Sosiologi Jurnal Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat
Vol. 2, No. 4, Agustus 2025, 206-217
Website: http://ejurnal.fis.ung.ac.id/index.php/sjppm/about

Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Popayato, Kabupaten Pohuwato

The Development of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Popayato Subdistrict, Pohuwato Regency

Nurmala Umar[1*)], Asna Aneta[2)], Rusli Isa[3)]

[123]Jurusan Administrasi Publik, Universitas Negeri Gorontalo, Gorontalo, Indonesia
[*]*Corresponding Author:* umarnurmala095@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Popayato, Kabupaten Pohuwato, Provinsi Gorontalo. Latar belakang penelitian ini adalah tidak optimalnya fungsi sebagian besar BUMDes di wilayah tersebut, yang ditandai dengan banyaknya unit usaha yang tidak berjalan, rendahnya pendapatan, dan lemahnya partisipasi masyarakat. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap aparatur desa, pengelola BUMDes, dan masyarakat. Fokus kajian mencakup empat aspek utama: kondisi aktual BUMDes, strategi pengembangan, pelaksanaan program, serta evaluasi dan arus balik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa BUMDes, seperti di Desa Bumi Bahari, telah mengalami perkembangan positif, sedangkan BUMDes di Desa Dambalo, Popayato, dan Bukit Tingki masih stagnan akibat lemahnya manajemen, minimnya pendampingan teknis, rendahnya partisipasi masyarakat, serta kurangnya inovasi usaha. Strategi pengembangan mengacu pada teori Tyson dan Jackson, yang meliputi tahapan diagnosis, perumusan strategi, pelaksanaan, dan evaluasi. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan kelembagaan, serta keterlibatan aktif masyarakat dan pemerintah desa dalam pengelolaan BUMDes.

Kata kunci: BUMDes, pengembangan organisasi, partisipasi masyarakat, manajemen usaha.

ABSTRACT

This study aims to analyze the development of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Popayato Subdistrict, Pohuwato Regency, Gorontalo Province. The research is motivated by the fact that most BUMDes in the region are not functioning optimally, as indicated by inactive business units, low income, and weak community participation. A descriptive qualitative approach was used, with data collected through interviews, observation, and documentation involving village officials, BUMDes managers, and local communities. The study focuses on four key aspects: the actual condition of BUMDes, development strategies, program implementation, and evaluation with feedback mechanisms. The findings show that certain BUMDes, such as in Bumi Bahari Village, have demonstrated positive development, while others—such as those in Dambalo, Popayato, and Bukit Tingki Villages—remain stagnant due to weak management, lack of technical assistance, low community participation, and limited business innovation. The development strategy refers to Tyson and Jackson's organizational development theory, which includes the stages of diagnosis, strategy formulation, activity implementation, and evaluation. This study recommends enhancing human resource capacity, strengthening institutional structures, and encouraging active involvement from both communities and village governments in BUMDes management.

Keywords*: BUMDes, organizational development, community participation, business management*

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrumen strategis dalam pembangunan ekonomi desa di Indonesia, khususnya sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang

Copyright (c) 2025 Authors

Desa. BUMDes berperan sebagai lembaga ekonomi desa yang memungkinkan pemerintah desa mengelola potensi dan sumber daya lokal secara mandiri, partisipatif, dan berkelanjutan. Kehadiran BUMDes diharapkan dapat mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat desa melalui penguatan ekonomi lokal (Ningsih & Hermiati, 2023). Sebagai tindak lanjut dari amanat Undang-Undang Desa, pemerintah menetapkan kebijakan pembentukan BUMDes melalui Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015. Kebijakan ini menekankan pentingnya BUMDes sebagai upaya untuk memperkuat kemandirian ekonomi desa, mendorong inovasi usaha, serta membuka peluang kerja dan peningkatan pendapatan masyarakat di tingkat lokal.

Pembentukan BUMDes merupakan salah satu prioritas dalam penggunaan Dana Desa. Hal ini tertuang dalam Peraturan Menteri Desa Nomor 19 Tahun 2017 Pasal 4 ayat (1–5) tentang Penetapan Prioritas Penggunaan Dana Desa, yang menyebutkan bahwa Dana Desa diprioritaskan untuk membiayai program dan kegiatan di bidang pembangunan desa serta pemberdayaan masyarakat desa yang mencakup berbagai sektor. Sektor-sektor tersebut antara lain pengembangan produk unggulan kawasan pedesaan, pembentukan BUMDes atau BUMDes Bersama, pembangunan embung, serta penyediaan sarana olahraga sesuai dengan karakteristik wilayah desa.

Penelitian oleh Nova dan Arwanto (2021) menunjukkan bahwa BUMDes berfungsi sebagai pengelola unit usaha desa yang dapat mengoptimalkan aset desa untuk meningkatkan produktivitas ekonomi lokal. Lebih lanjut, BUMDes juga berperan dalam mengurangi angka pengangguran dan meningkatkan pendapatan asli desa (PADes). Namun, berbagai kendala turut memengaruhi efektivitas BUMDes. Sudirno et al. (2020) mengungkapkan bahwa rendahnya keterampilan manajerial dan lemahnya pemahaman terkait pengelolaan keuangan menjadi hambatan utama dalam pencapaian tujuan BUMDes. Menanggapi hal tersebut, Tenriwaru (2023) menekankan pentingnya peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendidikan. Sejalan dengan itu, Fitria, (2020) menegaskan bahwa pengelolaan keuangan yang baik—melalui penyusunan laporan yang transparan dan akuntabel—merupakan kunci dalam menjaga keberlanjutan dan membangun kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes.

