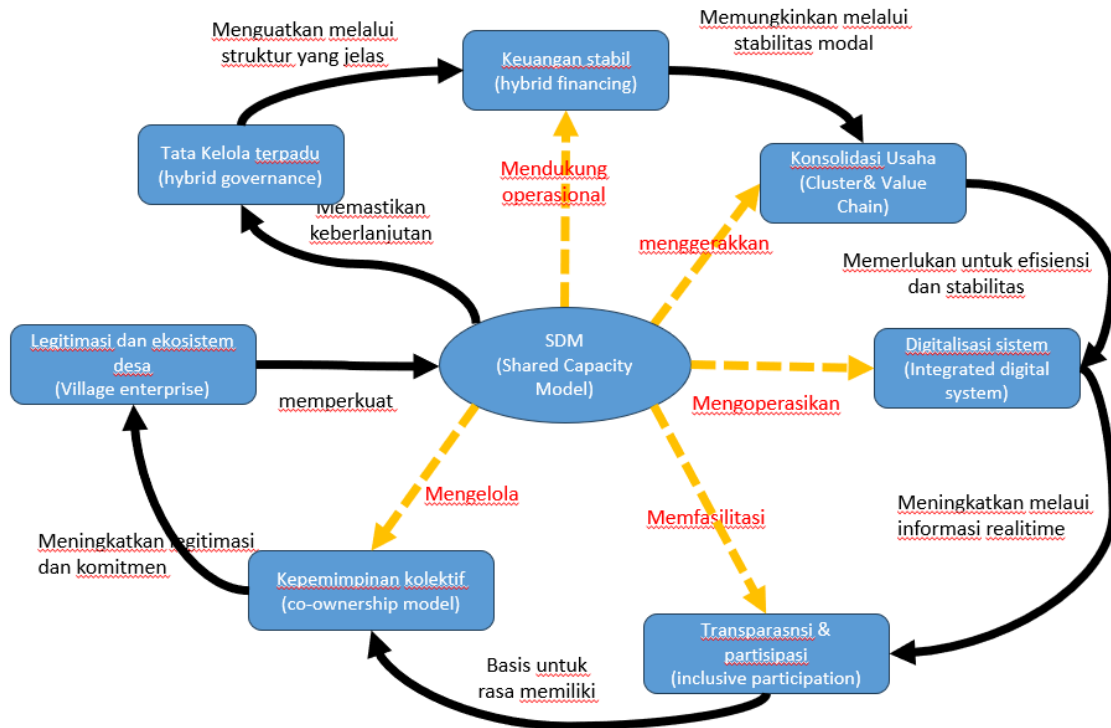
Dari analisis diatas, maka berimplikasi pada Ekonomi desa memasuki fase baru: dari usaha kecil sporadis menjadi sistem ekonomi kolektif yang resilient.

Ketujuh model sinergi ini tidak berdiri sendiri. Mereka berfungsi secara sistemik:

