

PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) SEBAGAI PENGEMBANGAN PEMBERDAYAAN EKONOMI MASYARAKAT DESA KASREMAN KECAMATAN PAKEL KABUPATEN TULUNGAGUNG

Alif Sintyayu Banowati¹, Imam Sukwatus Suja'i²

^{1, 2}Universitas Bhinneka PGRI, Jl. Mayor Sujadi No.7, Tulungagung, Jawa Timur, Indonesia
Email: Sintyayub@gmail.com

Article History

Received: xx-xx-xxxx

Revision: xx-xx-xxxx

Accepted: xx-xx-xxxx

Published: xx-xx-xxxx

Abstract. The management of the Village-Owned Enterprise (BUMDes) "Maju Mapan" in Kasreman Village, Pakel District, Tulungagung Regency, faces challenges in optimizing community economic empowerment. This study aims to analyze the management of the BUMDes and identify obstacles in its implementation. A descriptive qualitative approach was employed, with data collected through observation, interviews, and documentation. Informants were selected using purposive sampling and included the Village Head, the BUMDes Director, management staff, and community members knowledgeable about or involved in the BUMDes's operations. Data analysis involved data reduction, data presentation, and conclusion drawing and verification. The results indicate that the BUMDes management has implemented planning, organizing, executing, and supervising functions. The BUMDes business units contribute to improving community access to services and economic opportunities. However, its development is hindered by limited human resources, low community participation, suboptimal technology utilization, and limited external partnerships. Therefore, strengthening management capacity, increasing community participation, and developing partnerships are essential for the BUMDes to perform its economic empowerment function more effectively.

Keywords: BUMDes, Management, Community Empowerment, Rural Economy, Qualitative Research.

Abstrak. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Maju Mapan di Desa Kasreman, Kecamatan Pakel, Kabupaten Tulungagung, menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan pemberdayaan ekonomi masyarakat. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengelolaan BUMDes dan mengidentifikasi kendala dalam pelaksanaannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan dipilih dengan teknik purposive sampling, meliputi Kepala Desa, Direktur BUMDes, pengurus, dan masyarakat yang memiliki pengetahuan serta keterlibatan dalam pengelolaan BUMDes. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes telah menerapkan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Unit usaha BUMDes berkontribusi dalam meningkatkan akses layanan dan peluang ekonomi masyarakat. Namun, pengembangannya masih terkendala keterbatasan sumber daya manusia, rendahnya partisipasi masyarakat, pemanfaatan teknologi yang belum optimal, dan terbatasnya kemitraan eksternal. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kapasitas pengelola, peningkatan partisipasi masyarakat, serta pengembangan kemitraan agar BUMDes mampu menjalankan fungsi pemberdayaan ekonomi secara lebih optimal.

Kata Kunci: BUMDes, Pengelolaan, Pemberdayaan Ekonomi, Masyarakat Desa, Kualitatif.

How to Cite: Banowati, A. S., & Suja'i, I. S. (2026). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Pengembangan Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Desa Kasreman Kecamatan Pakel Kabupaten Tulungagung. *HORIZON: Indonesian Journal of Multidisciplinary*, 4 (4), 6005-6015. <http://doi.org/10.54373/hijm.v4i4.7353>

PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi desa merupakan bagian penting dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan memperkuat kemandirian ekonomi lokal. Desa memiliki kewenangan untuk mengelola potensi, aset, dan sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Kerangka tersebut diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang telah mengalami beberapa perubahan, terakhir melalui Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Regulasi tersebut menempatkan desa sebagai subjek pembangunan yang memiliki peran dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat berdasarkan hak asal usul dan kewenangan lokal.

Salah satu instrumen ekonomi yang dapat digunakan desa untuk mengembangkan potensi lokal adalah Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). Kedudukan dan pengelolaan BUM Desa secara khusus diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Peraturan tersebut mengatur berbagai aspek BUM Desa, antara lain pendirian, organisasi, modal, aset, unit usaha, kerja sama, pertanggungjawaban, pembagian hasil usaha, serta pembinaan dan pengembangan. Dengan demikian, BUM Desa tidak hanya berorientasi pada kegiatan ekonomi, tetapi juga menjadi instrumen kelembagaan desa dalam mengelola potensi dan aset desa untuk mendukung kesejahteraan masyarakat. Ketentuan tersebut diperkuat melalui Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021, yang mengatur pendaftaran, pendataan dan pemeringkatan, pembinaan dan pengembangan, serta pengadaan barang dan/atau jasa BUM Desa/BUM Desa Bersama.

