



STRATEGI PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA LOREJO BAKUNG BLITAR DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA

Siswahyudianto

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia

E-mail correspondence: siswahyudianto25@gmail.com

A B S T R A K

Penelitian ini menganalisis strategi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mekar Arum di Desa Lorejo, Kecamatan Bakung, Kabupaten Blitar, dengan tujuan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan kesejahteraan masyarakat desa. Dalam konteks ini, BUMDes berperan sebagai penggerak ekonomi lokal dengan mengelola potensi sumber daya alam dan manusia desa secara produktif. Penelitian ini mengadopsi pendekatan studi kasus kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumen yang melibatkan pengurus BUMDes, pemerintah desa, dan masyarakat. Fokus utama penelitian ini adalah untuk mengevaluasi efektivitas strategi yang diterapkan dalam pengelolaan BUMDes dan dampaknya terhadap peningkatan PADes serta pemberdayaan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun BUMDes Mekar Arum telah berhasil meluncurkan beberapa unit usaha, seperti pasar desa dan pengelolaan air bersih, efektivitasnya terhambat oleh keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, perencanaan yang lemah, dan pengelolaan keuangan yang kurang optimal. Evaluasi yang dilakukan menunjukkan adanya kendala administratif dan kurangnya keterampilan teknis di kalangan pengurus BUMDes, yang menghambat pelaksanaan program secara maksimal. Temuan ini menekankan pentingnya perencanaan yang lebih sistematis, pelatihan berkelanjutan untuk pengurus, serta peningkatan koordinasi antar unit usaha dalam rangka mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Kebaharuan dari penelitian ini terletak pada upaya mengisi gap penelitian mengenai strategi pengelolaan BUMDes di daerah yang belum banyak diteliti khususnya di BUMDes Mekar Arum yang memiliki karakteristik dan tantangan berbeda dengan desa lain. Penelitian ini memberikan wawasan penting mengenai bagaimana BUMDes dapat berperan dalam pembangunan ekonomi desa dengan pendekatan yang lebih terencana dan berbasis pada penguatan kapasitas sumber daya manusia serta manajemen yang transparan dan akuntabel.

Kata kunci: pemberdayaan masyarakat; pengembangan ekonomi lokal; usaha pedesaan; usaha milik desa

ARTICLE INFO

Received August 5, 2025

Revised October 31, 2025

Published November 30, 2025

ABSTRACT

This study analyses the management strategy of the Mekar Arum Village-Owned Enterprise (BUMDes) in Lorejo Village, Bakung Subdistrict, Blitar Regency, with the aim of increasing Village Original Income (PADes) and the welfare of the village community. In this context, BUMDes acts as a driver of the local economy by productively managing the village's natural and human resources. This study adopts a qualitative case study



This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.

Copyright © 2025 by Author. Published by
Warmadewa University

approach with data collection techniques through in-depth interviews, participatory observation, and document studies involving BUMDes administrators, village governments, and the community. The main focus of this study is to evaluate the effectiveness of the strategies implemented in BUMDes management and their impact on increasing PADes and community empowerment. The results show that although BUMDes Mekar Arum has successfully launched several business units, such as a village market and clean water management, its effectiveness is hampered by limited human resources, weak planning, and suboptimal financial management. The evaluation shows that there are administrative constraints and a lack of technical skills among BUMDes administrators, which hinder the maximum implementation of the programme. These findings emphasise the importance of more systematic planning, continuous training for administrators, and improved coordination between business units in order to achieve sustainable growth. The novelty of this research lies in its attempt to fill the research gap on BUMDes management strategies in areas that have not been widely studied, particularly in Mekar Arum Village, which has different characteristics and challenges from other villages. This research provides important insights into how BUMDes can play a role in village economic development with a more planned approach based on strengthening human resource capacity and transparent and accountable management.

Keywords: community empowerment; local economic development; rural enterprise; village-owned enterprise

1. PENDAHULUAN

Desa memiliki potensi besar yang sering kali belum dimanfaatkan secara optimal. Potensi tersebut meliputi sumber daya alam, sumber daya manusia, dan produk-produk lokal yang dapat mendukung perekonomian desa. Dalam konteks ini, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi instrumen penting dalam pengelolaan ekonomi desa yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemanfaatan dan pengelolaan potensi desa secara produktif dan efisien. Pendirian BUMDes diatur dalam Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang bertujuan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan memperkuat kemandirian ekonomi desa. Penelitian-penelitian mengenai strategi pengelolaan BUMDes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) telah berkembang pesat di Indonesia, dengan berbagai studi yang menggali potensi dan tantangan yang dihadapi BUMDes di berbagai daerah. Studi-studi ini mencakup topik-topik seperti pemberdayaan masyarakat desa, pengelolaan sumber daya, dan pendanaan BUMDes. Berdasarkan artikel-artikel yang ditinjau, *state of the art* dalam penelitian BUMDes di Indonesia menunjukkan bahwa meskipun BUMDes memiliki potensi besar untuk meningkatkan perekonomian desa, banyak dari mereka yang menghadapi berbagai tantangan terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia, kelembagaan yang lemah, serta akses terhadap modal.