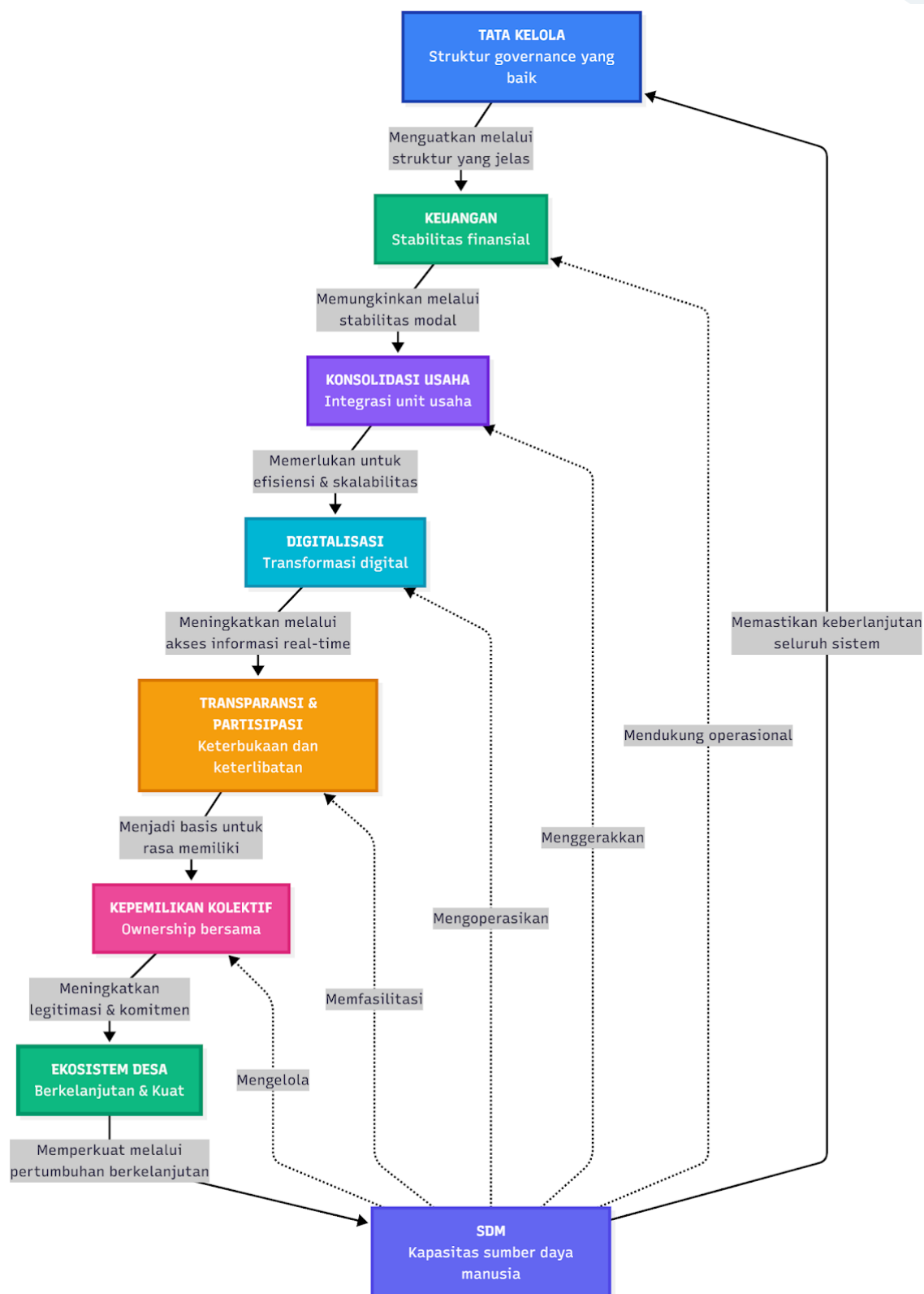
- Tata kelola menguatkan keuangan.
- Keuangan stabil memungkinkan konsolidasi usaha.
- Konsolidasi usaha memerlukan digitalisasi.
- Digitalisasi meningkatkan transparansi dan partisipasi.
- Partisipasi substantif menjadi basis kepemilikan kolektif.
- Kepemilikan kolektif meningkatkan legitimasi dan memperkuat ekosistem desa.
- SDM yang kuat memastikan seluruh sistem berjalan berkelanjutan.

Hubungan ini membentuk lingkaran penguatan (*reinforcing loop*) yang menopang ekosistem usaha desa.

Gambar 20. Sistem 7 Model BUMDes



Gambar 21. Struktur Tata Kelola BUMDes



F. Implikasi Kebijakan: Arah Penguatan Sinergi BUMDes–KMP

Dari analisis ini, terdapat 4 (empat) implikasi kebijakan penting:

1. Dibutuhkan Kerangka Regulasi Desa–Koperasi yang Memungkinkan Integrasi Kelembagaan

Dalam memperkuat peran BUMDes dan Koperasi sebagai motor ekonomi desa, dibutuhkan kerangka regulasi yang tidak hanya menata hubungan administratif, melainkan membuka ruang integrasi kelembagaan yang lebih dinamis dan saling menguatkan. Selama ini, aturan mengenai BUMDes dan koperasi berada pada payung hukum yang berbeda sehingga kerja sama keduanya sering terbatas pada koordinasi formal atau kemitraan yang sifatnya *ad hoc*. Agar tercipta *governansi hybrid*—yakni model tata kelola yang menggabungkan karakter publik BUMDes dengan karakter usaha anggota koperasi—regulasi harus memberikan legitimasi yang kuat dalam hal integrasi permodalan, berbagi fungsi layanan, hingga sistem perlindungan usaha bersama. Dengan dukungan pengaturan regulatif yang jelas dan adaptif, potensi ekonomi desa dapat dikelola secara lebih efisien, profesional, dan berkelanjutan