Dalam upaya mendorong dan membangun perekonomian desa, Kecamatan Popayato, Kabupaten Pohuwato, telah membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di sepuluh desa yang ada di wilayah tersebut. Pembentukan BUMDes ini diharapkan dapat memperkuat kemandirian ekonomi desa melalui pengelolaan potensi lokal secara optimal.

BUMDes di Kecamatan Popayato mulai didirikan sejak tahun 2016 dan telah mengelola berbagai program usaha yang disesuaikan dengan potensi dan kebutuhan masing-masing desa. Keberadaan BUMDes tersebut mendapat dukungan dari pemerintah, baik dalam bentuk kebijakan maupun bantuan akses terhadap sumber daya dan pelatihan. Dukungan ini berperan penting dalam meningkatkan kapasitas kelembagaan dan kinerja BUMDes di wilayah tersebut.

Berikut ini adalah beberapa program usaha yang dijalankan oleh BUMDes di desa-desa dalam lingkup Kecamatan Popayato, Kabupaten Pohuwato.

Tabel 1. Jenis Usaha Bumdes Desa Dambalo

No	Unit Usaha	Tahun	Keterangan
1	Toko Tani	2016-2020	Tidak berjalan
2	Simpan pinjam	2016-2020	Tidak berjalan
3	Jasa angkutan barang	2016-2023	Tidak berjalan
4	Tabung gas ELPG	2020-sekarang	Berjalan

Sumber: Bumdes Desa Dambalo Tahun 2024

Tabel 2. Jenis Usaha Bumdes Desa Bukit Tingki

No	Unit Usaha	Tahun	Keterangan
1	Rompong	2020-2023	Tidak berjalan
2	Simpan pinjam	2019-sekarang	Berjalan
3	Trasportasi	2021-2023	Tidak berjalan

Sumber: Bumdes Desa Bukit Tingki Tahun 2024

Tabel 3. Jenis Usaha Bumdes Desa Popayato

No	Unit Usaha	Tahun	Keterangan
1	Jual jagung	2016-2020	Tidak berjalan
2	Mobil rental	2023-sekarang	Berjalan

Sumber: Bumdes Desa Popayato Tahun 2024

Tabel 4. Jenis Usaha Bumdes Desa Bumi Bahari

No	Unit Usaha	Tahun	Keterangan
1	Ternak kambing	2024-sekarang	Berjalan
2	Jual ayam pedaging	2025-sekarang	Berjalan
3	Depot air mineral	2016-2020	Tidak berjalan
4	Perontok milu	2025-sekarang	Berjalan

Sumber: Bumdes Desa Bumi Bahari Tahun 2024

Berdasarkan data yang tersedia, seluruh desa di Kecamatan Popayato telah mengembangkan unit usaha BUMDes sejak tahun 2016, meskipun tingkat keberhasilan masing-masing unit usaha berbeda-beda. Empat desa yang menjadi objek penelitian—yakni Desa Dambalo, Desa Bumi Bahari, Desa Bukit Tingki, dan Desa Popayato—memiliki karakteristik usaha yang beragam, baik dari segi jenis usaha yang dijalankan maupun status keberlanjutannya.

Permasalahan utama yang dihadapi oleh BUMDes di Kecamatan Popayato mencakup lemahnya manajemen usaha, minimnya pendampingan teknis, rendahnya partisipasi masyarakat, serta kurangnya inovasi dalam pemilihan unit usaha yang sesuai dengan potensi lokal. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan BUMDes di wilayah tersebut masih membutuhkan pendekatan yang lebih terarah dan berkelanjutan. Upaya pengembangan tidak hanya perlu difokuskan pada pendirian unit usaha semata, tetapi juga pada penguatan kelembagaan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta pemetaan potensi desa secara menyeluruh dan partisipatif.

METODE

Lokasi dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kecamatan Popayato, Kabupaten Pohuwato, Provinsi Gorontalo. Lokasi ini dipilih secara purposif karena dianggap relevan untuk mengkaji permasalahan dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Permasalahan tersebut mencakup belum optimalnya kinerja BUMDes dan keterbatasan dalam pengelolaan unit usaha di wilayah ini, sehingga menjadikannya lokasi yang tepat untuk fokus penelitian.

Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama kurang lebih enam bulan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan teknik triangulasi. Pemilihan pendekatan ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap fenomena sosial yang diteliti.

Menurut Bogdan dan Biklen, metode penelitian kualitatif berfokus pada pemahaman yang mendalam terhadap fenomena sosial, budaya, dan perilaku manusia. Pendekatan ini menekankan pada pengumpulan data deskriptif berupa narasi atau gambar, bukan angka. Penelitian kualitatif bertujuan menggali makna serta konteks dari pengalaman individu atau kelompok, sehingga memberikan wawasan yang komprehensif mengenai subjek yang dikaji (Nurlaili et al., 2023).

Data dan Sumber Data

Menurut sugiyono dalam Ningsih & Hermiati (2023) sumber data merupakan elemen krusial yang menentukan validitas dan relevansi temuan penelitian. Dalam pendekatan kualitatif, sumber data diklasifikasikan menjadi dua kategori utama, yaitu:

Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung dari subjek penelitian melalui teknik wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui wawancara dengan kepala desa, aparatur desa, serta masyarakat yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan pengembangan BUMDes di Kecamatan Popayato, Kabupaten Pohuwato.

Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai dokumen resmi dan sumber terpercaya, seperti dokumen perencanaan pembangunan desa (RPJMDes dan RKPDes), laporan tahunan Bumdes, serta beberapa data yang bersumber dari buku, jurnal, dan dokumen relevan lainnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan upaya strategis dalam mengoptimalkan potensi lokal desa guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat, menciptakan lapangan kerja, dan menyediakan sumber pendapatan baru bagi desa. BUMDes dapat mengelola berbagai unit usaha, baik di sektor pertanian, perdagangan, jasa, pariwisata, maupun keuangan mikro, yang disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan spesifik masing-masing desa.

Sebagai implementasi dari Peraturan Bupati Pohuwato Nomor 26 Tahun 2017, Pemerintah Kabupaten Pohuwato secara aktif mendorong setiap desa untuk mendirikan serta mengelola BUMDes sebagai bagian dari strategi pembangunan ekonomi berbasis lokal. Kebijakan ini bertujuan untuk memperkuat struktur ekonomi desa melalui pemanfaatan potensi lokal secara optimal dan berkelanjutan, sekaligus mendorong kemandirian serta peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

Dalam praktiknya, pengembangan BUMDes di Kecamatan Popayato dilakukan melalui beberapa tahapan penting, antara lain:

1. Identifikasi Potensi Desa

   Melibatkan pemetaan potensi sumber daya alam, sumber daya manusia, dan peluang pasar di tingkat lokal.

2. Perencanaan Usaha

   Penyusunan rencana bisnis yang mencakup jenis usaha, analisis kelayakan, struktur organisasi, serta strategi pemasaran.

3. Penguatan Kapasitas SDM

   Melalui pelatihan, bimbingan teknis, serta peningkatan kemampuan manajerial dan kewirausahaan pengelola BUMDes.

4. Penyertaan Modal Awal

   Modal awal umumnya berasal dari alokasi Dana Desa atau kontribusi desa, yang digunakan untuk memulai operasional unit usaha.

5. Pembentukan Tata Kelola yang Transparan dan Akuntabel

   Meliputi sistem pelaporan keuangan, mekanisme pengawasan, serta pelibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan.

Keberhasilan pengembangan BUMDes sangat ditentukan oleh beberapa faktor utama, yakni: komitmen pemerintah desa, partisipasi aktif masyarakat, dukungan pemerintah daerah, serta keterlibatan lembaga pendamping atau mitra pembangunan.

Adapun paparan data dan temuan lapangan yang diperoleh dari lokasi penelitian di Kecamatan Popayato, Kabupaten Pohuwato, akan disajikan pada bagian berikutnya sebagai dasar analisis mendalam terhadap kondisi aktual, tantangan, serta peluang pengembangan BUMDes di wilayah ini.

Tabel 5. Pendapatan Bumdes Desa Dambalo Periode 2020-2024

No	Tahun	Pendapatan
1	2020	Rp. 1.500.000.00
2	2021	Rp. 6.000.000.00
3	2022	Rp. 8.500.000.00
4	2023	Rp. 4.200.000.00
5	2024	Rp. 2.000.000.00

Sumber: Bumdes Desa Dambalo Tahun 2024

Tabel 6. Pendapatan Bumdes Desa Bukit Tingki Periode 2020-2024

No	Tahun	Pendapatan
1	2020	Rp. 5.000.000.00
2	2021	Rp. 4.500.000.00
3	2022	Rp. 2.500.000.00
4	2023	Rp. 2.000.000.00
5	2024	Rp. 1.800.000.00

Sumber: Bumdes Desa Bukit Tingki Tahun 2024

Tabel 7. Pendapatan Bumdes Desa Bumi Bahari Periode 2020-2024

No	Tahun	Pendapatan
1	2020	Rp. 1.500.000.00
2	2021	Rp. -
3	2022	Rp. -
4	2023	Rp. -
5	2024	Rp. 3.000.000.00

Sumber: Bumdes Desa Bumi Bahari Tahun 2024

Tabel 8. Pendapatan Bumdes Desa Popayato Periode 2020-2024

No	Tahun	Pendapatan
1	2020	Rp. 5.000.000.00
2	2021	Rp. -
3	2022	Rp. -
4	2023	Rp. 8.500.000.00
5	2024	Rp. 4.000.000.00

Sumber: Bumdes Desa Popayato Tahun 2024

Berdasarkan data pada (Tabel 5), pendapatan BUMDes Desa Dambalo selama lima tahun terakhir menunjukkan pola yang fluktuatif. Pada tahun 2020, pendapatan yang dicatat sebesar Rp1.500.000 mengalami peningkatan yang cukup signifikan pada tahun 2021 menjadi Rp6.000.000. Tren positif ini berlanjut hingga mencapai puncaknya pada tahun 2022 sebesar Rp8.500.000. Namun, kinerja tersebut tidak berlanjut pada dua tahun berikutnya. Pada tahun 2023 terjadi penurunan pendapatan menjadi Rp4.200.000, dan kembali merosot tajam pada tahun 2024 dengan pendapatan hanya sebesar Rp2.000.000. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun BUMDes Dambalo sempat mencapai titik optimal dalam pengelolaan usahanya, namun belum mampu mempertahankan kestabilan pendapatan secara berkelanjutan.