Selain itu, penelitian oleh Listiany & Budiwitjaksono (2021) mengenai BUMDes Rosa Bungur Mandiri di Desa Bungurasih, Kabupaten Sidoarjo menunjukkan bahwa meskipun BUMDes tersebut berkontribusi terhadap PADes, penelitian oleh Yani et al. (2024) strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Amerta Jyoti Desa Beraban dalam upaya meningkatkan pendapatan asli desa, dan penelitian oleh Puspantari (2022) mengenai pengelolaan desa wisata di Desa Besan Kabupaten Klungkung, strategi yang diterapkan belum optimal. Penelitian ini menyarankan agar BUMDes lebih memperhatikan manajemen sumber daya

manusia dan pengelolaan aset desa untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan usaha yang ada. Dalam studi ini, fokus utama terletak pada strategi pengelolaan aset yang harus lebih diarahkan pada pengembangan kapasitas dan keterampilan pengurus serta pelatihan yang lebih intensif. Temuan ini relevan dengan penelitian di BUMDes Mekar Arum, yang juga menghadapi tantangan dalam mengelola aset dan sumber daya manusia dengan optimal. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Hafni et al. (2021) tentang BUMDes Sataretanan di Desa Soddara, Kecamatan Pasongsongan, Kabupaten Sumenep, memberikan insight mengenai pentingnya efektivitas pengelolaan BUMDes dalam meningkatkan PADes. Penelitian ini mengungkapkan bahwa meskipun BUMDes berusaha mengoptimalkan potensi desa, terdapat kendala seperti kurangnya modal, kurangnya kesadaran dari anggota, serta kurangnya mentor atau pelatih yang dapat membantu meningkatkan keterampilan masyarakat dalam menjalankan usaha. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan masyarakat melalui pendidikan dan pelatihan menjadi faktor krusial untuk keberhasilan BUMDes, yang juga relevan dengan situasi yang ada di BUMDes Mekar Arum, di mana pengembangan kapasitas masyarakat merupakan tantangan besar.

Dalam konteks ini, penelitian oleh Wijaya (2023) mengenai BUMDes di Desa Bojonggede, Kabupaten Bogor menyimpulkan bahwa kelemahan kelembagaan dan sumber daya yang terbatas menjadi hambatan besar dalam meningkatkan PADes. Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun BUMDes mengembangkan banyak unit usaha, lemahnya kelembagaan dan minimnya dana menyebabkan pengelolaan usaha tidak berjalan optimal. Hal ini sangat relevan dengan masalah yang dihadapi oleh BUMDes Mekar Arum, di mana pengelolaan kelembagaan yang lebih terstruktur dan akses terhadap sumber dana yang memadai menjadi hal yang harus diperhatikan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan BUMDes. Terakhir, penelitian oleh Muhlisin & Ikhtiono (2021) dalam penelitiannya tentang BUMDes Ratu Kemuning di Desa Cimanggis, Kabupaten Bogor, menekankan pentingnya prinsip pengelolaan BUMDes yang baik, termasuk transparansi, akuntabilitas, dan *sustainable*. Meskipun BUMDes Ratu Kemuning sudah menerapkan prinsip-prinsip tersebut, tantangan dalam pengelolaan usaha simpan pinjam dan praktik pinjaman berbasis riba menunjukkan bahwa aspek keuangan dan pengelolaan modal masih menjadi isu yang perlu diatasi agar BUMDes dapat berjalan dengan baik. Hal ini memberikan pelajaran penting bagi BUMDes Mekar Arum, yang perlu memperhatikan prinsip-prinsip keuangan yang berkelanjutan dan tidak bergantung pada praktik-praktik yang dapat merugikan masyarakat, seperti praktik pinjaman berbasis bunga atau riba.

Secara keseluruhan, dari tinjauan terhadap penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan BUMDes untuk meningkatkan PADes sangat bergantung pada beberapa faktor kunci, seperti pengelolaan sumber daya manusia, penguatan kelembagaan, akses terhadap sumber dana, serta pemberdayaan masyarakat melalui pelatihan dan pendidikan. Temuan-temuan ini memberikan dasar yang kuat untuk penelitian di BUMDes Mekar Arum Lorejo Bakung Blitar, dengan fokus pada identifikasi strategi pengelolaan BUMDes yang dapat mengatasi kendala-kendala tersebut dan meningkatkan pendapatan asli desa secara berkelanjutan. Meskipun berbagai penelitian telah banyak dilakukan mengenai pengelolaan BUMDes, masih ada beberapa *research gap* yang perlu diisi, khususnya dalam konteks BUMDes di wilayah yang belum banyak diteliti, seperti BUMDes Mekar Arum Lorejo Bakung Blitar. Penelitian-penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada daerah yang memiliki

karakteristik berbeda, seperti Desa Bojonggede dan Desa Bungurasih, yang memiliki perbedaan signifikan dalam sumber daya, infrastruktur, dan kebijakan yang berlaku. Gap penelitian ini memberikan kesempatan bagi penelitian ini untuk mengisi kekosongan pengetahuan mengenai bagaimana strategi BUMDes yang efektif dapat diterapkan di BUMDes Mekar Arum dengan potensi dan tantangan yang berbeda. Berikut sejumlah unit usaha BUMDes Mekar Arum:

Tabel 1. Unit Usaha BUMDes Mekar Arum

No	Unit Usaha	Predikat
1.	Pasar Desa Lorejo	Aktif
2.	Persewaan Alat molen (Pengaduk semen)	Tidak Aktif
3.	Pengelolaan layanan internet (WIFI)	Aktif
4.	Pengelolaan Air Bersih "Tirta Husada"	Aktif
5.	Penyewaan Kios	Aktif

Sumber: Dokumentasi BUMDes Mekar Arum

BUMDes Mekar Arum yang terletak di Desa Lorejo, Kecamatan Bakung, Kabupaten Blitar adalah salah satu contoh penerapan BUMDes dalam meningkatkan perekonomian desa. BUMDes ini didirikan pada tahun 2011 dan telah mengelola beberapa unit usaha, antara lain Pasar Desa Lorejo, Persewaan Alat Molen (Pengaduk Semen), Pengelolaan Layanan Internet (WIFI), Pengelolaan Air Bersih "Tirta Husada", dan Penyewaan Kios. Semua unit usaha ini berperan dalam meningkatkan PADes dan kesejahteraan masyarakat di Desa Lorejo. Pengembangan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) serta Pendapatan Asli Desa (PADes) memiliki peranan yang sangat krusial dalam konteks pembangunan desa. Manajemen yang baik, pengelolaan yang efisien, dan kerangka hukum yang kuat merupakan elemen-elemen fundamental untuk memastikan bahwa BUMDes dapat berfungsi sebagai motor penggerak ekonomi desa. Konsep manajemen merujuk pada serangkaian kegiatan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sebagaimana dalam analisis pemanfaatan sumber daya manusia dalam pengelolaan BUMDes (Fatimah & Ramadhina, 2024). Dalam konteks desa, manajemen BUMDes harus diadaptasi untuk mendorong kemandirian ekonomi masyarakat setempat yang sekaligus menuntut pengambilan keputusan yang tepat berbasis data yang valid dan analisis yang mendalam (Hidayat & Hidayah, 2023).