2. Sinergi Harus Diprogramkan sebagai Kebijakan Ekonomi Desa, Bukan Proyek Jangka Pendek

Kolaborasi antara BUMDes, koperasi, dan pihak lain di desa tidak boleh dipandang hanya sebagai inisiatif sesaat atau proyek tertentu yang berakhir ketika dukungan pendanaan berhenti. Sinergi harus menjadi strategi jangka panjang dalam pembangunan ekonomi desa berbasis kelembagaan kolektif, yang mampu menciptakan nilai tambah berkelanjutan bagi masyarakat. Untuk mencapai itu, desa perlu menuangkan sinergi ke dalam dokumen perencanaan pembangunan—seperti RPJMDes dan RKPDes—serta disinergikan dengan kebijakan kabupaten dan mitra pendukung lainnya. Dengan cara tersebut, kolaborasi yang terbangun tidak hanya bersifat pragmatis karena kebutuhan sesaat, tetapi menjadi bagian dari transformasi sistem perekonomian desa yang inklusif dan bertumpu pada kekuatan bersama.

3. Perlu Pembentukan Lembaga Bersama (*Joint Secretariat*) untuk Menjalankan Tujuh Model Sinergi

Penguatan sinergi BUMDes dan koperasi memerlukan mekanisme kelembagaan yang terstruktur dan formal, sehingga kerja sama tidak hanya berhenti pada tingkat wacana atau kegiatan temporer antar individu pengelola. Pembentukan lembaga bersama seperti *joint secretariat* dapat menjadi solusi untuk mengkoordinasikan tujuh model sinergi yang meliputi aspek permodalan, pemasaran, distribusi logistik, layanan publik ekonomi, hingga penguatan kapasitas SDM. Sekretariat ini tidak hanya berfungsi sebagai pusat komunikasi dan koordinasi, tetapi juga sebagai ruang bersama untuk perencanaan bisnis, pemantauan usaha, dan pengelolaan risiko secara kolektif. Dengan pengorganisasian yang jelas, kolaborasi dapat berjalan konsisten, terukur, dan menghasilkan dampak nyata bagi kemajuan ekonomi desa.

4. SDM sebagai Penggerak Utama Keberlanjutan Sistem

Dalam model, SDM berada sebagai komponen terakhir sekaligus penggerak balik seluruh sistem. Ini berarti:

- Perlu program kaderisasi bersama BUMDes-KMP.
- Sertifikasi manajemen usaha desa menjadi kebijakan wajib.
- Pelatihan terpadu: akuntansi, bisnis, digital, dan manajerial.

BAB VI

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan dan analisis yang telah di bahas, maka kesimpulan dari analisis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tata Kelola Bumdes Harus Mengikuti Karakteristik dan Potensi Wilayah Sebagai Fondasi Strategis.

Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes di berbagai daerah tidak terletak pada jumlah unit usaha atau besarnya modal, melainkan pada sejauh mana BUMDes mampu menyesuaikan strategi bisnisnya dengan konteks lokal. Desa dengan potensi wisata, pertanian, pesisir, maupun sumber daya air memiliki model usaha yang sangat berbeda dalam pengelolaan, risiko, dan pola pasar. Karena itu, perencanaan usaha tidak boleh bersifat meniru atau mengikuti tren desa lain. Yang lebih penting adalah mengidentifikasi kekuatan desa, memahami perilaku ekonomi warganya, serta membangun model bisnis yang relevan dengan sumber daya yang tersedia. Dengan demikian, strategi pengembangan BUMDes menjadi lebih realistis, tepat sasaran, dan memiliki peluang keberlanjutan yang lebih kuat

