



## Peran Strategis BUM Desa dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa: Evaluasi Kelembagaan dan Manajemen

*The Strategic Role of Village-Owned Enterprises in Improving Village Community Welfare: Institutional and Management Evaluation*

<sup>1)\*</sup> Dani Iswanto, <sup>2)</sup>Iwan Kurniawan Subagja, <sup>3)</sup>Azis Hakim, <sup>4)</sup>Conrita Ermanto, <sup>5)</sup>Akbar Ali

<sup>1,2,3,4,5</sup> Universitas Krisnadwipayana, Jakarta, Indonesia.

\*Email: <sup>1</sup>[dani.iswanto@gmail.com](mailto:dani.iswanto@gmail.com); <sup>2</sup>[iwankurniawan@unkris.ac.id](mailto:iwankurniawan@unkris.ac.id); <sup>3</sup>[dr\\_azishakim@unkris.ac.id](mailto:dr_azishakim@unkris.ac.id);

<sup>4</sup>[conrita@unkris.ac.id](mailto:conrita@unkris.ac.id); <sup>5</sup>[akbarali@unkris.ac.id](mailto:akbarali@unkris.ac.id)

\*Correspondence: <sup>1)</sup>Dani Iswanto

DOI:

10.59141/comserva.v4i3.1397

### ABSTRAK

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) adalah entitas ekonomi lokal yang didirikan di tingkat desa untuk merangsang perekonomian lokal. Berlandaskan pada premis meningkatkan kesejahteraan masyarakat pedesaan melalui pengelolaan potensi ekonomi desa secara berkelanjutan, BUM Desa mengoptimalkan sumber daya alam, produk lokal, layanan, dan keterampilan masyarakat untuk meningkatkan pendapatan dan standar hidup. Struktur kelembagaan yang efektif dan manajemen yang baik sangat penting untuk mengoptimalkan peran BUM Desa dalam pembangunan ekonomi. Studi ini menyelidiki kerangka kelembagaan dan efektivitas manajemen BUM Desa, menyoroti isu-isu kunci dan mengusulkan alur proses bisnis untuk meningkatkan efisiensi operasional mereka. Dengan menganalisis literatur dan regulasi, melakukan penelitian kualitatif dengan para pemangku kepentingan, serta menggunakan analisis data survei dari 10 BUM Desa di empat kabupaten di Indonesia, penelitian ini mengidentifikasi tantangan, termasuk ambiguitas status hukum, kesenjangan kapasitas manajerial, transparansi keuangan, dan defisit partisipasi masyarakat. Temuan penelitian menekankan pentingnya kepatuhan regulasi, pelatihan manajerial, dan kemitraan strategis untuk menjaga dan memperluas kontribusi BUM Desa dalam pembangunan ekonomi lokal.

**Kata kunci:** Kelembagaan, Manajemen, Badan Usaha Milik Desa

### ABSTRACT

*The Village-Owned Enterprises (BUM Desa) are local economic entities established at the village level to stimulate local economies. Founded on the premise of enhancing rural community welfare through sustainable management of village economic potentials, BUM Desa harnesses natural resources, local products, services, and community skills to increase income and living standards. Effective institutional structure and management are crucial for optimizing BUM Desa's role in economic development. This study investigates the institutional framework and management effectiveness of BUM Desa, highlighting key issues and proposing a business process flow to enhance their operational efficiency. By analyzing literature and regulations, conducting qualitative research with stakeholders, and utilizing analysis of survey data from 10 BUM Desa across four Indonesian districts, this research identifies challenges including legal status ambiguity, managerial capacity gaps, financial transparency, and community participation deficits. Findings emphasize the importance of regulatory compliance, managerial training, and*

*strategic partnerships to sustain and scale BUM Desa contributions to local economic development*

***Keywords:*** *Institutional, Management, The Village-Owned Enterprises*

---

## **PENDAHULUAN**

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) adalah entitas ekonomi yang didirikan di tingkat desa untuk menggerakkan perekonomian lokal. Pembentukan BUM Desa didasari oleh kebutuhan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pengelolaan mandiri dan berkelanjutan atas potensi ekonomi desa (Endah, 2019). Potensi ekonomi ini meliputi sumber daya alam, produk lokal, jasa, atau keahlian masyarakat yang jika dikelola dengan baik dapat meningkatkan pendapatan dan taraf hidup masyarakat desa.