Meskipun memiliki landasan kelembagaan yang kuat, keberadaan BUM Desa belum selalu diikuti dengan pengelolaan yang optimal. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa BUM Desa menghadapi persoalan dalam mengembangkan pemberdayaan ekonomi masyarakat. Wahyuni et al. (2022), misalnya, menemukan bahwa BUM Desa Laskar Pemuda di Desa Raba telah berperan dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat, tetapi kontribusinya belum maksimal karena keterbatasan modal, sumber daya manusia, dan kesadaran masyarakat. Penelitian Amelia et al. mengenai BUM Desa Mandiri Sejahtera di Desa Wungguloko juga menunjukkan bahwa BUM Desa berperan dalam menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan pendapatan masyarakat, tetapi pemberdayaan belum dapat dilakukan secara menyeluruh karena keterbatasan dana.

Penelitian Senjaya dan Ansori (2022) pada BUM Desa Mappasitujue Keera lebih menekankan pada peran aktor dalam pemberdayaan BUM Desa dan kaitannya dengan peningkatan ekonomi lokal. Penelitian tersebut menggunakan informan yang dipilih secara

purposive dan menunjukkan pentingnya keterlibatan pemerintah desa serta aktor lokal dalam pengembangan BUM Desa. Sementara itu, penelitian Idriyanti dan Agustina (2024) mengenai BUM Desa di Desa Ketapang menunjukkan bahwa BUM Desa berkontribusi terhadap pengembangan potensi ekonomi masyarakat, tetapi masih menghadapi persoalan rendahnya keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan, penganggaran, dan evaluasi program.

Keempat penelitian tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian ini dalam menempatkan BUM Desa sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi masyarakat dan menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami pelaksanaannya. Namun, terdapat perbedaan fokus yang menjadi celah penelitian. Wahyuni et al. (2022) dan Amelia et al. lebih menitikberatkan pada peran BUM Desa dan hasil pemberdayaan ekonomi, sedangkan Senjaya dan Ansori (2022) menekankan peran aktor dalam pengembangan ekonomi lokal, dan Idriyanti dan Agustina (2024) berfokus pada kontribusi BUM Desa terhadap pengembangan potensi ekonomi serta partisipasi masyarakat. Penelitian-penelitian tersebut belum secara khusus mengkaji pengelolaan BUM Desa berdasarkan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan serta keterkaitannya dengan proses pemberdayaan ekonomi masyarakat dalam satu konteks kelembagaan tertentu. Celah tersebut menjadi dasar penting bagi penelitian ini.

Konteks tersebut relevan dengan kondisi BUMDes Maju Mapan di Desa Kasreman, Kecamatan Pakel, Kabupaten Tulungagung. BUMDes Maju Mapan dibentuk sebagai salah satu instrumen desa untuk mengembangkan aktivitas ekonomi masyarakat melalui beberapa unit usaha, antara lain perdagangan, jasa fotokopi dan percetakan, katering, layanan *FastPay*, serta program ketahanan pangan. Namun, berdasarkan kondisi awal di lapangan, pengelolaan BUMDes masih menghadapi sejumlah persoalan, terutama keterbatasan kompetensi pengelola, pemanfaatan teknologi informasi yang belum optimal, serta rendahnya keterlibatan masyarakat dalam mendukung kegiatan usaha. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan unit usaha belum secara otomatis menjamin optimalnya fungsi BUMDes sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Permasalahan tersebut menunjukkan pentingnya melihat pemberdayaan ekonomi tidak hanya dari keberadaan atau jumlah unit usaha yang dijalankan, tetapi juga dari bagaimana BUMDes dikelola sebagai sebuah organisasi. Perencanaan yang tepat diperlukan untuk menentukan arah dan program usaha, pengorganisasian diperlukan untuk membagi tugas dan tanggung jawab, pelaksanaan diperlukan untuk memastikan program berjalan sesuai tujuan, sedangkan pengawasan diperlukan untuk mengevaluasi pencapaian dan memperbaiki kelemahan pengelolaan. Dengan demikian, analisis terhadap fungsi-fungsi manajemen dapat

memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai faktor yang mendukung maupun menghambat BUMDes dalam menjalankan fungsi pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan BUMDes Maju Mapan berdasarkan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam mengembangkan pemberdayaan ekonomi masyarakat Desa Kasreman serta mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai pengelolaan BUMDes pada tingkat desa sekaligus menjadi masukan bagi pemerintah desa dan pengelola BUMDes dalam memperkuat tata kelola, meningkatkan partisipasi masyarakat, dan mengoptimalkan pemberdayaan ekonomi masyarakat.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Maju Mapan dalam pengembangan pemberdayaan ekonomi masyarakat Desa Kasreman, Kecamatan Pakel, Kabupaten Tulungagung. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada penggambaran proses pengelolaan BUMDes berdasarkan kondisi empiris di lapangan serta pengalaman dan pandangan para pihak yang terlibat dalam pengelolaannya.

Penelitian dilaksanakan di BUMDes Maju Mapan Desa Kasreman, Kecamatan Pakel, Kabupaten Tulungagung. Sumber data terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan BUMDes atau kegiatan pemberdayaan ekonomi masyarakat. Kriteria informan meliputi: (1) Kepala Desa Kasreman yang mengetahui kebijakan dan arah pengembangan BUMDes; (2) Direktur BUMDes Maju Mapan yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan dan pengembangan unit usaha; (3) pengurus BUMDes yang terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan operasional; dan (4) masyarakat yang terlibat atau memperoleh manfaat dari kegiatan dan unit usaha BUMDes. Pemilihan informan tersebut dimaksudkan untuk memperoleh informasi dari perspektif pemerintah desa, pengelola BUMDes, dan masyarakat sebagai pihak yang menjadi sasaran pemberdayaan. Data sekunder diperoleh dari dokumen BUMDes, peraturan perundang-undangan, laporan desa, laporan kegiatan, serta literatur yang relevan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung aktivitas pengelolaan BUMDes, pelaksanaan unit usaha, interaksi pengelola dengan masyarakat, serta kegiatan yang berkaitan dengan pemberdayaan ekonomi. Wawancara semi-terstruktur dilakukan berdasarkan pedoman pertanyaan yang disusun sesuai fokus penelitian, meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, kontribusi BUMDes terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat, serta faktor pendukung dan kendala dalam pengelolaannya. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi informasi hasil observasi dan wawancara melalui penelaahan arsip, struktur organisasi, laporan kegiatan, laporan pengelolaan usaha, foto kegiatan, dan dokumen lain yang relevan.

Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang dilakukan secara interaktif dan berlangsung selama proses pengumpulan data. Tahap pertama adalah reduksi data, yaitu menyeleksi, memfokuskan, mengelompokkan, dan menyederhanakan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sesuai fokus penelitian. Data kemudian dikategorikan berdasarkan tema, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pemberdayaan ekonomi masyarakat, serta faktor pendukung dan kendala pengelolaan BUMDes. Tahap kedua adalah penyajian data, yaitu menyusun data yang telah dikategorikan dalam bentuk uraian naratif, matriks, dan pengelompokan tematik agar hubungan antartemuan dapat diidentifikasi dan diinterpretasikan. Tahap ketiga adalah penarikan dan verifikasi kesimpulan, yaitu menginterpretasikan pola dan hubungan yang ditemukan dari data, kemudian memeriksa kembali kesimpulan tersebut dengan membandingkannya dengan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memastikan konsistensi temuan.

Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari Kepala Desa, Direktur BUMDes, pengurus BUMDes, dan masyarakat. Sementara itu, triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan informasi hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi. Apabila terdapat perbedaan informasi, peneliti melakukan penelusuran lebih lanjut melalui wawancara dan pemeriksaan dokumen sampai diperoleh informasi yang konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan.