2. Penguatan Tata Kelola Dan Kapasitas SDM Merupakan Prasyarat Utama sebelum Melakukan Ekspansi Usaha.

Banyak BUMDes menghadapi tantangan internal berupa keterbatasan kemampuan manajemen, administrasi, dan transparansi keuangan. Hal ini menghambat optimalisasi aset desa dan menurunkan kepercayaan investor maupun masyarakat. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas pengelola tidak boleh hanya mengandalkan pelatihan teknis sesekali, melainkan harus dalam bentuk pendampingan yang terstruktur dan berkelanjutan. Selain itu, penguatan sistem akuntabilitas, SOP, dan pelaporan digital menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa BUMDes tidak hanya berjalan sebagai badan usaha formal, tetapi sebagai lembaga ekonomi desa yang dikelola secara profesional dan mampu bersaing.

3. Partisipasi Masyarakat Perlu Diperlakukan sebagai Proses Dinamis yang Dibentuk oleh Kultur Sosial Desa.

Kajian ini menemukan bahwa partisipasi masyarakat belum sepenuhnya optimal, terutama dalam pengambilan keputusan dan pengawasan usaha. Tingkat keterlibatan warga sangat dipengaruhi struktur sosial: apakah desa berbasis adat, desa agraris yang kuat secara kolektif, atau desa dengan orientasi urban yang lebih individual. Karena itu, strategi pemberdayaan masyarakat harus disesuaikan dengan konteks sosial yang berbeda-beda. Ketika komunikasi pemerintah desa berjalan baik, transparansi kuat, dan manfaat ekonomi dirasakan langsung, partisipasi akan meningkat dengan sendirinya dan menciptakan rasa kepemilikan yang menjadi kunci keberlanjutan BUMDes.

4. Sinergi Kelembagaan Menjadi Mesin Pendorong Pertumbuhan Ekonomi Desa ke Depan.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa banyak BUMDes mulai membuka diri untuk bekerja sama dengan koperasi, pelaku usaha lokal, hingga dunia industri. Kolaborasi tersebut terbukti memperluas akses pasar, memperkuat permodalan, dan menciptakan inovasi produk. Namun, sinergi saat ini masih bersifat informal dan tergantung inisiatif individu. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan sinergi yang bersifat institusional – misalnya melalui pembentukan sekretariat bersama BUMDes–koperasi atau dukungan regulasi yang memberi kepastian hukum terhadap kerja sama usaha. Dengan pendekatan ini, BUMDes tidak lagi bekerja sendiri, tetapi menjadi pusat jaringan ekonomi desa yang saling menguatkan.

B. Rekomendasi

Berangkat dari kesimpulan tersebut, diperlukan langkah kebijakan yang lebih konkret agar strategi tata kelola BUMDes berbasis karakteristik wilayah benar-benar dapat diimplementasikan secara efektif di seluruh Indonesia. Hambatan internal seperti kapasitas SDM dan tata kelola yang belum profesional harus diatasi secara sistematis, sementara dukungan eksternal berupa regulasi yang konsisten, fasilitasi pendanaan, serta penguatan jejaring ekonomi desa perlu diperkuat sebagai pendorong percepatan kemandirian BUMDes. Selain itu, dinamika partisipasi masyarakat dan potensi sinergi kelembagaan menunjukkan bahwa BUMDes memiliki peluang besar untuk berkembang lebih inovatif dan berkelanjutan jika kebijakan yang diterapkan mampu memberi ruang kolaborasi dan memastikan manfaat ekonomi dirasakan secara kolektif. Oleh karena itu, rekomendasi kebijakan berikut disusun untuk menjadi dasar penguatan peran BUMDes sebagai institusi ekonomi lokal yang kompetitif dan adaptif terhadap perkembangan wilayahnya.