BUM Desa memiliki peran strategis dalam menggerakkan perekonomian desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sebagai lembaga ekonomi yang dikelola oleh pemerintah desa, BUM Desa memiliki potensi besar untuk mengoptimalkan sumber daya lokal dan menciptakan lapangan kerja (Triyo et al., 2020). Namun untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kelembagaan yang kuat dan manajemen yang efektif. Kelembagaan yang baik memastikan bahwa BUM Desa memiliki struktur organisasi yang jelas dan fungsi yang terdefinisi dengan baik, membantu dalam menghindari tumpang tindih tugas dan meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, manajemen yang baik memungkinkan BUM Desa mengembangkan rencana strategis yang realistis dan berorientasi jangka panjang. Perencanaan yang matang adalah kunci untuk menghadapi dinamika pasar dan memanfaatkan peluang bisnis (Fatimah, 2019).

Kelembagaan yang kuat dan manajemen yang efektif secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas usaha BUM Desa. Ini berarti lebih banyak hasil usaha dan pendapatan bagi desa. Kinerja yang baik dari BUM Desa membawa manfaat langsung bagi masyarakat desa melalui peningkatan layanan, penyediaan lapangan kerja, dan kontribusi terhadap pembangunan desa (Pratama, 2017).

Aspek kelembagaan dan manajemen BUM Desa merupakan elemen krusial dalam meningkatkan kinerja usaha BUM Desa. Dengan mengadopsi praktik kelembagaan yang baik dan manajemen yang efektif, BUM Desa dapat mengoptimalkan potensinya untuk memberikan kontribusi signifikan terhadap perekonomian dan kesejahteraan masyarakat desa. Oleh karena itu, penting untuk melakukan evaluasi komprehensif guna memastikan BUM Desa mampu menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada (Supriyadi & Zaharuddin, 2023).

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami konteks umum dan latar belakang pembentukan BUM Desa, mengidentifikasi isu-isu utama dalam pengelolaan kelembagaan dan manajemen BUM Desa, menyusun alur proses bisnis dalam pengelolaan kelembagaan dan pelaksanaan fungsi manajemen BUM Desa, serta menilai kelembagaan dan efektivitas manajemen BUM Desa berdasarkan persepsi pengelola BUM Desa.

### **Tinjauan Pustaka**

Studi literatur terkait kajian kelembagaan dan manajemen BUM Desa menunjukkan berbagai pendekatan dan temuan yang relevan. Misalnya, penelitian di Desa Grujagan, Banyumas, menunjukkan bahwa keberhasilan BUM Desa Sidoluhur dicapai melalui kelembagaan yang kuat dan manajemen yang baik (Kurniasih et al., 2023). Kelembagaan yang baik ini tercermin dalam pengorganisasian sumber

daya manusia yang efektif, dukungan pemerintah desa, dan partisipasi masyarakat yang tinggi. Selain itu, pengembangan rencana strategis yang melibatkan analisa potensi desa dan pemetaan sumber daya juga menjadi kunci keberhasilan.

Penelitian di Desa Gunung Putri, Bogor, menyoroti pentingnya fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian dalam operasional BUM Desa (Febryany et al., 2023). BUM Desa Mitra Maju Sejahtera berhasil mengelola sumber daya manusia yang kompeten dan menerapkan strategi yang adaptif, termasuk kemitraan dengan warung-warung di desa dan pembangunan menara telekomunikasi.

Selain itu, pengembangan kapasitas pengelola BUM Desa juga menjadi fokus penting. Pelatihan yang diberikan kepada pengelola BUM Desa berhasil meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, memperbaiki pengelolaan administrasi kelembagaan, dan memastikan pengambilan keputusan yang partisipatif dan transparan. Ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas individu, organisasi, dan sistem berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan kelembagaan BUM Desa (Alkadafi et al., 2023).

Pada sisi lain, penelitian tentang manajemen BUM Desa di era *new normal* menekankan perlunya peningkatan dalam perencanaan jangka panjang, pembagian kerja yang lebih efisien, dan pengarahan serta pengawasan yang konsisten (Budi et al., 2022). Kelembagaan yang kuat diperlukan untuk memastikan BUM Desa dapat beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan.

Studi-studi ini menunjukkan bahwa untuk mencapai kinerja optimal, BUM Desa memerlukan kelembagaan yang kuat, manajemen yang efektif, dan pengembangan kapasitas yang berkelanjutan. Rekomendasi untuk memperjelas status badan hukum BUM Desa dan meningkatkan kapasitas pengelolanya menjadi langkah penting untuk mendukung operasional yang lebih profesional dan berdaya saing.

Dari sisi regulasi, pemerintah telah berupaya menciptakan kerangka hukum yang jelas dan mendukung bagi operasional BUM Desa. Regulasi-regulasi ini tidak hanya memberikan dasar hukum yang kuat tetapi juga menetapkan prosedur, prinsip, dan mekanisme yang harus diikuti oleh BUM Desa dalam menjalankan usahanya.