HASIL

Pengelolaan BUMDes Maju Mapan

Pada aspek perencanaan, hasil wawancara menunjukkan bahwa pengembangan unit usaha BUMDes mempertimbangkan potensi desa dan kebutuhan masyarakat. Unit usaha yang saat ini dijalankan meliputi perdagangan, jasa fotokopi dan percetakan, katering, layanan *FastPay*, serta program ketahanan pangan. Direktur BUMDes menjelaskan bahwa pemilihan jenis usaha diarahkan pada kegiatan yang memiliki kebutuhan pasar di lingkungan desa dan dapat memberikan manfaat langsung kepada masyarakat. Temuan wawancara tersebut diperkuat oleh hasil observasi yang menunjukkan bahwa unit-unit usaha tersebut telah digunakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam aktivitas sehari-hari. Dokumentasi BUMDes juga menunjukkan adanya kegiatan dan pengelolaan pada beberapa unit usaha tersebut.

Pada aspek pengorganisasian, pengelolaan BUMDes telah melibatkan struktur pengurus dengan pembagian tugas dalam menjalankan kegiatan usaha. Berdasarkan hasil wawancara, pengurus memiliki tanggung jawab dalam mengelola kegiatan operasional sesuai dengan unit usaha yang dijalankan. Namun, pembagian tugas tersebut belum sepenuhnya didukung oleh kapasitas sumber daya manusia yang memadai. Beberapa pengurus masih menjalankan lebih dari satu tugas sehingga pengelolaan dan pengembangan usaha belum dapat dilakukan secara maksimal. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa sebagian aktivitas operasional masih bergantung pada pengurus tertentu yang memiliki pengalaman lebih dalam menjalankan kegiatan BUMDes.

Pada aspek pelaksanaan, seluruh unit usaha yang direncanakan telah dijalankan dengan tingkat aktivitas yang berbeda. Unit perdagangan dan *FastPay* memberikan layanan yang dapat dimanfaatkan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan transaksi dan kebutuhan sehari-hari. Unit fotokopi dan percetakan menyediakan layanan yang sebelumnya harus diperoleh masyarakat di luar desa. Sementara itu, unit katering melibatkan masyarakat dalam kegiatan produksi dan penyediaan makanan. Berdasarkan wawancara dengan masyarakat yang terlibat dalam unit tersebut, kegiatan katering memberikan kesempatan untuk memperoleh tambahan pendapatan. Temuan ini diperkuat oleh observasi terhadap aktivitas unit usaha yang menunjukkan adanya keterlibatan masyarakat dalam proses pelaksanaan kegiatan.

Pada aspek pengawasan, hasil wawancara menunjukkan bahwa pengelola melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan usaha dan kondisi masing-masing unit. Namun, mekanisme pengawasan belum dilakukan secara optimal dan sistematis pada seluruh unit usaha. Pengawasan masih lebih banyak dilakukan melalui pemantauan langsung terhadap kegiatan operasional dan komunikasi antara pengurus dengan pemerintah desa. Kondisi

tersebut menunjukkan bahwa fungsi pengawasan telah berjalan, tetapi masih memerlukan penguatan dalam hal pencatatan, evaluasi berkala, dan tindak lanjut terhadap hasil evaluasi. Dokumen pengelolaan yang diperiksa juga menjadi dasar untuk melihat perkembangan kegiatan dan permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing unit usaha.