1. Kementerian Desa PDTT

- a. Membuat *dashboard profiling* BUMDes nasional berbasis potensi wilayah (ekologi, ekonomi kreatif, pariwisata, pertanian) sebagai dasar klasifikasi strategi usaha per desa.
- b. Menyusun kurikulum pelatihan *modular* berbasis level kelembagaan (pemula–menengah–mahir) untuk menjawab tantangan kapasitas berbeda di tiap wilayah.
- c. Menyediakan skema dana padanan (*matching fund*) untuk inkubasi usaha BUMDes yang bekerja sama dengan swasta atau BUMN.
- d. Menerbitkan pedoman kemitraan BUMDes–Koperasi untuk memperkuat hilirisasi usaha desa melalui model governansi bersama yang terstruktur.
- e. Menerbitkan pedoman teknis “BUMDes–KDMP *Synergy Guidelines*”. Berisi pola kerja operasional, pembagian peran, standar kemitraan, dan tata kelola usaha bersama berdasarkan model hilirisasi produk desa.

2. Kementerian Terkait (KemenkopUKM, Kemendag, KLHK, Kemenparekraf, Kemenkeu, dll.)

- Facilitasi perizinan berusaha terintegrasi melalui layanan jemput-bola (NIB, sertifikasi produk, sertifikasi halal, izin edar).
- Kemitraan *supply chain* bagi BUMDes untuk masuk pasar ritel modern, *e-commerce*, dan industri pariwisata.
- Insentif usaha berbasis lingkungan dan energi desa, seperti kredit murah untuk desa berbasis SDA atau konservasi.
- Pengembangan model *co-investment* antara BUMN & BUMDes untuk usaha strategis daerah (air bersih, persampahan, pangan).
- Facilitasi integrasi pemasaran rantai pasok. KDMP fokus pada pemasaran & pembiayaan anggota, BUMDes fokus produksi dan layanan desa → difasilitasi akses ke BUMN *Offtaker* & *e-commerce* resmi.

3. Lembaga Administrasi Negara (LAN RI)

- Mengembangkan modul “Governansi Ekonomi Desa” dalam diklat perangkat desa dan analisis kebijakan daerah.
- Menyediakan alat ukur (*dashboard* manajemen) tata kelola BUMDes untuk monitoring efektivitas organisasi & layanan publik ekonomi desa.
- Pendampingan kebijakan (*policy lab*) untuk menyusun strategi BUMDes berbasis ciri wilayah di daerah percontohan.
- Mendorong inovasi layanan publik ekonomi melalui Laboratorium Inovasi Desa (*coaching-workshop*-pameran karya BUMDes).
- Membangun modul pelatihan “Governance Co-Management BUMDes-KDMP”. Peningkatan kapasitas tentang *shared governance*, *business alignment*, dan mitigasi risiko dualisme kelembagaan dalam pelayanan ekonomi desa.

4. Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Provinsi / Kabupaten / Kota

- Membentuk Tim Pembina BUMDes Lintas OPD (perdagangan, pertanian, pariwisata) untuk memperkuat jejaring usaha.
- Monitoring berbasis risiko dengan audit sederhana untuk BUMDes berpotensi masalah tata kelola.
- Menetapkan BUMDes *champion* per wilayah dan replikasi praktik baik melalui forum bisnis desa rutin.
- Facilitasi perluasan pasar regional melalui festival UMKM desa & kerja sama dengan koperasi daerah.
- Membentuk “Joint Facilitation Desk”. Meja koordinasi teknis untuk izin usaha bersama, pembiayaan, kurasi produk, dan akselerasi usaha prioritas BUMDes-KDMP di setiap kabupaten

5. Pemerintahan Desa / Aparat Desa

- a. Reorganisasi kelembagaan berbasis kompetensi, bukan sekadar representasi sosial, dengan kontrak kinerja pengelola BUMDes.
- b. Integrasi BUMDes dalam RPJMDes & RKPDDes agar usaha desa menjadi bagian dari rencana pembangunan ekonomi desa.
- c. Penyertaan modal berbasis kinerja dengan evaluasi usaha setiap semester.
- d. Penyajian laporan publik berbasis infografik bulanan di balai desa dan kanal digital sebagai wujud transparansi.
- e. Menyusun Perdes Sinergi BUMDes-KDMP. Memuat pembagian fungsi, BUMDes fokus usaha berbasis aset desa & ekonomi kreatif sedangkan KDMP → pembiayaan anggota dan pemasaran kolektif. Termasuk mekanisme *sharing benefit* & pengawasan.
- f. Penguatan Peran Kepemimpinan Kepala Desa. Kepala Desa memimpin komunikasi terbuka, memastikan transparansi kinerja BUMDes, dan mendorong partisipasi warga dalam keputusan serta investasi usaha
- g. Manajemen Risiko Usaha yang Terstandar. Kepala Desa mengawasi penerapan SOP risiko, pemantauan keuangan berkala, dan intervensi cepat untuk menjaga keberlanjutan usaha BUMDes