Sementara itu, (Tabel 6) memperlihatkan kondisi yang berbeda pada BUMDes Desa Bukit Tingki, di mana pendapatannya cenderung menurun secara konsisten dari tahun ke tahun. Pada awal tahun 2020, BUMDes ini mencatat pendapatan sebesar Rp5.000.000. Namun, angka tersebut terus mengalami penurunan menjadi Rp4.500.000 di tahun 2021, Rp2.500.000 pada tahun 2022, Rp2.000.000 pada 2023, dan turun kembali menjadi Rp1.800.000 pada tahun 2024. Penurunan yang bersifat terus-menerus ini mengindikasikan adanya tantangan yang cukup serius dalam aspek keberlanjutan usaha dan manajemen yang belum optimal di BUMDes tersebut.

Berdasarkan data pada (Tabel 7), dapat dilihat pendapatan BUMDes Desa Bumi Bahari yang menunjukkan pola aktivitas usaha yang tidak stabil. Pendapatan hanya tercatat pada tahun 2020 sebesar Rp1.500.000, sedangkan selama tiga tahun berturut-turut, yakni 2021 hingga 2023, tidak terdapat data pendapatan yang dilaporkan. Namun, pada tahun 2024, BUMDes ini mencatatkan pendapatan sebesar Rp3.000.000. Hal ini dapat dimaknai sebagai indikasi adanya upaya pemulihan usaha setelah periode vakum, yang menunjukkan potensi untuk berkembang kembali jika disertai dengan manajemen dan dukungan yang memadai.

Adapun (Tabel 8) menunjukkan pola yang cukup unik pada BUMDes Desa Popayato. Pendapatan pada tahun 2020 tercatat sebesar Rp5.000.000, kemudian tidak ada aktivitas pendapatan yang dilaporkan selama dua tahun berikutnya (2021 dan 2022). Menariknya, pada tahun 2023, BUMDes ini kembali aktif dan mencatat pendapatan tertinggi sebesar Rp8.500.000. Namun, capaian tersebut tidak bertahan, karena pada tahun 2024 pendapatannya kembali turun menjadi Rp4.000.000. Pola ini mencerminkan bahwa setelah periode tidak aktif, BUMDes Popayato mampu melakukan pemulihan usaha yang cukup baik, meskipun masih menghadapi tantangan dalam menjaga kestabilan operasional dan pendapatan secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, kondisi ini menunjukkan bahwa pendapatan BUMDes dari empat desa di Kecamatan Popayato selama periode 2020–2024 mengalami dinamika kinerja yang berbeda-beda. Keberhasilan dan kesinambungan usaha BUMDes sangat dipengaruhi oleh faktor manajerial, dukungan masyarakat, serta keberlanjutan kegiatan ekonomi.

Hasil wawancara mengenai pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Popayato, Kabupaten Pohuwato, dianalisis berdasarkan empat indikator utama, yaitu:

a) Melakukan diagnosa terhadap kondisi internal dan eksternal BUMDes,

b) Mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan organisasi,
c) Mengembangkan aktivitas atau program untuk melaksanakan strategi, dan
d) Memastikan adanya arus balik dalam bentuk monitoring dan evaluasi untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Melakukan Diagnosa

Menurut Anderson diagnosa organisasi adalah langkah awal dalam proses perubahan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan potensi area intervensi. Diagnosis yang baik harus berbasis data dan melibatkan stakeholder internal. Diagnosa ini mengharuskan identifikasi masalah yang ada penentuan intervensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang di tetapkan organisasi. Prosedur ini dapat mencakup analisis terhadap struktur organisasi, sumber daya manusia (SDM), proses operasional, dan hubungan organisasi dengan lingkungan eksternalnya (Anderson, 2020).

Berdasarkan hasil penelitian di empat desa (Bumi Bahari, Bukit Tingki, Popayato, dan Desa Dambalo) di Kecamatan Popayato menunjukan bahwa BUMDes menghadapi sejumlah tantangan utama pada aspek sumber daya manusia dan keberlanjutan usaha. Pengelola BUMDes dinilai belum memiliki keterampilan menejerial dan kewirausahaan yang memadai, sehingga menghambat inovasi dan keberlanjutan usaha. Beberapa BUMDes juga mengalami penutupan atau stagnasi usaha akibat kurangnya ketahanan usaha, seperti kegagalan pemasaran atau kerugian.

Jika dilihat dari potensi ekonomi lokal yang ada di Kecamatan Popayato, potensi tersebut sangat beragam. Setiap desa memiliki potensi ekonomi lokal yang berbeda dan dapat menjadi dasar dalam pengembangan unit usaha BUMDes. Potensi-potensi ini, apabila dikelola dengan baik dan tepat, mampu mendorong pertumbuhan ekonomi desa secara mandiri.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa pihak, di Desa Bumi Bahari potensi ekonomi lokal terbesar berada pada sektor perikanan karena mayoritas masyarakat berprofesi sebagai nelayan. Hal ini membuka peluang besar bagi BUMDes untuk mengembangkan usaha baru yang berbasis sumber daya perikanan.

Sementara itu, di desa-desa lain seperti Bukit Tingki, Popayato, dan Dambalo, potensi ekonomi lebih didominasi oleh sektor pertanian, khususnya komoditas jagung. Namun demikian, potensi ini belum dimanfaatkan secara maksimal karena masih terkendala oleh rendahnya kapasitas sumber daya manusia dalam mengelola usaha desa. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hestiana (2024) munjukan kegagalan dalam memanfaatkan aset ekonomi lokal secara optimal, yang berakhir pada kegagalan dalam memenuhi ekspetasi ekonomi masyarakat desa.