Dalam pengelolaan BUMDes, penting untuk menekankan fungsi pengelolaan yang lebih luas daripada sekadar aspek ekonomi. Pengelolaan ini harus mencakup perhatian terhadap sumber daya alam, teknologi, dan lingkungan sosial. Seberapa efektif pengelolaan ini dilaksanakan sangat dipengaruhi oleh kemampuan masyarakat lokal untuk merespons dinamika ekonomi dan sosial yang terus berkembang. Hal ini tercermin dalam kebutuhan untuk menciptakan keseimbangan antara berbagai elemen dalam pengelolaan sumber daya, sebagaimana dibahas oleh Hidayat dan Hidayah dalam penelitian mereka tentang pengembangan desa mandiri melalui pengelolaan BUMDes di desa tertentu (Hidayat & Hidayah, 2023). BUMDes berdasarkan Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pengelolaan usaha yang berbasis potensi lokal. Oleh karena itu, penting bagi BUMDes untuk menerapkan prinsip tata kelola yang baik, seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi, seperti diuraikan oleh Naibaho et al. yang juga membahas pentingnya pengelolaan yang efisien dalam konteks keberadaan BUMDes (Rahayu & Sihombing, 2022). Dalam praktiknya, BUMDes harus dapat

beroperasi secara efektif dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada, sejalan dengan rekomendasi dari penelitian yang mencermati manajemen keuangan dan operasional BUMDes untuk meningkatkan daya saing usahanya (Firmansyah & Widodo, B., 2024).

Pengelolaan yang baik terhadap BUMDes juga seharusnya mencakup pelatihan dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia, sebab SDM berkualitas sangat berpengaruh terhadap hasil pengelolaan usaha tersebut. Misalnya, pendekatan yang dilakukan oleh Firmansyah et al. yang berfokus pada peningkatan kapasitas pengelola BUMDes di daerah tertentu menunjukkan bahwa dengan pengelolaan yang terencana, BUMDes dapat lebih cepat berkembang dan berkontribusi pada peningkatan ekonomi desa (Firmansyah & Widodo, B., 2024). Pedoman pelatihan yang disusun harus secara strategis memadukan aspek teori dan praktik untuk membekali pengelola BUMDes dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan. Pendapatan Asli Desa (PADes) melengkapi konstruksi kemandirian ekonomi desa. PADes dihasilkan dari BUMDes, pajak, dan retribusi, serta merupakan indikator penting dari kemandirian ekonomi desa. Pengelolaan yang efisien terhadap PADes dapat meningkatkan kualitas layanan publik dan infrastruktur desa yang sangat penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. Penelitian yang diinisiasi oleh Haryanto & Rudianto (2023) menjelaskan bahwa pengelolaan PADes yang tepat akan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kualitas hidup masyarakat, dengan meningkatkan infrastruktur dan layanan di desa. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan dalam memperkuat PADes merupakan langkah penting untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan.

Landasan hukum bagi pengelolaan BUMDes menjadi syarat mutlak dalam menjalankan operasionalnya. Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 memberikan kerangka hukum yang jelas mengenai hak dan kewajiban desa dalam mendirikan dan mengelola BUMDes. Sesuai dengan penelitian oleh Wasdi yang mengkaji pentingnya kepatuhan terhadap regulasi, pemahaman mendalam tentang ketentuan hukum yang berlaku akan meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan desa (Firmansyah & Widodo, B., 2024). Selain itu, pengelolaan dengan dasar hukum yang kuat dapat menjadi jaminan untuk berkolaborasi dengan pihak ketiga, baik swasta maupun pemerintah, dalam berbagai program kerja yang saling menguntungkan. Secara keseluruhan, untuk mendorong keberlanjutan BUMDes dan PADes, diperlukan sinergi antara pemerintah desa, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya. Hal ini sejalan dengan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Wuryandini et al. mengenai pentingnya pelatihan dan peningkatan kapasitas pengelola BUMDes di desa Taludaa untuk memperbaiki manajemen dan memperkuat akuntabilitas (Firmansyah & Widodo, B., 2024). Demikian juga dalam kreasi kebijakan publik yang meliputi partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan akan memperkuat dinamika antara BUMDes dan komunitas lokal.

Dengan demikian, pengembangan dan penjelasan konsep manajemen, pengelolaan BUMDes, dan PADes dalam konteks pembangunan desa adalah proses yang kompleks dan saling terkait. Untuk mencapai keberkesanannya dalam pengelolaan ini, baik dalam aspek manajerial maupun pengelolaan sumber daya, diperlukan pemahaman yang mendalam dan pelaksanaan prinsip-prinsip manajemen yang baik, serta landasan hukum yang kukuh. Hal ini akan menciptakan keberlanjutan dan kemandirian ekonomi bagi desa dalam jangka panjang. Seiring dengan meningkatnya kesadaran dan keterlibatan masyarakat, BUMDes diharapkan

dapat melipatgandakan kontribusinya terhadap pengembangan desa yang lebih mandiri dan berkelanjutan.