Kontribusi BUMDes terhadap Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kontribusi BUMDes terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat terlihat terutama melalui penyediaan layanan ekonomi, penciptaan peluang usaha, dan keterlibatan masyarakat dalam kegiatan produktif. Unit katering menjadi salah satu unit yang secara langsung melibatkan masyarakat dalam aktivitas ekonomi. Keterlibatan tersebut memberikan peluang bagi masyarakat, khususnya perempuan, untuk memperoleh tambahan pendapatan melalui kegiatan produksi dan penyediaan jasa katering. Selain itu, unit perdagangan dan program ketahanan pangan berperan dalam mendukung pemenuhan kebutuhan masyarakat dan pemanfaatan potensi ekonomi lokal. Hasil wawancara dengan masyarakat menunjukkan bahwa keberadaan BUMDes memudahkan masyarakat memperoleh beberapa layanan dan kebutuhan tanpa harus mengaksesnya ke wilayah lain. Dengan demikian, manfaat BUMDes tidak hanya terlihat dari aspek pendapatan, tetapi juga dari kemudahan akses masyarakat terhadap layanan ekonomi.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa manfaat tersebut belum dirasakan secara merata oleh seluruh masyarakat Desa Kasreman. Sebagian masyarakat telah terlibat secara langsung dalam kegiatan usaha, sedangkan sebagian lainnya masih berperan sebagai pengguna layanan. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat dalam kegiatan BUMDes belum mencakup seluruh kelompok masyarakat. Temuan ini menunjukkan bahwa fungsi pemberdayaan BUMDes masih lebih kuat pada penyediaan layanan dan penciptaan peluang ekonomi tertentu dibandingkan pada keterlibatan masyarakat secara luas dalam proses pengembangan usaha.

Kendala Pengelolaan BUMDes

Penelitian menemukan empat kendala utama dalam pengelolaan BUMDes Maju Mapan, yaitu keterbatasan sumber daya manusia, rendahnya partisipasi masyarakat, pemanfaatan teknologi informasi yang belum optimal, serta keterbatasan pengembangan usaha dan kemitraan eksternal. Keterbatasan sumber daya manusia terlihat dari kemampuan pengelola yang belum merata dalam aspek pengelolaan usaha, administrasi, dan pemanfaatan teknologi. Berdasarkan wawancara dengan pengurus, keterbatasan kompetensi tersebut menjadi salah

satu faktor yang menyebabkan pengembangan beberapa unit usaha belum berjalan maksimal. Hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian kegiatan masih dilakukan dengan cara sederhana dan belum sepenuhnya memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung promosi, administrasi, maupun pengembangan pasar.

Rendahnya partisipasi masyarakat juga menjadi kendala dalam memperluas manfaat BUMDes. Hasil wawancara menunjukkan bahwa tidak semua masyarakat mengetahui secara mendalam unit usaha dan program yang dijalankan BUMDes. Kondisi tersebut berdampak pada terbatasnya keterlibatan masyarakat, baik sebagai pelaku usaha maupun sebagai pihak yang berpartisipasi dalam pengembangan kegiatan BUMDes. Pada aspek teknologi informasi, pemanfaatannya masih terbatas. Hasil observasi menunjukkan bahwa kegiatan promosi dan pengelolaan usaha belum sepenuhnya menggunakan media digital secara konsisten. Kondisi tersebut membatasi kemampuan BUMDes dalam memperluas jangkauan pemasaran dan meningkatkan efisiensi pengelolaan unit usaha.

Kendala lainnya adalah terbatasnya pengembangan unit usaha dan kerja sama dengan pihak eksternal. Berdasarkan wawancara dengan pengelola, pengembangan usaha masih lebih banyak mengandalkan sumber daya dan pasar di lingkungan desa. Kerja sama dengan pihak luar untuk mendukung pemasaran, permodalan, pengembangan produk, maupun peningkatan kapasitas pengelola masih terbatas. Dokumentasi kegiatan BUMDes juga menunjukkan bahwa aktivitas usaha masih terkonsentrasi pada unit-unit usaha yang telah berjalan dan belum banyak mengalami diversifikasi. Hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi menunjukkan bahwa BUMDes Maju Mapan telah menjalankan fungsi ekonomi dan pemberdayaan masyarakat, tetapi tingkat keterlibatan masyarakat dan kapasitas pengelolaan belum seimbang dengan potensi unit usaha yang tersedia. Temuan empiris tersebut menjadi dasar untuk membahas lebih lanjut bagaimana fungsi manajemen BUMDes memengaruhi pelaksanaan pemberdayaan ekonomi masyarakat serta faktor-faktor yang menghambat optimalisasi peran BUMDes.