6. Masyarakat Desa

- a. Mendorong skema investasi mikro desa (tabungan/investor warga) untuk meningkatkan rasa kepemilikan terhadap usaha BUMDes.
- b. Membangun jejaring pemasaran komunitas melalui koperasi, PKK, pemuda, kelompok tani/nelayan.
- c. Pengawasan sosial produktif melalui forum musyawarah terbuka yang fokus pada hasil dan manfaat ekonomi.
- d. Peningkatan literasi keuangan masyarakat melalui kegiatan edukasi rutin yang digerakkan komunitas desa.
- e. Mengembangkan keanggotaan ganda (BUMDes investor, KDMP konsumen-produsen). Warga berinvestasi melalui penyertaan modal di BUMDes dan memasarkan produk melalui KDMP → meningkatkan *sense of ownership* & manfaat ekonomi langsung.

DAFTAR REFERENSI

Peraturan

- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pemeringkatan, Pembinaan Dan Pengembangan, dan Pengadaan Barang dan/atau Jasa BUMDes/BUMDes Bersama.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 15 Tahun 2021 tentang Tata Cara Pembentukan Pengelola Kegiatan Dana Bergulir Masyarakat Eks Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perdesaan Menjadi BUMDes Bersama.

Publikasi

- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. (2024). Kemendes targetkan ada 10.000 BUMDesa berkembang di 2024. <https://kemendes.go.id/berita/view/detil/3655/kemendes-targetkan-ada-10000-bumdesa-berkembang-di-2024>
- Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Buleleng. (n.d.). BUMDes sebagai program prioritas Kementerian Desa PDTT. <https://dispmd.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/bumdes-sebagai-program-prioritas-kementerian-desa-pdtt-30>
- Sekretariat Negara Republik Indonesia. (2025). Inilah Inpres 9/2025 tentang Percepatan Pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih. https://setneg.go.id/baca/index/inilah_inpres_9_2025_tentang_percepatan_pembentukan_koperasi_desa_kelurahan_merah_putih
- Kementerian Koperasi dan UKM. (2025). Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih. <https://merahputih.kop.id/>
- Desa Bancak. (2025, April 9). Percepatan Pembentukan Koperasi Desa Kelurahan Merah Putih melalui Inpres Nomor 9 Tahun 2025. <https://bancak.id/artikel/2025/04/09/percepatan-pembentukan-koperasi-desa-kelurahan-merah-putih-melalui-inpres-nomor-9-tahun-2025>
- Desa Kiyonten. (2025, Mei 21). Instruksi Presiden, Koperasi Desa Merah Putih segera dibentuk. <https://kiyonten.desa.id/artikel/2025/5/21/instruksi-presiden-koperasi-desa-merah-putih-segera-dibentuk>
- Desa Bancak. (2025, Februari 2). Sosialisasi Peraturan Menteri Desa No 2 Tahun 2024 Petunjuk Operasional atas Fokus Penggunaan Dana Desa Tahun 2025. <https://www.bancak.id/artikel/2025/2/2/sosialisasi-peraturan-menteri-des-no-2-tahun-2024-petunjuk-operasional-atas-fokus-penggunaan-dana-des-tahun-2025>

- Desa Peron. (2025). Penyaluran Penyertaan Modal BUMDes untuk Program Ketahanan Pangan TA 2025. <https://peron-limbangan.kendalkab.go.id/kabardetail/OURtbTFBTHdRTVVueCtC/penyaluran-penyertaan-modal-bumdes-untuk-program-ketahanan-pangan-ta-2025.html>
- Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. (2024, Maret 26). Bantu pengelola Bumdes susun laporan keuangan, BPKP kenalkan aplikasi Forsa. <https://jatengprov.go.id/beritadaerah/bantu-pengelola-bumdes-susun-laporan-keuangan-bpkp-kenalkan-aplikasi-forsa/>
- BPKP. (2024). Workshop evaluasi pengelolaan keuangan dan pembangunan desa tahun 2024. <https://bpkp.go.id/id/unitKerja/25/siaranPers/pqY/workshop-evaluasi-pengelolaan-keuangan-dan-pembangunan-desa-tahun-2024>