2. Metode

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif, yang bertujuan untuk memahami pengelolaan BUMDes dan strategi yang diterapkan dalam meningkatkan PADes di BUMDes Mekar Arum. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali pengalaman, pandangan, dan tantangan yang dihadapi oleh masyarakat dan pengelola BUMDes dalam rangka mencapai tujuan ekonomi desa. Penelitian ini akan menggunakan desain penelitian studi kasus (*case study*), yang memungkinkan peneliti untuk mempelajari secara mendalam fenomena BUMDes di BUMDes Mekar Arum. Studi kasus memberikan kesempatan untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara rinci masalah yang ada, serta melihat bagaimana strategi pengelolaan BUMDes diterapkan dalam konteks lokal yang spesifik.

Data Primer: Data yang diperoleh langsung dari lapangan melalui wawancara mendalam dengan berbagai informan yang relevan, seperti pengurus BUMDes, pemerintah desa, masyarakat yang terlibat dalam BUMDes, dan pihak eksternal yang terkait dengan pendanaan atau pelatihan (misalnya lembaga keuangan mikro atau pemerintah daerah). Wawancara mendalam ini bertujuan untuk menggali informasi terkait strategi pengelolaan BUMDes, tantangan yang dihadapi, dan solusi yang diterapkan oleh pihak terkait untuk meningkatkan PADes. Data Sekunder: Data yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang relevan, seperti laporan tahunan BUMDes, dokumen Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes), data statistik terkait PADes, dokumen kebijakan serta peraturan desa yang mengatur tentang BUMDes dan pengelolaan ekonomi desa. Data sekunder ini akan membantu memberikan gambaran umum mengenai kinerja BUMDes serta tren dan pola dalam pengelolaan keuangan desa.

Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*): Teknik ini digunakan untuk menggali informasi secara detail dari informan yang memiliki pengetahuan langsung tentang pengelolaan BUMDes. Wawancara ini bersifat semi-terstruktur, di mana peneliti memiliki panduan pertanyaan namun memungkinkan ruang bagi informan untuk menyampaikan pendapat secara bebas. Beberapa kelompok yang akan diwawancara meliputi pengurus BUMDes dan anggota pengelola usaha, pemerintah desa atau pihak yang terkait dengan perencanaan dan kebijakan BUMDes, serta masyarakat yang terlibat langsung dalam kegiatan usaha BUMDes. Observasi Partisipatif: Peneliti akan melakukan observasi langsung terhadap aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh BUMDes, baik itu dalam pengelolaan usaha, pelaksanaan pelatihan, maupun interaksi antara pengelola BUMDes dan masyarakat. Observasi ini akan membantu dalam memahami secara lebih mendalam dinamika sosial dan ekonomi yang terjadi di lapangan, serta tantangan yang tidak terlihat dalam wawancara.

Studi Dokumen: Pengumpulan data dari dokumen yang relevan, seperti laporan tahunan BUMDes, dokumen kebijakan, serta laporan keuangan desa. Studi dokumen ini akan memberikan informasi tambahan terkait perkembangan BUMDes dan alokasi anggaran yang digunakan untuk meningkatkan PADes. Analisis data dilakukan dengan pendekatan analisis tematik, di mana peneliti mengidentifikasi dan mengkategorikan tema-tema utama yang muncul dari data yang terkumpul. Proses analisis terdiri dari beberapa langkah:

- 1) Transkripsi Wawancara: Semua wawancara yang dilakukan akan ditranskripsi secara verbatim untuk memudahkan analisis lebih lanjut. Transkrip ini kemudian dianalisis untuk

mencari pola atau tema yang muncul berkaitan dengan pengelolaan BUMDes, tantangan yang dihadapi, serta solusi yang diterapkan.

- 2) Pengkodean Data: Peneliti melakukan pengkodean terhadap data berdasarkan kategori tertentu, seperti strategi pengelolaan, tantangan kelembagaan, pemberdayaan masyarakat, serta pengelolaan keuangan. Pengkodean ini bertujuan untuk mempermudah identifikasi tema-tema yang relevan.
- 3) Identifikasi Tema: Setelah pengkodean data, peneliti akan mencari pola dan tema yang konsisten di seluruh data. Tema-tema ini akan membantu peneliti untuk memahami bagaimana strategi pengelolaan BUMDes diterapkan dan efektivitasnya dalam meningkatkan PADes.
- 4) Triangulasi Data: Untuk memastikan validitas hasil penelitian, data yang diperoleh dari berbagai sumber (wawancara, observasi, dan dokumen) akan dibandingkan dan dianalisis secara bersamaan. Pendekatan triangulasi ini berguna untuk mengurangi bias dan memastikan keakuratan temuan.

Tema-tema ini akan memberikan wawasan mengenai bagaimana strategi pengelolaan BUMDes di BUMDes Mekar Arum dapat diperbaiki untuk meningkatkan PADes. Interpretasi dan Kesimpulan: Berdasarkan hasil analisis, peneliti akan menarik kesimpulan mengenai efektivitas strategi pengelolaan BUMDes, tantangan yang dihadapi, serta solusi yang mungkin diterapkan untuk meningkatkan PADes di desa tersebut. Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini akan menggunakan triangulasi data, yaitu dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data (wawancara, observasi, dan studi dokumen). Selain itu, validitas isi akan dijaga dengan memastikan bahwa pertanyaan wawancara dan pengamatan langsung mencakup seluruh aspek yang relevan dengan tujuan penelitian

3. Hasil dan Pembahasan

Perencanaan BUMDes Mekar Arum dalam meningkatkan pendapatan asli Desa Lorejo, Kecamatan Bakung, Kabupaten Blitar. Pertama, menetapkan tujuan, dimana tujuan yang dimiliki BUMDes Mekar Arum adalah meningkatkan perekonomian desa, dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) untuk mendukung kemandirian Desa. Kedua, menyusun rencana program usaha, berdasarkan paparan data menunjukkan bahwa BUMDes Mekar Arum memiliki empat unit usaha dengan melalui musyawarah desa dan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat serta potensi desa yang dimiliki. Ketiga, modal, dana awal BUMDes Mekar Arum bersumber dari penyertaan modal desa melalui APBDes, serta bantuan keuangan dari pemerintah daerah seperti dana hibah. Dana ini dialokasikan untuk penyediaan sarana usaha, operasional awal, dan pengembangan fasilitas. Pada proses manajemen perencanaan ini, peneliti menemukan bahwa BUMDes Mekar Arum memiliki kemampuan sumberdaya manusia yang kurang, hal ini dilihat belum adanya perencanaan berjangka maupun terdokumen.