DISKUSI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes Maju Mapan telah menerapkan empat fungsi manajemen George R. Terry, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Penerapan keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa BUMDes telah memiliki dasar pengelolaan organisasi yang diperlukan untuk menjalankan unit usaha. Namun, temuan penelitian memperlihatkan bahwa keberadaan fungsi manajemen tersebut belum sepenuhnya menunjukkan pengelolaan yang optimal. Persoalan utama bukan terletak pada

ketiadaan fungsi manajemen, melainkan pada kualitas pelaksanaan setiap fungsi dan keterkaitannya dengan tujuan pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Pada aspek *planning*, BUMDes Maju Mapan telah mempertimbangkan potensi desa dan kebutuhan masyarakat, tetapi perencanaannya belum didukung oleh pemetaan pasar, analisis kelayakan, target, dan indikator keberhasilan yang terukur sehingga pengembangan usaha masih berorientasi pada keberlangsungan kegiatan, bukan strategi jangka panjang; pada aspek *organizing*, struktur dan pembagian tugas telah tersedia, tetapi keterbatasan kompetensi pengelola masih menghambat pelaksanaan sehingga diperlukan peningkatan kemampuan dalam manajemen usaha, pemasaran, digitalisasi, keuangan, dan pengembangan jaringan; pada aspek *actuating*, BUMDes telah menyediakan layanan dan peluang ekonomi, seperti unit katering, tetapi manfaatnya belum dirasakan secara merata sehingga pemberdayaan masyarakat perlu diperkuat melalui peningkatan kapasitas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan pengembangan kemandirian ekonomi. Temuan ini memperkuat penelitian Wahyuningtyas (2021) serta Sulaksana dan Nuryanti (2019) mengenai pentingnya pemanfaatan potensi lokal, tetapi juga menunjukkan bahwa potensi lokal belum otomatis menghasilkan pemberdayaan yang merata tanpa pengelolaan dan partisipasi masyarakat yang memadai; sementara itu, pada aspek *controlling*, pengawasan telah dilakukan, tetapi belum sistematis karena keterbatasan pencatatan dan evaluasi menyulitkan BUMDes dalam menilai perkembangan usaha serta menentukan perbaikan, sehingga pengawasan perlu diarahkan pada evaluasi yang terukur untuk mendukung pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi.

Keterbatasan pemanfaatan teknologi informasi juga menjadi temuan penting dalam penelitian ini. Dalam konteks pengembangan usaha saat ini, teknologi tidak hanya berfungsi sebagai sarana komunikasi, tetapi dapat digunakan untuk promosi, pemasaran, administrasi, pencatatan transaksi, dan membangun hubungan dengan konsumen. Oleh karena itu, rendahnya pemanfaatan teknologi menunjukkan bahwa BUMDes belum sepenuhnya memanfaatkan peluang digital untuk memperluas pasar. Persoalan ini juga berkaitan dengan keterbatasan sumber daya manusia karena kemampuan mengadopsi teknologi sangat dipengaruhi oleh kompetensi pengelola. Artinya, solusi terhadap persoalan digitalisasi tidak cukup hanya dengan menyediakan perangkat atau media digital, tetapi perlu disertai peningkatan kapasitas pengelola.

Rendahnya partisipasi masyarakat dan terbatasnya kemitraan eksternal menunjukkan bahwa pengembangan BUMDes masih cenderung bertumpu pada kapasitas internal desa. Padahal, keterlibatan masyarakat dan jejaring dengan pihak eksternal dapat memperluas sumber daya yang tersedia bagi BUMDes, baik dalam bentuk pengetahuan, pemasaran,

teknologi, modal, maupun akses pasar. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan BUMDes tidak cukup dilakukan melalui pembenahan internal organisasi, tetapi juga memerlukan strategi membangun ekosistem usaha yang melibatkan pemerintah desa, masyarakat, pelaku usaha, lembaga pendidikan, dan mitra lainnya.