Salah satu dasar utama yang mendukung keberadaan BUM Desa adalah Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (UU Desa) yang menekankan penguatan posisi desa sebagai entitas mandiri melalui pembentukan BUM Desa. UU Desa memberikan dasar hukum bagi BUM Desa dalam mengelola usaha yang berbasis potensi lokal, dengan modal awal bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes). Pengelolaan BUM Desa dilakukan dengan prinsip kekeluargaan dan kegotongroyongan, serta pengawasan oleh Kepala Desa dan pengawas yang dipilih melalui musyawarah desa. Namun terdapat tantangan seperti status badan hukum, peningkatan kapasitas pengelola, dan optimalisasi sumber daya lokal.

Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perppu) Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja bertujuan mempercepat reformasi regulasi dan meningkatkan iklim investasi. Dalam konteks desa, Perppu ini memperkuat status badan hukum BUM Desa dan menyederhanakan perizinan usaha. Pengelolaan BUM Desa diarahkan untuk membuat perencanaan usaha strategis, digitalisasi manajemen, dan penerapan prinsip transparansi. Tantangan utamanya adalah sosialisasi regulasi, peningkatan infrastruktur digital, dan pengawasan kinerja.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 memberikan kerangka hukum komprehensif bagi pembentukan, pengelolaan, dan pengawasan BUM Desa. PP ini mengatur prosedur pembentukan BUM

Desa, status badan hukum, modal, dan mekanisme pengawasan. Tantangan penerapannya meliputi pemahaman regulasi, keterbatasan infrastruktur, dan mekanisme pengawasan.

Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 meningkatkan efisiensi dan transparansi pengadaan barang/jasa pemerintah, termasuk bagi BUM Desa. Regulasi ini membuka peluang bagi BUM Desa untuk berpartisipasi dalam pengadaan pemerintah, meningkatkan peran mereka dalam pembangunan lokal. Tantangan yang dihadapi termasuk pemahaman regulasi, peningkatan kapasitas SDM, dan pengawasan ketat.

Peraturan Menteri Desa, PDT, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021 mengatur pendaftaran, pendataan, pemeringkatan, pembinaan, pengembangan, dan pengadaan barang/jasa oleh BUM Desa. Regulasi ini bertujuan memperkuat kelembagaan dan manajemen BUM Desa, dengan tantangan utama berupa pemahaman regulasi, keterbatasan sumber daya, dan kebutuhan sinergi antara berbagai pihak. Monitoring dan evaluasi berkala diperlukan untuk memastikan implementasi efektif.

Regulasi-regulasi ini memberikan landasan hukum bagi pengelolaan BUM Desa yang diharapkan dapat meningkatkan perekonomian desa dan kesejahteraan masyarakat. Implementasi efektif dari regulasi ini sangat penting untuk memperkuat peran BUM Desa dalam pembangunan ekonomi lokal.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif untuk memahami dan menginterpretasikan fenomena yang terjadi dalam konteks pengelolaan dan pengembangan BUM Desa. Langkah pertama dalam metodologi penelitian ini adalah studi literatur dan regulasi yang bertujuan untuk memahami konteks umum BUM Desa serta mengidentifikasi isu-isu utama yang akan diteliti lebih lanjut. Studi literatur melibatkan pengkajian literatur yang relevan terkait kelembagaan dan manajemen BUM Desa, seperti penelitian terdahulu dan sumber lainnya yang memberikan dasar teoritis dan empiris bagi penelitian ini. Sementara itu, kajian regulasi fokus pada identifikasi dan analisis regulasi yang berlaku mengenai pengelolaan dan pengembangan BUM Desa. Regulasi yang dikaji mencakup Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021, serta Peraturan Menteri Desa, PDT, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021.

Penelitian kualitatif dilakukan untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai isu kelembagaan dan manajemen BUM Desa melalui interaksi langsung dengan pemangku kepentingan. Teknik pengumpulan data utama adalah melalui kuesioner yang dirancang untuk mengeksplorasi berbagai aspek kelembagaan, manajemen, dan kinerja usaha BUM Desa. Kuesioner ini didistribusikan kepada responden menggunakan metode *random sampling* untuk memastikan keragaman perspektif. Analisis dilakukan berdasarkan kuesioner yang didistribusikan kepada 10 responden BUM Desa di empat kabupaten di Indonesia, yaitu Kabupaten Gunungkidul, Provinsi DI Yogyakarta; Kabupaten Siak, Provinsi Riau; Kabupaten Pariaman, Provinsi Sumatra Barat; dan Kabupaten Tasikmalaya, Provinsi Jawa Barat. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi tema dan pola yang muncul dari data kuesioner, sehingga dapat diperoleh temuan-temuan yang relevan. Proses analisis meliputi pengelompokan tema dan interpretasi hasil untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai kondisi dan tantangan yang dihadapi oleh BUM Desa.