Dari sisi sumber daya, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengurus BUMDes dinilai cukup aktif dan memiliki semangat yang tinggi dalam mengembangkan usaha. Hal ini menjadi kekuatan internal yang penting bagi keberlangsungan dan keberlanjutan BUMDes. Namun demikian, secara umum, keterbatasan modal menjadi kendala utama yang dihadapi oleh hampir seluruh BUMDes di Kecamatan Popayato. Minimnya modal membatasi ruang gerak dalam pengembangan unit usaha maupun inovasi bisnis. Akibatnya, banyak unit usaha yang tidak lagi beroperasi atau menjadi tidak aktif. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Maryati, 2023) yang menunjukkan bahwa kurangnya sumber daya finansial menghambat inovasi dan pertumbuhan usaha di BUMDes, sehingga menyebabkan banyak unit usaha tidak berfungsi secara optimal.

Selain itu, berdasarkan temuan di lapangan, partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUMDes umumnya masih terbatas pada peran sebagai pembeli atau konsumen. Kondisi ini mencerminkan bahwa pelibatan masyarakat—terutama dalam aspek perencanaan dan pengelolaan—masih menjadi tantangan besar. Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa masyarakat belum sepenuhnya terlibat dalam proses pengambilan keputusan terkait unit usaha lokal, meskipun telah ada beberapa inisiatif yang mencoba mendorong peningkatan partisipasi tersebut.

Mengembangkan Strategi Untuk Mencapai Tujuan

Untuk mencapai tujuan yang diharapkan, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) harus memperhatikan berbagai aspek manajerial dan kultural yang memengaruhi proses pengelolaannya. Setiap desa memiliki potensi yang berbeda-beda, sehingga penting untuk melakukan identifikasi potensi secara menyeluruh dan mengelolanya secara efektif guna mencapai tujuan ekonomi maupun sosial masyarakat desa. Elemen pertama yang perlu ditekankan adalah pentingnya kajian terhadap potensi lingkungan, penyusunan strategi yang matang, implementasi yang terencana, serta evaluasi dan pengendalian secara berkelanjutan terhadap perkembangan BUMDes (Saputra & Sofyani, 2023).

Berdasarkan hasil penelitian yang melibatkan sejumlah informan, diketahui bahwa BUMDes di beberapa desa di Kecamatan Popayato mengimplementasikan strategi yang difokuskan pada dua pendekatan utama, yakni: (1) pengembangan unit usaha baru dan (2) peningkatan kualitas sumber daya manusia. Implementasi dari strategi ini sangat dipengaruhi oleh ketersediaan modal, di mana keterbatasan akses terhadap permodalan masih menjadi salah satu tantangan utama dalam pengembangan BUMDes. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nursalam, 2023), yang juga mengidentifikasi keterbatasan akses modal sebagai hambatan krusial dalam mendorong kemajuan BUMDes.

Selain itu, penentuan prioritas dalam pengembangan unit usaha BUMDes sangat bergantung pada konteks lokal dan kebutuhan spesifik masing-masing desa. Di Kecamatan Popayato, unit usaha yang dikembangkan umumnya mencerminkan orientasi terhadap keberlanjutan usaha, kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat, serta pemanfaatan potensi ekonomi lokal. Pilihan unit usaha juga mempertimbangkan kontribusinya terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa secara menyeluruh. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan kontekstual dan partisipatif dalam merancang serta mengembangkan unit usaha BUMDes, agar memberikan dampak optimal terhadap pembangunan desa.

Apabila dilihat dari sisi partisipasi masyarakat dalam penyusunan strategi BUMDes di Kecamatan Popayato, berdasarkan hasil penelitian terhadap empat desa yang diteliti, ditemukan adanya ketidaksesuaian antara pernyataan pihak pengelola BUMDes dan masyarakat terkait sejauh mana masyarakat dilibatkan secara nyata dalam proses penyusunan strategi. Secara keseluruhan, partisipasi masyarakat masih belum merata dan cenderung terbatas. Terdapat ketimpangan persepsi antara pengelola dan masyarakat terkait bentuk serta intensitas keterlibatan masyarakat. Dhewanto et al. (2020) menyatakan bahwa partisipasi aktif merupakan kunci untuk meningkatkan kontribusi individu dan kelompok dalam pembangunan ekonomi lokal.

Hal ini menjadi catatan penting bahwa pelibatan masyarakat harus ditingkatkan, tidak hanya dalam bentuk pernyataan formal, tetapi juga dalam praktik yang konkret dan inklusif. Dengan demikian, BUMDes dapat benar-benar menjadi milik bersama dan dikelola oleh seluruh lapisan masyarakat desa.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa BUMDes di Kecamatan Popayato berupaya mengembangkan strategi inovatif yang disesuaikan dengan potensi dan tantangan lokal yang mereka hadapi. Inovasi menjadi salah satu kunci utama untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan unit usaha BUMDes. Meskipun bentuk dan tingkat pencapaian inovasi berbeda-beda di setiap desa, hal ini menegaskan pentingnya evaluasi berkelanjutan terhadap strategi yang diterapkan. Setiap BUMDes perlu terus mendorong pengembangan inovasi yang berbasis pada potensi lokal serta kebutuhan masyarakat setempat.

Selain faktor internal, dukungan dari pemerintah daerah, baik di tingkat kecamatan maupun kabupaten, menjadi faktor eksternal yang sangat krusial dalam pengembangan BUMDes. Berdasarkan hasil wawancara, peran pemerintah tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga substantif, seperti melalui pemberian bantuan fasilitas dan pembukaan akses terhadap peluang usaha baru. Di samping itu, evaluasi rutin terhadap kinerja BUMDes yang dilakukan oleh pemerintah daerah

mencerminkan adanya komitmen untuk memastikan program berjalan secara efektif, dikelola secara transparan, dan tetap berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Mengembangkan Aktivitas Untuk Melaksanakan Strategi.