Pelaksanaan BUMDes Mekar Arum dalam meningkatkan pendapatan asli Desa Lorejo, Kecamatan Bakung, Kabupaten Blitar. Pelaksanaan kegiatan BUMDes Mekar Arum merupakan implementasi dari rencana kerja yang telah disusun berdasarkan potensi dan kebutuhan masyarakat Desa Lorejo. Dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa indikator penting yang mencerminkan sejauh mana BUMDes mampu mengaktualisasikan program dan tujuan yang telah dirancang. Berdasarkan hasil pengamatan, dokumentasi, dan data rekapitulasi PAD,

pelaksanaan BUMDes Mekar Arum dapat dianalisis sebagai berikut: Pertama, struktur organisasi, BUMDes Mekar Arum telah memiliki struktur organisasi yang ditetapkan melalui SK Kepala Desa. Struktur ini mencakup Direktur, Sekretaris, Bendahara, dan penanggung jawab unit usaha. Pembagian tugas telah dilakukan, meskipun dalam pelaksanaan masih ditemukan tumpang tindih pekerjaan atau ketergantungan pada figur tertentu. Kedua, pelaksanaan, peneliti memperoleh fakta bahwa BUMDes Mekar Arum telah melaksakan sebuah rencana kegiatan usaha. Tentunya didukung oleh adanya kerjasama dan partisipasi oleh pengurus BUMDes, pemerintah desa dan juga masyarakat, dengan adanya arahan, perintah dan juga saran, selain itu adanya unit usaha BUMDes mampu mendukung peningkatan PADes. Pada proses manajemen pelaksanaan ini, peneliti menemukan bahwa BUMDes Mekar Arum kurangnya koordinasi dan belum maksimal dalam pelayanan.

Evaluasi BUMDES Mekar Arum dalam meningkatkan pendapatan asli Desa Lorejo, Kecamatan Bakung, Kabupaten Blitar. Evaluasi merupakan bagian penting dalam proses manajemen, berfungsi untuk menilai sejauh mana program kerja yang telah dilaksanakan mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam konteks pengelolaan BUMDes Mekar Arum, evaluasi menjadi instrumen untuk mengukur efektivitas kegiatan, kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PAD), serta kendala-kendala yang muncul selama proses operasional berlangsung. Pertama, pengawasan, evaluasi kegiatan BUMDes Mekar Arum dilakukan melalui beberapa mekanisme informal seperti rapat koordinasi dan laporan pertanggungjawaban tahunan. Kemudian, dalam rangka menjamin keberlangsungan BUMDes, maka setiap unit BUMDes juga memperoleh pengawasan dari pengawas dan penasihat yakni pemerintah desa dan BPD serta inspektorat. Kedua, tindakan perbaikan, dalam hal ini BUMDes Mekar Arum dalam pelaksanaannya terdapat kendala pada minimnya pengetahuan akan administrasi pengurus. Sehingga upaya yang dilakukan untuk memperbaiki adalah dengan meningkatkan jaringan kepada instansi BUMDes lain untuk menambah wawasan serta bimbingan teknis.

Perencanaan manajemen adalah elemen kunci dalam mengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Menurut Terry (2006) dalam (Fatimah & Ramadhina, 2024) perencanaan mencakup penentuan tujuan, kebijakan, program, prosedur, dan anggaran yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Proses perencanaan BUMDES Mekar Arum, sebagaimana terungkap dalam penelitian ini, melibatkan beberapa langkah strategis, mulai dari penetapan tujuan hingga penyusunan indikator keberhasilan. Tujuan yang jelas adalah dasar dari setiap rencana bisnis yang sukses. Dalam konteks BUMDes Mekar Arum, tujuan ini ditetapkan untuk meningkatkan perekonomian desa dan Pendapatan Asli Desa (PADes). Keberhasilan perencanaan sangat dipengaruhi oleh keterlibatan aktif berbagai elemen desa, seperti pemerintah desa, pengurus BUMDes, dan masyarakat (Rohim & Purwaningsih, 2022). Musyawarah desa (Musdes) menjadi media krusial untuk menyelaraskan kepentingan dan kebutuhan riil masyarakat dalam proses perencanaan yang lebih luas. Sejalan dengan ini, peraturan desa menjelaskan bahwa BUMDes dibentuk untuk memanfaatkan potensi ekonomi desa (Fatimah & Ramadhina, 2024).

Strategi perencanaan BUMDes Mekar Arum tidak hanya berfokus pada pembuatan unit usaha, tetapi juga harus melibatkan analisis mendalam terhadap potensi sumber daya yang ada di desa. Hal ini penting agar usaha yang dirintis dapat berjalan secara mandiri dan berkelanjutan. Namun, penelitian mencatat bahwa ketidaktersediaan dokumen rencana jangka pendek dan panjang menunjukkan adanya kelemahan dalam sistem perencanaan strategis.

Tanpa kejelasan dalam rencana yang terstruktur, BUMDES menghadapi risiko ketidakterpaduan program di antara unit usaha yang berbeda serta rendahnya predikabilitas capaian jangka panjang (Rohim & Purwaningsih, 2022). Setelah tujuan ditetapkan, BUMDES Mekar Arum melanjutkan dengan pembentukan unit usaha yang disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi masyarakat. Unit usaha yang telah berjalan, seperti pasar desa dan pengelolaan air minum, menunjukkan upaya untuk mengoptimalkan potensi lokal (Ramadhina & Priyanti, 2023). Namun, keterpaduan dalam pelaksanaan masih menjadi tantangan, di mana ketergantungan pada figur-figur tertentu dan kurangnya pelatihan bagi pengurus menunjukkan perlunya penguatan dalam standar operasional dan prosedur kerja (Malik & Mahmuda, 2023). Oleh karena itu, pelatihan berkala dan pemberian struktur pengelolaan BUMDes menjadi sangat penting.