Pada tahap akhir, penelitian ini melibatkan pembahasan hasil analisis untuk menginterpretasikan temuan-temuan utama serta mengaitkannya dengan literatur dan regulasi yang ada. Pembahasan ini berfungsi untuk memberikan konteks dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai temuan penelitian, serta menyoroti implikasi praktis dan teoritisnya

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kuesioner menunjukkan informasi penting mengenai BUM Desa. BUM Desa terbentuk dalam berbagai periode, dengan beberapa didirikan sebelum 2015 dan beberapa lainnya setelah 2020. Mayoritas BUM Desa (4 dari 10) didirikan setelah tahun 2020, menunjukkan tren pertumbuhan yang baru. Jumlah signifikan juga didirikan antara 2015-2017 (3 BUM Desa), sedangkan yang didirikan sebelum 2015 relatif sedikit (2 BUM Desa). Hal ini mencerminkan dorongan terbaru dalam pendirian BUM Desa yang mungkin terkait dengan kebijakan pemerintah yang lebih baru atau kebutuhan desa yang berkembang.

Jenis usaha yang dijalankan beragam, mencakup perdagangan, jasa keuangan, dan sektor lainnya seperti pengelolaan pasar desa dan persewaan. Jenis usaha yang dominan adalah perdagangan (9 jawaban) dan jasa keuangan (7 jawaban), yang menunjukkan fokus pada kegiatan ekonomi dasar dan keuangan. Usaha lain seperti pertanian dan pariwisata kurang diminati, masing-masing hanya mendapat satu jawaban, sementara usaha lainnya menunjukkan diversifikasi yang mencakup berbagai sektor seperti pengelolaan pasar desa, persewaan, dan peternakan.

Sebagian besar BUM Desa memiliki badan hukum yang jelas dan struktur organisasi yang cukup jelas. Pemisahan antara kekayaan BUM Desa dan kekayaan desa terjaga dengan baik. Tingkat keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan bervariasi, dengan beberapa BUM Desa melaporkan tingkat keterlibatan yang sangat tinggi. Musyawarah desa untuk pengambilan keputusan umumnya dilakukan setiap tiga hingga enam bulan sekali. BUM Desa umumnya memiliki rencana bisnis jangka panjang, meski tidak selalu terperinci, dan kualitas pelatihan yang diterima oleh pengelola bervariasi, dengan beberapa melaporkan kualitas yang baik.

Dalam hal pengawasan, sebagian besar kepala desa dan badan pengawas melakukan pengawasan yang efektif. Mayoritas BUM Desa menyelenggarakan rapat umum minimal sekali setahun untuk membahas kinerja, dan tingkat transparansi dalam pelaporan keuangan umumnya cukup tinggi. Mayoritas BUM Desa mengadakan rapat umum tahunan (8 jawaban), namun ada beberapa yang tidak (2 jawaban), menandakan perlunya memastikan semua BUM Desa mematuhi praktik akuntabilitas ini.

Kendala utama yang dihadapi mencakup minimnya pelatihan, kurangnya partisipasi masyarakat, dan keterbatasan teknologi. Potensi usaha yang dapat dikembangkan termasuk pertanian, perikanan, dan pariwisata. Kerjasama dengan pihak lain jarang dilakukan, dengan beberapa BUM Desa tidak pernah melakukan kerjasama.

Saran untuk meningkatkan kinerja BUM Desa mencakup pelatihan yang lebih sering, tambahan modal, dan peningkatan SDM serta partisipasi masyarakat. Pengelola berharap pemerintah memberikan dukungan tanpa intervensi dan membantu dalam pengelolaan piutang macet. Pengalaman mengelola BUM Desa bervariasi, dengan beberapa mengalami tantangan seperti koordinasi yang kurang dan partisipasi masyarakat yang minim. Untuk masa depan, pengelola berharap BUM Desa dapat menjadi pusat perekonomian desa dengan unit usaha yang berkembang. BUM Desa diharapkan dapat memberikan dampak signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat dengan beberapa inovasi seperti merekrut warga potensial dan meningkatkan pemasaran online.