Pengembangan aktivitas dalam pelaksanaan strategi BUMDes merupakan pendekatan yang menekankan pentingnya perumusan dan implementasi kegiatan operasional yang sejalan dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Aspek ini mencakup identifikasi unit usaha prioritas, penguatan struktur organisasi, peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM), serta pemanfaatan aset desa secara optimal. Dengan demikian, strategi yang telah dirumuskan tidak hanya menjadi dokumen formal perencanaan, tetapi juga diterjemahkan ke dalam tindakan nyata untuk mencapai tujuan BUMDes (Iyan, 2020).

Hasil wawancara dengan sejumlah informan menunjukkan bahwa pelaksanaan strategi BUMDes di Kecamatan Popayato telah mengarah pada respons yang relevan terhadap kebutuhan masyarakat setempat. Masing-masing BUMDes berupaya memanfaatkan potensi lokal yang dimiliki, seperti pengembangan peternakan kambing di Desa Bumi Bahari, rencana pembangunan air bersih di Desa Bukit Tingki, penguatan pasar digital di Desa Popayato, serta pengembangan unit usaha yang telah berjalan di Desa Dambalo. Langkah-langkah tersebut mencerminkan adanya inisiatif lokal dalam menjawab tantangan ekonomi desa dengan pendekatan berbasis kebutuhan dan potensi lokal.

Namun demikian, keberhasilan strategi-strategi tersebut tidak terlepas dari sejumlah hambatan struktural yang masih dihadapi, terutama dalam aspek pengelolaan keuangan. Seperti yang disampaikan oleh informan, sebagian besar BUMDes masih menghadapi keterbatasan modal awal dan belum memperoleh pendapatan signifikan dari unit usahanya. Kondisi ini berdampak langsung terhadap terbatasnya implementasi strategi pengembangan yang telah dirancang, sehingga menjadi titik kritis yang menghambat ekspansi usaha dan inovasi yang berkelanjutan.

Selain itu, tantangan pelaksanaan strategi juga bersifat kontekstual dan multidimensional. Beberapa di antaranya meliputi rendahnya daya beli masyarakat, lemahnya kemitraan dengan pihak ketiga, serta tingkat kesejahteraan pengurus yang belum memadai. Meskipun beberapa strategi telah disusun dengan baik secara konseptual, pelaksanaannya masih terkendala oleh faktor teknis dan rendahnya kapasitas SDM. Hal ini mencerminkan adanya kesenjangan antara perencanaan dan implementasi, yang perlu segera dijembatani melalui penguatan kelembagaan serta peningkatan kapasitas manajerial dan teknis pengurus BUMDes.

Proses rekrutmen dan pelatihan tenaga kerja di hampir seluruh BUMDes juga masih bersifat informal dan belum memiliki sistem yang terstruktur. Lemahnya tata kelola organisasi ini pada akhirnya mempengaruhi profesionalisme kerja dan efektivitas operasional BUMDes secara keseluruhan. Ketiadaan prosedur administratif yang baku serta minimnya pelatihan lanjutan menunjukkan bahwa pembangunan kapasitas SDM belum menjadi prioritas utama, padahal keberlanjutan usaha sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia.

Selain itu, absennya kemitraan strategis menjadi tantangan tersendiri dalam pengembangan BUMDes. Fakta bahwa sebagian besar kegiatan usaha masih dikelola secara mandiri tanpa keterlibatan pihak luar menunjukkan adanya tingkat keterisolasian kelembagaan yang cukup tinggi. Padahal, kemitraan dengan pihak ketiga seperti lembaga pelatihan, investor, koperasi, maupun instansi pemerintah dapat memberikan akses terhadap pendampingan teknis, permodalan, dan teknologi. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Sebayang et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kemitraan dapat mendorong perluasan sumber daya dan jaringan yang dibutuhkan untuk meningkatkan efisiensi operasional BUMDes. Melalui kemitraan, BUMDes dapat memanfaatkan pengetahuan dan praktik terbaik dari mitra usaha, sehingga mampu meminimalisir risiko dalam menjalankan aktivitas bisnis sehari-hari.

Oleh karena itu, ke depan diperlukan langkah proaktif dari pengurus BUMDes bersama pemerintah desa untuk membangun jejaring dan menjalin kemitraan strategis guna memperkuat kapasitas kelembagaan dan usaha secara menyeluruh.

Memastikan arus balik ke monitor dan mengevaluasi.

Dalam rangka memastikan terjadinya arus balik informasi serta menilai kemajuan yang dicapai oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), pelaksanaan kegiatan pemantauan dan evaluasi secara berkala menjadi sangat penting. Monitoring dan Evaluasi (M&E) berfungsi sebagai alat untuk menilai secara menyeluruh keberhasilan maupun kegagalan dari strategi-strategi yang telah diterapkan dalam organisasi pengembangan. M&E merupakan sistem yang digunakan oleh organisasi untuk menilai dan mengelola kinerja proyek terhadap rencana yang telah ditetapkan. Tanpa adanya sistem M&E yang sistematis, organisasi tidak dapat secara efektif menilai kinerja mereka maupun mengambil keputusan strategis untuk perbaikan (N. Mleke & Ally Dida, 2020)

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai informan di Desa Bumi Bahari, Bukit Tingki, Popayato, dan Dambalo, ditemukan bahwa evaluasi terhadap kinerja BUMDes telah menjadi bagian penting dalam pengelolaan unit usaha desa. Namun, terdapat variasi dalam pelaksanaannya, baik dari segi frekuensi evaluasi maupun aktor yang terlibat. Hal ini menunjukkan bahwa belum terdapat standar atau pedoman baku dalam pelaksanaan evaluasi kinerja BUMDes antar desa di Kecamatan Popayato. Meski demikian, fokus evaluasi yang mencakup aspek keuangan, manajerial, serta pencapaian kinerja menunjukkan adanya kesadaran akan pentingnya tata kelola yang baik dalam pengembangan usaha desa.