Modal adalah fondasi bagi keberlangsungan usaha BUMDes. Sumber modal BUMDes Mekar Arum berasal dari dana desa, hibah pemerintah, dan kontribusi pihak ketiga, sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sebagai contoh, unit PAM menerima suntikan dana sebesar Rp50 juta dari dana hibah untuk memperkuat operasinya. Sayangnya, penjatahan dan penggunaan modal ini belum sepenuhnya disertai dengan perencanaan yang matang, sehingga menghambat potensi unit usaha untuk tumbuh secara optimal dalam jangka panjang (Fatimah & Ramadhina, 2024). Berdasarkan hasil observasi peneliti, Berikut sumber dana pendirian BUMDES Mekar Arum atas unit usahanya sebagai berikut:

Tabel 2. Sumber Dana Pendirian BUMDes Mekar Arum

No	Unit Usaha	Tujuan	Jumlah	Sumber
1.	Pasar Desa	Pemeliharaan	Rp. 10.000.000	DD
2.	PAM	Pendirian	Rp. 50.000.000	Dana Hibah
3.	Kios Gawang	Pemeliharaan	Rp.10.000.000	DD
4.	WIFI	Pendirian	Rp. 20.000.000	DD

Sumber: Dokumentasi dari Desa Lorejo

Untuk meningkatkan efektivitas perencanaan, penting bagi BUMDes Mekar Arum untuk mengadopsi sistem yang berbasis data dan melibatkan ahli atau konsultan untuk memberikan pelatihan dan arahan yang tepat. Ini bukan sekadar upaya untuk meningkatkan PADes secara berkelanjutan, tetapi juga untuk menciptakan dasar yang kuat bagi pengembangan usaha di masa mendatang (Rohim & Purwaningsih, 2022). Di samping itu, keterlibatan masyarakat lokal dalam proses pengambilan keputusan juga sangat penting, guna meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap BUMDes. Perencanaan merupakan tahap krusial dalam proses manajemen BUMDes yang menentukan arah dan tujuan organisasi. BUMDes Mekar Arum menetapkan tujuan utama untuk meningkatkan perekonomian desa dan Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui pengelolaan usaha yang mandiri dan berkelanjutan. Keterlibatan masyarakat melalui Musyawarah Desa (Musdes) menjadi strategi penting agar arah perencanaan sesuai dengan kebutuhan riil desa.

Namun, perencanaan di BUMDes ini masih mengalami kelemahan, antara lain tidak tersedianya dokumen rencana jangka pendek dan panjang yang terstruktur, yang berdampak pada lemahnya sistem perencanaan strategis dan potensi ketidakterpaduan program antar unit usaha. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia yang membatasi kemampuan menyusun rencana terdokumentasi dan terukur secara sistematis. Perencanaan unit usaha yang dibentuk sudah mempertimbangkan potensi desa dan kondisi sumber daya. Unit usaha seperti pasar desa, kios gawang, PAM, dan WiFi telah dirancang sebagai upaya

menggali potensi desa secara optimal, tetapi keberlanjutan usaha sangat bergantung pada kualitas perencanaan yang terus dikembangkan



Gambar 1. Pasar Desa Lorejo, D PAM Tirta Mulya Husada serta Unit Usaha Penyewaan Kios Nggawang dan Pusat Pelayanan WiFi

Sumber: Dokumentasi Peneliti di Lokasi Penelitian

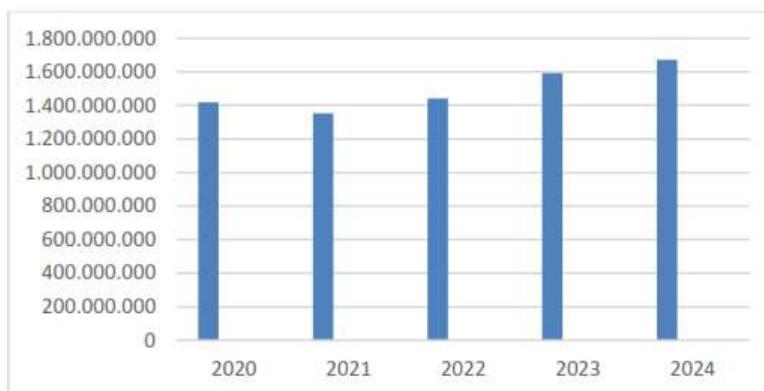
Setelah tahap perencanaan, fokus berikutnya adalah pelaksanaan manajemen. Pelaksanaan ini merupakan tahap yang vital dalam siklus manajerial yang harus dilakukan secara terstruktur dan sistematis agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan optimal. Pelaksanaan BUMDes Mekar Arum ditandai dengan pembentukan struktur kepengurusan yang jelas melalui musyawarah desa. Struktur kepengurusan yang formal dibentuk untuk memastikan adanya pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas (Rohim & Purwaningsih, 2022). Direktur BUMDes berperan sebagai pengambil keputusan strategis, sedangkan bendahara bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan. Pembentukan struktur ini tidak hanya mencerminkan prinsip organisasi yang sistematis, tetapi juga menjadi dasar dalam operasi kegiatan yang berkelanjutan.