Peran pemerintah daerah dan pusat dinilai cukup baik dalam mendukung BUM Desa, meskipun beberapa menginginkan regulasi yang lebih mudah dijalankan dan monitoring yang lebih intensif. Pengelola menggunakan berbagai indikator untuk mengukur keberhasilan BUM Desa, termasuk manfaat yang diberikan untuk masyarakat, laba tahunan, dan tingkat kepercayaan masyarakat.

## Pembahasan

---

### **Konteks Umum dan Latar Belakang Pembentukan BUM Desa**

BUM Desa adalah entitas bisnis yang didirikan oleh desa atau bersama dengan desa lain, dikelola dengan semangat kekeluargaan dan gotong-royong, bertujuan untuk meningkatkan perekonomian desa, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pengelolaan aset dan potensi desa. BUM Desa diatur oleh Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.

Pembentukan BUM Desa bertujuan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi desa dengan memanfaatkan potensi dan sumber daya lokal, meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui keuntungan usaha yang digunakan untuk pembangunan desa, dan pemberdayaan masyarakat dengan melibatkan mereka dalam kegiatan usaha. Selain itu, BUM Desa berfungsi sebagai wadah untuk mengelola aset desa guna memberikan manfaat ekonomi yang lebih besar, serta mendukung implementasi dana desa yang dialokasikan pemerintah sejak 2015 untuk pembangunan infrastruktur dan pemberdayaan masyarakat.

Tantangan utama dalam pengembangan BUM Desa meliputi peningkatan kapasitas manajerial pengurus melalui pelatihan dan pendampingan teknis, akses permodalan yang sering menjadi kendala sehingga diperlukan skema pembiayaan yang sesuai, pembangunan kemitraan dengan sektor swasta dan lembaga lainnya, serta pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel untuk menjaga kepercayaan masyarakat dan keberlanjutan usaha BUM Desa (Karim, 2019). Dengan adanya regulasi yang mendukung dan strategi pengembangan yang tepat, BUM Desa diharapkan dapat menjadi motor penggerak perekonomian desa, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan memperkuat kelembagaan desa.

### **Isu Utama Pengelolaan BUM Desa**

Pengelolaan kelembagaan dan manajemen BUM Desa menghadapi berbagai isu utama yang mempengaruhi efektivitas operasional dan keberhasilan usaha. Salah satu isu signifikan adalah ketidakjelasan status badan hukum BUM Desa, yang tidak diakui secara tegas seperti BUMN atau BUMD. Hal ini menyebabkan kesulitan dalam registrasi dan pengakuan hukum, serta mempengaruhi kemampuan BUM Desa untuk mengakses permodalan dari lembaga keuangan formal dan membuat perjanjian bisnis yang sah. Kapasitas manajerial pengurus BUM Desa juga menjadi masalah, karena banyak dari mereka tidak memiliki keterampilan manajerial yang memadai, yang berakibat pada pengelolaan yang tidak efektif dan rendahnya produktivitas.

Kurangnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan dan operasional BUM Desa juga merupakan isu utama, yang menurunkan kepercayaan masyarakat dan meningkatkan risiko penyalahgunaan dana serta korupsi. Pengelolaan sumber daya dan aset desa yang kurang optimal mengakibatkan potensi ekonomi desa tidak termanfaatkan dengan baik, sehingga menghambat perkembangan BUM Desa. Selain itu, sulitnya akses permodalan membatasi kemampuan BUM Desa untuk melakukan ekspansi dan inovasi usaha.

Rendahnya tingkat kolaborasi dan kemitraan dengan pihak eksternal, termasuk sektor swasta dan BUMN, membatasi peluang BUM Desa untuk mengembangkan usaha dan memperluas pasar. Regulasi yang ada juga belum sepenuhnya mendukung operasional BUM Desa secara optimal, menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan kegiatan usaha. Terakhir, tingkat partisipasi dan keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan BUM Desa yang masih rendah menyebabkan kurangnya dukungan dan kontrol dari masyarakat, yang dapat menghambat keberhasilan BUM Desa. Dengan mengatasi isu-isu ini melalui peningkatan kapasitas manajerial, transparansi, akses permodalan,

kolaborasi, serta partisipasi masyarakat, diharapkan BUM Desa dapat beroperasi lebih efektif dan berkontribusi lebih besar terhadap perekonomian dan kesejahteraan desa.