Secara kritis, temuan penelitian menunjukkan bahwa keberadaan unit usaha BUMDes belum dapat dijadikan satu-satunya indikator keberhasilan pemberdayaan ekonomi masyarakat. BUMDes Maju Mapan telah menjalankan fungsi ekonomi dan menyediakan peluang bagi masyarakat, tetapi efektivitas pemberdayaannya masih dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, partisipasi masyarakat, kapasitas inovasi, pemanfaatan teknologi, dan jaringan kemitraan. Dengan demikian, penguatan BUMDes perlu diarahkan dari sekadar mempertahankan operasional unit usaha menuju pengembangan organisasi yang mampu belajar, berinovasi, dan melibatkan masyarakat secara lebih luas. Perspektif ini menempatkan BUMDes bukan hanya sebagai badan usaha milik desa, tetapi sebagai instrumen kelembagaan yang menghubungkan pengelolaan potensi lokal dengan peningkatan kapasitas dan kemandirian ekonomi masyarakat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, BUMDes Maju Mapan Desa Kasreman telah menjalankan fungsi manajemen yang meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dalam pengelolaan unit usaha berbasis potensi dan kebutuhan masyarakat. Pengelolaan tersebut telah memberikan kontribusi terhadap pemberdayaan ekonomi melalui penyediaan layanan, peluang usaha, dan peningkatan aktivitas ekonomi masyarakat. Namun, kontribusi tersebut belum optimal dan belum dirasakan secara merata karena masih terdapat keterbatasan kompetensi pengelola, partisipasi masyarakat, pemanfaatan teknologi informasi, pengembangan usaha, dan kemitraan eksternal.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberadaan BUMDes dan unit usaha yang dijalankan belum secara otomatis menghasilkan pemberdayaan ekonomi yang optimal. Efektivitas pemberdayaan sangat bergantung pada kualitas pengelolaan, kapasitas sumber daya manusia, keterlibatan masyarakat, serta kemampuan BUMDes membangun inovasi dan jejaring usaha. Oleh karena itu, penguatan kapasitas pengelola, peningkatan partisipasi masyarakat, optimalisasi pemanfaatan teknologi, dan perluasan kemitraan menjadi aspek penting untuk meningkatkan peran BUMDes Maju Mapan sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi masyarakat Desa Kasreman.

REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar BUMDes Maju Mapan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan manajemen usaha, pemasaran, dan pemanfaatan teknologi informasi. Selain itu, perlu dilakukan penguatan partisipasi masyarakat melalui sosialisasi yang berkelanjutan serta perluasan kerja sama dengan pemerintah, sektor swasta, maupun lembaga lainnya untuk mendukung pengembangan unit usaha. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkaji strategi pengembangan BUMDes dengan pendekatan kuantitatif atau mengukur secara langsung dampak ekonomi BUMDes terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat.

REFERENSI

- Azhari, M. M., Meisari, E. D., & S. A., E. T. (2023). Pengembangan Badan Usaha Milik Desa melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global*, 14(2).
- Darwis, R. S., Miranti, Y. S., Saffana, S. R., & Yuandina, S. (2022). Kewirausahaan sosial dalam pemberdayaan masyarakat. *Focus: Jurnal Pekerjaan Sosial*, 4(2), 135–148. <https://doi.org/10.24198/focus.v4i2.37495>
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik 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 Badan Usaha Milik Desa/Badan Usaha Milik Desa Bersama*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Nursan, M., & Utama, A. F. R. (2019). Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berbasis pertanian di Kabupaten Sumbawa Barat. *Jurnal Social Economic of Agriculture*, 8(2), 67–79. <https://doi.org/10.26418/j.sea.v8i2.37726>
- Pradana, H. A., & Fitriyanti, S. (2019). *Empowerment and acceleration of village-owned enterprises in improving the local economy and optimizing village own-source revenue*. Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*.
- Republik Indonesia. (2024). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*.
- Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa*.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulaksana, J., & Nuryanti, I. (2019). Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes): Kasus di BUMDes Mitra Sejahtera Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka. *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*, 3(2), 348–359. <https://doi.org/10.21776/ub.jepa.2019.003.02.11>
- Wahyuningtyas, I. K. (2021). Peran strategis BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dalam pemberdayaan ekonomi desa. *Jurnal Jendela Inovasi Daerah*, 4(1), 91–101.