Keterlibatan masyarakat dalam proses evaluasi dan pengambilan keputusan masih terbatas. Di satu sisi, Desa Bumi Bahari menunjukkan praktik yang positif dengan melibatkan masyarakat dalam mengaktifkan kembali unit usaha, khususnya di sektor pertanian. Namun di sisi lain, partisipasi masyarakat di desa-desa lain cenderung pasif, terbatas sebagai konsumen atau penerima manfaat. Rendahnya pelibatan ini berpotensi mengurangi rasa memiliki masyarakat terhadap BUMDes, dan pada akhirnya dapat menurunkan dukungan terhadap pengembangan unit usaha. Bahkan, dalam beberapa kasus, kurangnya transparansi dan akuntabilitas menjadi pemicu menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes.

Terkait indikator keberhasilan BUMDes, ditemukan bahwa belum ada keseragaman antar desa. Beberapa desa mengacu pada pemanfaatan potensi desa, tingkat peningkatan ekonomi masyarakat, serta laporan perkembangan operasional dan keuangan sebagai indikator. Namun, terdapat pula desa seperti Popayato yang belum memiliki indikator formal yang digunakan secara sistematis. Perbedaan ini mencerminkan perlunya penyusunan indikator keberhasilan yang terstandarisasi namun tetap fleksibel, agar tetap relevan dan kontekstual sesuai karakteristik lokal masing-masing desa..

Tindak lanjut dari hasil evaluasi juga menunjukkan adanya variasi dalam pelaksanaan. Umumnya, tindakan korektif dilakukan melalui koordinasi antara pengurus BUMDes dengan pemerintah desa. Langkah-langkah perbaikan yang dilakukan antara lain penguatan manajemen, transparansi pengelolaan aset, serta reaktivasi unit usaha yang tidak aktif. Hal ini menunjukkan adanya niat dan upaya konkret dari para pemangku kepentingan dalam memperbaiki kelemahan yang ditemukan. Namun, efektivitas dari tindak lanjut ini sangat tergantung pada kapasitas kelembagaan dan komitmen yang dimiliki oleh pengelola dan pemerintah desa. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nata Saputra et al. (2022) yang mengungkapkan bahwa meskipun terdapat langkah-langkah konkret dalam upaya perbaikan, masih ada tantangan signifikan yang memerlukan perhatian dan kolaborasi berkelanjutan antar pemangku kepentingan.

Penyusunan laporan berkala sebagai bentuk pertanggungjawaban dan alat evaluasi menjadi praktik umum yang diterapkan, meskipun intensitas dan kualitas laporan bervariasi antar desa. Laporan tersebut tidak hanya menjadi instrumen evaluasi internal, melainkan juga menjadi dasar dalam penyusunan strategi pengembangan usaha selanjutnya. Pelibatan pemerintah desa dalam proses penyusunan laporan juga menjadi indikator adanya kontrol dan pendampingan, meskipun keberlanjutan dan ketepatan waktu pelaporan masih menjadi tantangan tersendiri di beberapa desa.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa pengelolaan dan evaluasi BUMDes di Kecamatan Popayato masih menghadapi berbagai dinamika dan tantangan struktural, khususnya

dalam aspek partisipasi masyarakat, standarisasi indikator keberhasilan, serta efektivitas tindak lanjut hasil evaluasi. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih partisipatif dan sistematis guna meningkatkan akuntabilitas, transparansi, serta kinerja BUMDes sebagai pilar penting dalam pembangunan ekonomi desa.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di empat desa di Kecamatan Popayato masih menghadapi berbagai tantangan mendasar yang memengaruhi efektivitas dan keberlanjutan usaha desa. Diagnosa kondisi BUMDes menunjukkan bahwa masalah utama terletak pada rendahnya kapasitas sumber daya manusia dan terbatasnya akses permodalan, yang menyebabkan stagnasi bahkan kegagalan unit usaha. Padahal, masing-masing desa memiliki potensi ekonomi lokal yang menjanjikan, seperti sektor perikanan dan pertanian, namun belum terkelola secara optimal karena lemahnya manajemen usaha dan rendahnya partisipasi masyarakat.

Dalam pengembangan strategi, fokus diarahkan pada pembentukan unit usaha baru dan peningkatan kapasitas SDM. Strategi ini sudah berusaha menyesuaikan dengan potensi dan kebutuhan lokal, namun masih terhambat oleh rendahnya inovasi, keterlibatan masyarakat dalam perencanaan, serta belum adanya dukungan permodalan yang memadai. Dukungan dari pemerintah daerah sudah terlihat, tetapi belum sepenuhnya mampu menjawab tantangan yang dihadapi. Oleh karena itu, strategi pengembangan BUMDes perlu dirancang secara partisipatif, berbasis pada kondisi sosial budaya setempat, serta berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

Dalam tahap pelaksanaan strategi, beberapa desa mulai melakukan aktivitas usaha sesuai dengan potensi lokal, seperti usaha peternakan, penyediaan air bersih, dan pengembangan pasar digital. Namun, pelaksanaan ini masih menghadapi hambatan berupa lemahnya tata kelola organisasi, kurangnya kapasitas SDM, keterbatasan modal, dan minimnya kemitraan strategis. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup besar antara perencanaan dan implementasi.