### **Alur Proses Bisnis**

Menyusun alur proses bisnis yang efektif untuk BUM Desa harus berdasarkan pada regulasi yang ada dan penerapan prinsip-prinsip manajemen yang baik. Proses ini dimulai dari pembentukan BUM Desa yang melibatkan musyawarah desa untuk mengidentifikasi kebutuhan dan potensi desa serta mendapatkan persetujuan warga. Diskusi dalam musyawarah ini mencakup tujuan pembentukan BUM Desa, identifikasi jenis usaha yang akan dikembangkan, dan penentuan struktur organisasi awal. Setelah itu, dibuat Peraturan Desa (Perdes) sebagai landasan hukum bagi pembentukan BUM Desa. Draft Perdes disusun, dibahas, dan disahkan melalui musyawarah desa, kemudian BUM Desa disahkan sebagai badan hukum melalui pengajuan dokumen pendirian ke Kementerian Hukum dan HAM untuk registrasi dan penerbitan akta pendirian (Sofyani et al., 2020).

Pengorganisasian BUM Desa melibatkan penentuan struktur organisasi yang jelas dan efisien. Kepala Desa ditunjuk sebagai Penasihat *ex-officio*, sedangkan pengurus dan pengawas ditunjuk melalui musyawarah desa. Tugas dan tanggung jawab setiap anggota organisasi dibagi dengan jelas melalui penyusunan *job description* dan pelatihan awal bagi pengurus dan pengawas.

Tahap selanjutnya adalah perencanaan strategis yang mencakup penyusunan rencana usaha komprehensif dengan analisis SWOT, penyusunan rencana bisnis, dan penetapan tujuan jangka pendek serta jangka panjang. Perencanaan keuangan juga dilakukan untuk mengatur penggunaan modal awal dan sumber pendapatan, yang melibatkan penyusunan anggaran awal serta rencana investasi dan alokasi modal (Haq, 2014).

Pelaksanaan operasional dimulai dengan implementasi rencana usaha yang melibatkan peluncuran produk atau jasa, promosi dan pemasaran, serta pengelolaan produksi atau pelayanan. Pengelolaan keuangan dilakukan dengan menerapkan manajemen keuangan yang transparan, mencakup pencatatan transaksi keuangan dan penyusunan laporan keuangan berkala.

Pengawasan dan evaluasi dilakukan melalui pengawasan internal dan eksternal untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas. Audit internal dilakukan oleh pengurus BUM Desa, sementara audit eksternal dilakukan oleh Kepala Desa dan pengawas. Evaluasi kinerja dilakukan untuk menilai kinerja dan efektivitas usaha melalui penilaian kinerja bulanan dan tahunan, serta review strategi dan perbaikan rencana usaha jika diperlukan.

Pengembangan dan inovasi mencakup pengembangan kapasitas SDM melalui pelatihan berkala dan sertifikasi keahlian, kolaborasi dan kemitraan dengan sektor swasta dan pemerintah, serta penerapan teknologi melalui digitalisasi dan inovasi untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing. Prinsip-prinsip manajemen yang baik seperti transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas diterapkan untuk menjaga kepercayaan dan integritas, serta mengoptimalkan sumber daya dan hasil usaha.

Monitoring dan evaluasi berkala dilakukan untuk memastikan operasional berjalan sesuai rencana. Peninjauan bulanan dilakukan oleh pengurus, sementara rapat evaluasi triwulanan melibatkan pengawas dan masyarakat. Evaluasi tahunan dilakukan untuk menilai keseluruhan kinerja dan merencanakan perbaikan dengan analisis capaian terhadap target dan penetapan strategi serta rencana untuk tahun berikutnya. Dengan alur proses bisnis ini, BUM Desa diharapkan dapat beroperasi secara efektif dan efisien, meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pembangunan ekonomi dan pemberdayaan, serta mematuhi regulasi yang berlaku.

### **Penilaian Kelembagaan dan Manajemen BUM Desa Berdasarkan Persepsi Pengelola**

Dari hasil kuesioner mengenai kelembagaan dan manajemen BUM Desa, dapat disimpulkan beberapa poin penting yang memberikan gambaran tentang persepsi pengelola BUM Desa. Sebagian besar BUM Desa didirikan setelah tahun 2020, menunjukkan peningkatan signifikan dalam pendirian BUM Desa yang mungkin dipicu oleh kebijakan pemerintah atau meningkatnya kebutuhan ekonomi.

Jenis usaha yang dijalankan BUM Desa didominasi oleh sektor perdagangan dan jasa keuangan, mencerminkan kecenderungan untuk memilih sektor dengan perputaran modal yang cepat dan risiko yang terukur. Namun keterbatasan dalam diversifikasi usaha membuat BUM Desa rentan terhadap fluktuasi pasar di sektor-sektor tersebut, yang pada akhirnya dapat mengganggu kestabilan ekonomi BUM Desa. Minimnya fokus pada sektor pertanian, perikanan, dan pariwisata menunjukkan bahwa potensi lokal belum dimanfaatkan secara optimal, meskipun banyak desa memiliki potensi alam yang besar. Selain itu, sedikitnya BUM Desa yang berfokus pada pengelolaan sampah dan penyediaan air minum menunjukkan bahwa aspek keberlanjutan lingkungan belum menjadi prioritas.