Pengawasan adalah aspek penting dalam setiap pelaksanaan program, terutama untuk menilai efektivitas kegiatan yang dilaksanakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Mekar Arum melakukan pengawasan melalui laporan pertanggungjawaban yang dibahas dalam forum musyawarah desa, yang melibatkan semua komponen masyarakat (Rohim & Purwaningsih, 2022). Dengan cara ini, evaluasi dapat dilakukan secara transparan dan akuntabel, menjadikan setiap orang bertanggung jawab atas pelaksanaan yang dilakukan. Tindakan perbaikan diperlukan untuk mengatasi kendala yang muncul selama pelaksanaan. Dalam hal ini, BUMDes perlu melaksanakan pelatihan bagi pengurus guna meningkatkan kemampuan administratif serta mengatasi kendala yang dihadapi setiap unit usaha, terutama dalam hal penyusunan laporan keuangan (Rohim & Purwaningsih, 2022). Mengingat bahwa kendala administratif dapat menjadi penghambat bagi kerja efektif BUMDes, pendekatan preventif dan korektif sangat diperlukan.

Pada tahap pelaksanaan, BUMDes Mekar Arum telah melakukan pembentukan struktur organisasi yang jelas, dengan peran dan tugas yang terdefinisi seperti direktur, sekretaris, bendahara, dan penanggung jawab unit usaha. Pembagian tugas ini mencerminkan prinsip organisasi yang sistematis, memungkinkan pelaksanaan operasional yang lebih efektif dan berkelanjutan. Pelaksanaan manajemen juga didukung dengan bimbingan, saran, dan perintah dari pengurus senior kepada pengurus unit usaha, guna memastikan kegiatan berjalan sesuai prosedur dan mengatasi kendala yang muncul. Namun, pelaksanaan masih menghadapi masalah seperti ketergantungan pada beberapa figur dominan dan keterbatasan kapasitas teknis pengurus, terutama dalam administrasi dan laporan keuangan. Pelatihan berkala dan penyusunan SOP dianggap perlu untuk memperbaiki kelemahan ini. Indikator keberhasilan

saat ini masih general dan hanya mengacu pada laba tanpa target kuantitatif, sehingga evaluasi efektivitas manajemen menjadi sulit dilakukan secara objektif.

Evaluasi adalah elemen akhir dalam siklus manajemen yang bertujuan untuk menilai efektivitas dari pelaksanaan serta mengidentifikasi kekurangan yang harus diperbaiki (Melati & Satriadi, 2024). BUMDes Mekar Arum melakukan evaluasi dengan pengawasan yang terstruktur, dan mencakup pelaporan serta tindakan perbaikan yang diperlukan. Hal ini bagian dari tanggung jawab kelembagaan terhadap masyarakat dan pemerintah desa, yang perlu dilakukan secara kontinu untuk memastikan bahwa tujuan awal BUMDes dapat tercapai. Dalam kesimpulannya, BUMDes Mekar Arum telah menunjukkan upaya perencanaan dan pelaksanaan manajemen yang berorientasi pada peningkatan PADes. Namun, tantangan yang dihadapi, seperti keterbatasan sumber daya manusia dan pengelolaan yang belum optimal, menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan untuk pengembangan berkelanjutan BUMDes di masa depan. Dengan demikian, untuk memperbaiki kinerja BUMDes, diperlukan pendekatan yang lebih strategis dan kolaboratif di antara semua pemangku kepentingan.



Grafik 1. Pendapatan Asli Desa Lorejo Tahun 2020-2024

Sumber Data: Pendapatan Asli Desa Lorejo

Berdasarkan grafik diatas, pendapatan Desa Lorejo cenderung meningkat kecuali pada tahun 2021. Pada tahun 2021, Desa Lorejo mendapatkan total pendapatan sebesar Rp. 1.352.661.517 lebih sedikit daripada tahun 2020 dengan total pendapatan Rp. 1.417.827.180. Pada tahun 2022 pendapatan Desa Lorejo meningkat hingga 2024 mencapai total pendapatan Rp. 1.670.682.000. Evaluasi dilakukan secara berkala dan melibatkan seluruh komponen desa melalui musyawarah desa, sehingga proses evaluasi berlangsung transparan dan akuntabel. Pengawasan ini mencakup penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan. Hambatan yang ditemukan seperti ketidaksesuaian administrasi dan keterbatasan kapasitas pengurus menjadi fokus perbaikan melalui pelatihan dan penambahan relasi. Evaluasi juga mengidentifikasi kendala teknis unit usaha, misalnya masalah distribusi air pada unit PAM yang harus segera ditangani. Penerapan pengawasan yang efektif sesuai dengan teori pengawasan, yakni pengawasan yang tidak hanya mengamati pelaksanaan tetapi juga menilai dan melakukan perbaikan agar pelaksanaan sesuai dengan standar (Terry, 2006).

4. SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengelolaan BUMDes Mekar Arum dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan kesejahteraan masyarakat di Desa Lorejo. Berdasarkan hasil analisis terhadap data yang dikumpulkan, dapat disimpulkan bahwa meskipun BUMDes Mekar Arum telah menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam menciptakan unit usaha dan berkontribusi pada perekonomian desa, namun terdapat beberapa tantangan yang menghambat pengelolaan dan pengoptimalan kinerjanya. Meskipun BUMDes Mekar Arum memiliki beberapa unit usaha yang telah berjalan, seperti pasar desa, penyewaan kios, dan pengelolaan air bersih, namun perencanaan yang dilakukan masih terbilang kurang sistematis. Tidak adanya dokumen rencana jangka panjang dan perencanaan berjangka yang terdokumentasi menjadi salah satu kendala utama dalam pengelolaan BUMDes. Hal ini menyebabkan ketidakterpaduan antara unit usaha yang ada dan mengurangi efektivitas dalam mencapai tujuan ekonomi yang diinginkan. Keterbatasan sumber daya manusia juga menjadi faktor yang mempengaruhi kualitas perencanaan dan pelaksanaan kegiatan BUMDes.