Sementara itu, monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan BUMDes mulai dilakukan, tetapi belum berjalan optimal. Masalah yang dihadapi antara lain belum adanya sistem M&E yang baku, indikator keberhasilan yang belum distandarkan, serta rendahnya partisipasi masyarakat dalam proses evaluasi. Akibatnya, rasa kepemilikan masyarakat terhadap BUMDes masih lemah. Padahal, keberhasilan program sangat bergantung pada kapasitas pengelola dan dukungan dari pemerintah desa serta pihak eksternal.

Secara keseluruhan, penguatan kelembagaan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penyediaan akses permodalan, serta pengembangan kemitraan strategis menjadi hal-hal krusial yang perlu segera dibenahi agar BUMDes dapat menjadi motor penggerak ekonomi desa yang efektif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Anderson, D. L. (2020). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*.

Dhewanto, W., Ratnaningtyas, S., Permatasari, A., Anggadwita, G., & Prasetio, E. A. (2020). Rural entrepreneurship: Towards collaborative participative models for economic sustainability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *8*(1), 705–724. Https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(48)

Hestiana. (2024). Analisis kinerja badan usaha milik desa (bumdes) dalam meningkatkan perekonomian masyarakat desa desa gelombang kecamatan semidang alas maras (sam) kabupaten seluma). In *Journal of Governance and Public Administration (jogapa)* (Vol. 1).

Iyan, I., Mawung, A. S., & Mantikei, B. (2020). Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Mulia di Desa Purwareja Kabupaten Lamandau. *Journal of Environment and Management*, *1*(2), 103–111..

Maryati, M. (2023). Tipologi model inovasi dan kreativitas pada bisnis keluarga. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, *7*(3). Https://doi.org/10.31955/mea.v7i3.3517

Nata Saputra, A., Tanzil Rahimallah, M., Nur Fiqhi Utami, A., & Ibnu Khaldun, R. (2022). Pengembangan badan usaha milik desa (bumdes) desa pamboborang kecamatan banggae kabupaten majene. *Minda baharu*, *6*(1). Https://doi.org/10.33373/jmb.v6i1.3889

N Fitria, N. W. (2020). Regulasi, Komitmen Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Pengelolaan Keuangan Desa terhadap Kinerja Pemerintah Desa. *JAAF (Journal of Applied Accounting and Finance)*, *3*(2). Https://doi.org/10.33021/jaaf.v3i2.808

N. Mleke, M., & Ally Dida, M. (2020). A Survey of Monitoring and Evaluation Systems for Government Projects in Tanzania: A Case of Health Projects. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, *12*(1), 8–18. Https://doi.org/10.5815/ijieeb.2020.01.02

Nova, K., & Arwanto, A. (2021). Pendampingan Pembentukan Badan Usaha Milik Desa di Desa Tinting Boyok, Sekadau, Kalimantan Barat. *Civitas Consecratio: Journal of Community Service and Empowerment*, *1*(1), 15–28. Https://doi.org/10.33701/cc.v1i1.1774

Nurlaili, N., Ilhamdi, M. L., & Astria, F. P. (2023). Analisis Kemampuan Literasi Sains Siswa Kelas V SDN 1 Sukarara Pada Pembelajaran IPA Materi Perpindahan Kalor. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, *8*(3). Https://doi.org/10.29303/jipp.v8i3.1554

Nursalam, Selan, D. R. E., Sayrani, L. P., de Rozari, P. E., Djaha, A. S. A., Soares, Y. A., & Ena Mau, A. O. (2023). Pengembangan kapasitas kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Oabikase Kecamatan Insana Barat Kabupaten Timor Tengah Utara (TTU). JDISTIRA (Jurnal Pengabdian Inovasi dan Teknologi Kepada Masyarakat), 3(2), 187–195.

Saputra, A. G., & Sofyani, H. (2023). Praktik Manajemen Strategis Dan Tata Kelola Bumdes Dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat. *Jurnal Akuntansi Inovatif*, *1*(1). Https://doi.org/10.59330/jai.v1i1.7

Sebayang, S., Delvi Yanti, E., Taufik, M., & Syukri, I. (2024). Edukasi Penerapan Budaya Risiko di Bumdes Pematang Serai Kabupaten Langkat. *Abditeknika Jurnal Pengabdian Masyarakat*, *4*(2), 127–132. Https://doi.org/10.31294/abditeknika.v4i2.7282

Sudirno, D., Masduki, M., Suparto, L., Nahdi, D. S., & Sumianto, T. (2020). Peningkatan kapasitas badan usaha milik desa (bumdes) mapan desa panjalin kidul. *BERNAS: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, *1*(1), 53–58. Https://doi.org/10.31949/jb.v1i1.155

Ningsih, T.S & Hermiati, N. F. (2023). Pengaruh Work Life Balance Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Distributor Marwah Skincare Cilacap). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, *9*(3). Https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i3.1094

Tenriwaru, T., Su'un, M., & Syahnur, H. (2023). PKM bimtek pelaporan keuangan digital dan akuntansi sederhana untuk aparat desa. *JP2N: Jurnal Pengembangan dan Pengabdian Nusantara*, *1*(1), 39–45. https://doi.org/10.62180/zs02pp48