Mayoritas BUM Desa memiliki status badan hukum yang jelas dan struktur organisasi yang terstruktur, menunjukkan kepatuhan terhadap regulasi dan manajemen internal yang baik. Pemisahan kekayaan antara BUM Desa dan desa juga menunjukkan manajemen keuangan yang akuntabel. Namun tingkat keterlibatan masyarakat bervariasi, dengan beberapa BUM Desa menunjukkan partisipasi yang rendah. Apatisme masyarakat ini bisa disebabkan oleh kurangnya sosialisasi atau pengalaman buruk sebelumnya. Musyawarah desa yang hanya dilakukan setahun sekali atau setiap enam bulan mengindikasikan forum evaluasi yang kurang intensif, sehingga menghambat respon cepat terhadap perubahan atau masalah yang muncul.

Semua BUM Desa memiliki rencana bisnis jangka panjang, meskipun ada yang kurang terperinci, yang menunjukkan perencanaan yang belum matang. Mayoritas pengelola BUM Desa menilai kualitas pelatihan cukup hingga baik, namun masih ada yang merasa pelatihan kurang atau tidak ada, menandakan distribusi pelatihan yang belum merata. Penggunaan teknologi informasi cukup baik, namun kurangnya pelatihan memadai menjadi hambatan dalam pemanfaatan teknologi secara optimal. Pengawasan terhadap BUM Desa umumnya dinilai efektif, meskipun masih ada yang merasa perlu perbaikan dalam sistem pengawasan dan akuntabilitas.

Sebagian besar BUM Desa menyelenggarakan rapat umum tahunan untuk transparansi kinerja, namun ada beberapa yang tidak melakukannya, menunjukkan kurangnya akuntabilitas. Transparansi pelaporan keuangan dinilai baik, meskipun masih ada ruang untuk perbaikan. Kendala utama yang dihadapi adalah minimnya pelatihan dan kurangnya partisipasi masyarakat, menunjukkan perlunya peningkatan kapasitas dan keterlibatan masyarakat. Potensi usaha di sektor pertanian dan pariwisata sangat menjanjikan, namun memerlukan strategi diversifikasi yang lebih inklusif dan pemanfaatan potensi lokal secara optimal.

Kerjasama dengan pihak eksternal masih jarang dilakukan, menunjukkan potensi yang belum dioptimalkan. Saran untuk meningkatkan kinerja BUM Desa mencakup penambahan modal, peningkatan infrastruktur, pelatihan rutin, peningkatan kualitas SDM, partisipasi masyarakat, perluasan jaringan kerjasama, dan dukungan penuh dari pemerintah desa. Responden juga memberikan pandangan positif terhadap peran pemerintah daerah dan pusat, namun mengidentifikasi area peningkatan seperti pendampingan lebih intensif, penyederhanaan regulasi, dan monitoring langsung.

Pengalaman pengelola BUM Desa mencakup berbagai pelajaran penting seperti manajemen yang lebih baik dan pentingnya kerjasama. Visi masa depan BUM Desa mencakup peningkatan perekonomian desa dan pengembangan potensi alam. Pengaruh BUM Desa terhadap kesejahteraan masyarakat bervariasi, tergantung pada tingkat perkembangan BUM Desa. Inovasi dalam pengelolaan

BUM Desa mencakup peningkatan kinerja melalui rekrutmen masyarakat berpotensi, modernisasi administrasi keuangan, dan diversifikasi usaha.

Penilaian terhadap pelatihan pengelola BUM Desa menunjukkan kebutuhan peningkatan kesinambungan dan relevansi materi pelatihan. Kerjasama dengan pihak eksternal sudah ada, namun masih perlu dioptimalkan. Harapan terhadap regulasi pemerintah mencakup pendampingan, regulasi yang lebih praktis, dukungan anggaran, kewenangan hukum, standarisasi pelaporan, dan insentif pajak. Keberhasilan BUM Desa diukur dengan berbagai indikator termasuk manajemen, dampak terhadap masyarakat, dan kinerja finansial.

## **SIMPULAN**

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) memiliki potensi besar untuk menggerakkan perekonomian lokal dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pengelolaan sumber daya lokal secara mandiri. Namun untuk mencapai potensi tersebut, BUM Desa dihadapkan pada beberapa tantangan yang perlu diatasi.