Artikel Ilmiah

- Amirya, M. 2021. "Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Mendukung Kemandirian Ekonomi Desa".
- Aprillia, Ade Rina, Dwi Cahyono, dan Ari Sita Nastiti. 2021. "Systematic Literature Review (Slr): Keberhasilan Dan Kegagalan Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDES)". Akuntansi Terapan dan Bisnis. Vol. 1. Hlm. 35-44
- Jaya, Roy dan Mhd. Rafi. 2018. "Analisis Hambatan Dalam Pengembangan BUM DESA (Studi Kampung Rempak Kabupaten Siak)". EL-Riyasih. Vol. 9. Hlm. 22-34
- Ihsan, Ahmad Nur dan Budi Setiyono. 2018. "Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gerbang Lentera Sebagai Penggerak Desa Wisata Lerep". Politic and Government Studies. Vol. 7. Hlm. 221-230.
- Herianti, S. Analisis Pengelolaan Keuangan Pada Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Permata Desa Kampung Baru Sentajo Kecamatan Sentajo Raya. Juhanperak e-ISSN : 2722-984X ;p-ISSN :2745-7761. Hal 995-1009.
- Romadhon. 2020. Analisis Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Desa Teluk Pandan Rambahan Kab. Tejo. Skripsi jambi : Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. Journal of the American Institute of Planners, 35(4), 216-224.
- Barca, F., McCann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2012). The case for regional development intervention: Place-based versus place-neutral approaches. Journal of Regional Science, 52(1), 134-152.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Blakely, E. J., & Leigh, N. G. (2010). Planning local economic development: Theory and practice (Edisi ke-4). SAGE Publications.
- Brinkerhoff, D. W., & Morgan, P. J. (2010). Capacity and capacity development: Coping with complexity. Public Administration and Development, 30(1), 2-10.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (Edisi ke-5). John Wiley & Sons.

- Dees, J. G. (1998). The meaning of "social entrepreneurship." [Unpublished manuscript]. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Fukuyama, F. (1995). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. Free Press.
- Grindle, M. S. (1997). Getting good government: Capacity building in the public sectors of developing countries. Harvard Institute for International Development.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375–403.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). Rediscovering institutions: The organizational basis of politics. Free Press.
- Morgan, P. (2006). The concept of capacity. European Centre for Development Policy Management.
- Olson, M. (1965). The logic of collective action: Public goods and the theory of groups. Harvard University Press.
- Ostrom, E. (1990). Governing the commons: The evolution of institutions for collective action. Cambridge University Press.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
- Putnam, R. D. (1993). Making democracy work: Civic traditions in modern Italy. Princeton University Press.
- Scott, W. R. (2008). Institutions and organizations: Ideas and interests (Edisi ke-3). SAGE Publications.
- Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (Edisi ke-4). SAGE Publications.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday/Currency.
- Alfiansyah, R. (2023). Modal sosial sebagai instrumen pemberdayaan masyarakat desa. *Jurnal Socius: Journal of Sociology Research and Education*, 10(1), 41–51. https://www.researchgate.net/publication/372934856_Modal_Sosial_sebagai_Instrumen_Pemberdayaan_Masyarakat_Desa
- Fatzrin, D., & Prathama, A. (2024). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam pemberdayaan masyarakat Desa Kedungwonokerto Kecamatan Prambon Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 9(2), 97–103. <https://doi.org/10.36982/jpg.v9i2.3774>
- Handajani, L., Abidin, Z., & Pituringsih, E. (2021). Pendampingan perintisan usaha BUMDes untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat Desa Peteluan Indah. *Jurnal Abdi Insani*, 8(1), 10–17. <https://doi.org/10.29303/abdiinsani.v8i1.362>
- Marini, Lestari, O. A., Herlan, Hasanah, Musa, P., & Rahmaniah, S. E. (2023). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam pemberdayaan masyarakat di Tikala Desa Pasti Jaya Kecamatan Samalantan Kabupaten Bengkayang. *KOMUNITAS*, 14(1), 10–24. <https://doi.org/10.20414/komunitas.v14i1.7169>