Salah satu faktor yang turut mempengaruhi efektivitas BUMDes adalah pemberdayaan masyarakat. Meskipun telah ada upaya pelatihan untuk meningkatkan kapasitas pengelola dan masyarakat, namun pelatihan tersebut belum dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan. Kurangnya keterampilan teknis di kalangan pengurus BUMDes serta ketergantungan pada beberapa individu dalam pengelolaan usaha menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja BUMDes. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas SDM melalui pelatihan yang lebih terstruktur dan berkelanjutan sangat penting untuk keberlanjutan usaha dan peningkatan PADes. Pengelolaan keuangan dan modal BUMDes Mekar Arum masih menghadapi sejumlah tantangan. Meskipun dana awal yang diperoleh berasal dari penyertaan modal desa dan dana hibah pemerintah, namun penggunaannya belum sepenuhnya didukung oleh perencanaan yang matang. Data laporan keuangan yang diperoleh menunjukkan adanya pengalokasian dana yang belum sepenuhnya efisien dan tidak selalu digunakan untuk pengembangan usaha yang berkelanjutan. Salah satu contohnya adalah unit pengelolaan air bersih yang membutuhkan tambahan modal untuk meningkatkan jangkauan dan kualitas layanannya. Oleh karena itu, perlu adanya perencanaan keuangan yang lebih terstruktur dan penggunaan modal yang lebih efisien.

Meskipun beberapa unit usaha BUMDes Mekar Arum telah berjalan, koordinasi antar unit usaha masih terbilang lemah. Hal ini terlihat dari adanya ketergantungan pada beberapa pengurus kunci dalam setiap unit usaha, serta kurangnya prosedur operasional standar (SOP) yang mengatur tata kelola setiap unit usaha. Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi, penting bagi BUMDes untuk memperkuat koordinasi antar unit usaha dan menetapkan SOP yang jelas agar setiap unit usaha dapat berjalan dengan lebih mandiri dan terintegrasi. Proses evaluasi yang dilakukan di BUMDes Mekar Arum sudah berjalan dengan baik melalui mekanisme rapat koordinasi dan laporan tahunan. Namun, evaluasi tersebut masih bersifat informal dan belum sepenuhnya berdasarkan indikator kinerja yang jelas dan terukur. Selain itu, evaluasi sering kali terbatas pada aspek administratif dan tidak mencakup analisis yang lebih mendalam terkait dengan dampak ekonomi dan sosial dari setiap unit usaha. Oleh karena itu, evaluasi yang lebih terstruktur dan berbasis data sangat diperlukan untuk mengetahui efektivitas strategi yang diterapkan dan untuk melakukan perbaikan yang diperlukan.

5. REFERENSI

- Firmansyah & Widodo, B., A. (2024). Peningkatan kapasitas pengelola BUMDes untuk kemajuan ekonomi desa. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, 15(4), 25–39.
- Fatimah, R., & Ramadhina, S., I. (2024). Pemanfaatan sumber daya manusia dalam pengelolaan BUMDes di desa. *Jurnal Manajemen Desa*, 12(3), 45–60.
- Hafni, R., Affan, A., & Hakiki, M. (2021). Efektivitas Pengelolaan BUMDes Sataretanan dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa. *AL-Muqayyad*, 4, 98–107. <https://doi.org/10.46963/jam.v4i2.414>
- Haryanto, D., & Rudianto, I., E. (2023). Peran Pendapatan Asli Desa dalam pembangunan infrastruktur desa. *Jurnal Pembangunan Desa*, 10(3), 22–40.
- Hidayat & Hidayah, M., S. (2023). Pengembangan desa mandiri melalui pengelolaan BUMDes di desa tertentu. *Jurnal Ekonomi Desa*, 11(2), 34–49.
- Listiany, S. & Budiwitjaksono, G. S., E. (2021). Strategi pengelolaan BUMDes dalam upaya meningkatkan PAD di Desa Bungurash. *JEMMA*, 4(2).
- Malik, E., & Mahmuda, D. (2023). Pelatihan Manajemen Pengelolaan BUMDes. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Sabangka*, 2(2), 93–99. <https://doi.org/10.62668/sabangka.v2i02.553>
- Melati & Satriadi, H., W. (2024). Evaluasi manajemen BUMDes untuk pengembangan PADes di desa. *Jurnal Administrasi Negara*, 14(2), 105–121.
- Muhlisin, S., & Ikhtiono, G., H. (2021). Analisis Pengelolaan BUMDes dan Dampaknya Terhadap Kehidupan Ekonomi Masyarakat Dalam Perspektif Ekonomi Syariah. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 3(1), 22–37.
- Puspantari, K. A. (2022). Pengelolaan Desa Wisata Dalam Rangka Peningkatan Pendapatan Asli Desa di Desa Wisata Besan Kabupaten Klungkung. *Journal of Contemporary Public Administration (JCPA)*, 2(2), Nopember 2022.
- Rahayu, T., & Sihombing, P., D. (2022). Penerapan tata kelola yang baik dalam pengelolaan BUMDes: Transparansi dan akuntabilitas di desa. *Jurnal Administrasi Desa*, 13(1), 75–92.
- Ramadhina, A., & Priyanti, E. (2023). Manajemen Pemerintahan Desa Ciangsana Dalam Meningkatkan Produktivitas BUMDes. *JDKP Jurnal Desentralisasi Dan Kebijakan Publik*, 4, 52–61. <https://doi.org/10.30656/jdkp.v4i1.6224>
- Rohim & Purwaningsih, M., R. (2022). Pengelolaan dan evaluasi BUMDes dalam meningkatkan PADes: Studi Kasus di BUMDes Mekar Arum. *Jurnal Ekonomi Dan Pembangunan Desa*, 18(1), 55–70.
- Terry, G. R. (2006). Prinsip-prinsip manajemen. In Jakarta: Vol. Bumi Aksar.
- Wijaya, N. (2023). Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa. *Jurnal Wahana Bina Pemerintahan*, 10(1), 42–56. <https://doi.org/10.55745/jwbp.v10i1.118>
- Yani, N. L. et al. (2024). Implementasi Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Amerta Jyoti dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Beraban, Kecamatan Kediri, Kabupaten Tabanan. *Journal of Contemporary Public Administration (JCPA)*, 4(2).