Pertama, kejelasan status badan hukum BUM Desa dan perizinan usaha menjadi krusial untuk mendukung akses permodalan dan kerja sama dengan pihak lain. Hal ini perlu didukung dengan regulasi yang jelas dan mendukung, seperti yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan peraturan-peraturan terkait.

Kedua, manajemen yang efektif dan transparan sangat penting untuk memastikan pengelolaan keuangan yang akuntabel dan produktivitas usaha yang tinggi. Ini melibatkan penyusunan rencana bisnis yang komprehensif, implementasi strategi yang adaptif, serta pengawasan yang konsisten terhadap kinerja operasional.

Ketiga, pengembangan kapasitas SDM melalui pelatihan dan sertifikasi keahlian diperlukan untuk meningkatkan keterampilan manajerial pengurus BUM Desa dan memfasilitasi inovasi dalam pengelolaan dan pemasaran produk atau jasa.

Keempat, kolaborasi dan kemitraan dengan sektor swasta dan pemerintah dapat memperluas pasar dan mendukung pertumbuhan usaha BUM Desa. Ini dapat mencakup pengembangan teknologi dan digitalisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional.

Dengan mengatasi tantangan-tantangan tersebut melalui implementasi strategi yang tepat dan dukungan dari berbagai pihak, BUM Desa dapat memainkan peran yang lebih besar dalam pembangunan ekonomi lokal dan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Evaluasi dan peningkatan berkelanjutan terhadap kelembagaan dan manajemen BUM Desa sangat penting untuk memastikan keberlanjutan dan kesuksesan usaha mereka di masa depan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alkadafi, M., Afrizal, A., & April, M. (2023). Pengembangan Kapasitas Pengelola Badan Usaha Milik Desa. *Journal Pemberdayaan Masyarakat Indonesia*, 5(1), 1–13.
- Budi, P. A. W., Hariani, D., & Herawati, A. R. (2022). Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Upaya Memulihkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Era NewNormal (Studi Kasus BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten). *Journal of Public Policy and Management Review*, 11(2), 380–394.
- Endah, K. (2019). Mewujudkan kemandirian desa melalui pengelolaan badan usaha milik desa. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 4(4), 25–33.
- Fatimah, S. (2019). *Teori Perencanaan*. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Febryany, A., Bekti, H., & Ismanto, S. U. (2023). Manajemen Badan Usaha Milik Desa Mitra Maju Sejahtera Desa Gunung Putri Kabupaten Bogor. *JANE-Jurnal Administrasi Negara*, 14(2), 581–592.
- Haq, A. (2014). Perencanaan strategis dalam perspektif organisasi. *Jurnal INTEKNA: Informasi Teknik Dan Niaga*, 14(2).
- Karim, A. (2019). Peningkatan Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Nas Media Pustaka, Makassar*.
- Kurniasih, D., Setyoko, P. I., & Saputra, A. S. (2023). MANAJEMEN KELEMBAGAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI DESA GRUJUGAN KECAMATAN KEMRANJEN KABUPATEN BANYUMAS. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2), 1567–1578.
- Pratama, R. N. (2017). Kinerja badan usaha milik desa panggung lestari dalam meningkatkan pendapatan asli desa di desa panggungharjo kecamatan sewon kabupaten bantul. *Journal of Public Policy and Administration Research*, 2(2), 105–116.
- Sofyani, H., Ali, U. N. N. A., & Septiari, D. (2020). Implementasi Prinsip-Prinsip Tata Kelola yang Baik dan Perannya terhadap Kinerja di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(2), 325–359.
- Supriyadi, S. T. P., & Zaharuddin, S. E. (2023). Evaluasi Kinerja Organisasi. *Manajemen & Evaluasi Kinerja Organisasi: Implementasi Pada Pendidikan Anak Usia Dini*, 1.
- Triyo, E., Haryono, H., & Irwantoro, I. (2020). Strategi Inovasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Potensi dan Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat Desa (Studi pada BUMDes Mandiri, Desa Morobakung, Kecamatan Manyar, Kabupaten Gresik). *Cakrawala*, 14(2), 172–182.
- Indonesia. (2014). Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 7. Jakarta: Sekretariat Negara.

Indonesia. (2022). Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 256. Jakarta: Sekretariat Negara.

Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 21. Jakarta: Sekretariat Negara.

Indonesia. (2021). Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 18. Jakarta: Sekretariat Negara.

Indonesia. (2021). Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pendaftaran, Pendataan dan Pemeringkatan, Pembinaan dan Pengembangan dan Pengadaan Barang dan/atau Jasa BUM Desa /BUM Desa Bersama. Jakarta: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.



© 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).