- Nurussa'adah, E., Astari, D. W., & Ashari, W. (2024). Pemberdayaan kemitraan masyarakat melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) sebagai penggerak ekonomi masyarakat guna mencapai SDGs desa di era digital. *Jurnal Abdi Insani*, 11(1), 64–72. <https://doi.org/10.29303/abdiinsani.v11i1.1206>
- Tui, F. P., Tohopi, R., Igrisa, I., Igrisa, M., & Jantu, F. R. (2022). Penguatan potensi kelembagaan desa menuju percepatan pencapaian pembangunan desa berkelanjutan. *Jurnal Sibermas (Sinergi Pemberdayaan Masyarakat)*, 11(2), 93–108. <https://doi.org/10.37905/sibermas.v11i2.12134>
- Rahayu. (2021). Pemberdayaan masyarakat desa melalui BUMDes di Desa Sugai Nibung. *Jurnal Trias Politika*, 5(1). <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaltriaspolitika/article/view/2905>
- [Tanpa nama]. (2024). Peran Badan Usaha Milik Desa dalam mendukung ketahanan pangan dan pembangunan perekonomian masyarakat. *Jurnal Penyuluhan Pertanian*, 19(2). <https://jurnal.polbangtanbogor.ac.id/index.php/jpp/article/view/678>
- [Tanpa nama]. (2023). Pemberdayaan masyarakat melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Kediri. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*. <https://journal.unhas.ac.id/index.php/jakpp/article/view/25770>
- [Tanpa nama]. (2025). Optimalisasi peran BUMDes dalam peningkatan perekonomian desa Kecamatan Pamanukan Kabupaten Subang. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*. <https://jerk.in.org/index.php/jerk.in/article/view/477>

Berita Online

- <https://kaltara.antaranews.com/berita/508539/mendes-pdtt-18850-BUMDes-telah-berbadan-hukum>
- <https://jurnalnews.co.id/peran-dan-manfaat-BUMDes-dalam-pengembangan-ekonomi-desa/>
- <https://www.neliti.com/publications/75712/keberadaan-badan-usaha-milik-desa-BUMDes-sebagai-penguatan-ekonomi-desa>
- ANTARA News. (2024, Oktober 11). BPKP sebut baru 75,8 persen BUMDes di Indonesia yang aktif. <https://www.antaranews.com/berita/4392098/bpkp-sebut-baru-758-persen-bumdes-di-indonesia-yang-aktif>
- ANTARA News. (2024, Oktober 11). BPKP ingatkan agar BUMDes betul-betul akuntabel dalam kelola dana. <https://www.antaranews.com/berita/4392226/bpkp-ingatkan-agar-bumdes-betul-betul-akuntabel-dalam-kelola-dana>
- ANTARA News. (2024, Oktober 17). Kemendes percepat BUMDes miliki e-katalog untuk jadi pemasok MBG. <https://www.antaranews.com/berita/4403449/kemendes-percepat-bumdes-miliki-e-katalog-untuk-jadi-pemasok-mbg>
- Updesa. (2025, Juni 5). Aplikasi pemeringkatan BUM Desa Kemendes. <https://updesa.com/aplikasi-pemeringkatan-bum-desa/>
- Desa Kalijaga Selatan. (2023, Juli 23). Cara mendaftar Bumdes melalui portal Kementerian Desa. <https://kalijagaselatan.web.id/artikel/2023/7/23/cara-mendaftar-bumdes-melalui-portal-kementerian-desa>



**Pusat Pembelajaran Dan
Strategi Kebijakan
Manajemen Pemerintahan**



Pusjar SKMP LAN RI

Jalan Raya Baruga No. 48, Kota Makassar



makassar.lan.go.id



[lan_pusjarskmp](https://www.instagram.com/lan_pusjarskmp)



[Pusjar SKMP LAN](https://www.facebook.com/Pusjar.SKMP.LAN)



[Pusjar SKMP LAN](https://www.youtube.com/Pusjar.SKMP.LAN)