

Integrasi Fungsi Manajemen Pemerintahan dalam Tata Kelola BUMDes dan Penguatan Pendapatan Asli Desa: Studi pada BUMDes Mulya Sari

Intan Deviana ^{1*}; Lukmanul Hakim ²; Kariena Febriantini ³; Evi Priyanti ⁴

^{1,2,3,4} Universitas Singaperbangsa Karawang, Karawang, Indonesia

*Correspondence : 2210631180018@student.unsika.ac.id

Date of submission: 29 July 2026 | Date of acceptance: 30 August 2026

ABSTRAK

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki posisi strategis dalam penguatan ekonomi lokal dan peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes), namun efektivitasnya sangat ditentukan oleh kualitas tata kelola. Penelitian ini bertujuan menganalisis tata kelola BUMDes Mulya Sari di Desa Kamojing, Kecamatan Cikampek, Kabupaten Karawang, melalui perspektif manajemen pemerintahan dengan menitikberatkan pada fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan data primer yang diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur terhadap tiga informan kunci, yaitu Direktur BUMDes, Sekretaris Desa, dan Bendahara Desa, serta data sekunder dari dokumentasi kelembagaan. Data dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan BUMDes didasarkan pada identifikasi kondisi pasar, kebutuhan masyarakat, dan potensi lokal; pengorganisasian didukung struktur kelembagaan dan pembagian peran yang relatif jelas, meskipun koordinasi dan keterlibatan masyarakat masih perlu diperkuat; pelaksanaan usaha memperoleh legitimasi melalui musyawarah desa dan didukung oleh penyertaan modal serta keterlibatan pemerintah desa; sedangkan pengawasan dilakukan melalui mekanisme proposal, pencatatan, pelaporan berkala, evaluasi, dan pertanggungjawaban keuangan.

ABSTRACT

Village-Owned Enterprises (BUMDes) play a strategic role in strengthening local economies and enhancing Village Original Revenue (PADes); however, their effectiveness largely depends on the quality of governance. This study aims to analyze the governance of BUMDes Mulya Sari in Kamojing Village, Cikampek District, Karawang Regency, from a government management perspective, focusing on the functions of planning, organizing, actuating, and controlling. A descriptive qualitative approach was employed, with primary data collected through semi-structured interviews with three key informants: the BUMDes Director, Village Secretary, and Village Treasurer. Secondary data were obtained from institutional documents. Data were analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings show that BUMDes planning is based on identifying market conditions, community needs, and local potential; organizing is supported by a relatively clear institutional structure and division of responsibilities, although coordination and community involvement still require improvement; business implementation is legitimized through village deliberation and supported by capital participation and village government involvement; while supervision is conducted through proposal mechanisms, financial recording, periodic reporting, evaluation, and accountability procedures.

Kata Kunci

BUMDes, tata kelola, manajemen pemerintahan, Pendapatan Asli Desa, pembangunan desa.

Keywords

village-owned enterprises, governance, government management, village original revenue, rural development.

Pendahuluan

Pembangunan desa tidak lagi dapat dipahami hanya sebagai proses administratif yang bergantung pada transfer fiskal pemerintah, tetapi semakin diarahkan pada penguatan kapasitas ekonomi lokal dan kemandirian desa. Dalam konteks tersebut, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) ditempatkan sebagai salah satu instrumen strategis untuk mengelola potensi desa, menciptakan aktivitas ekonomi baru, memperluas kesempatan kerja, dan menghasilkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa keberadaan BUMDes dapat menjadi pengungkit ekonomi lokal ketika pengelolaannya mampu menghubungkan sumber daya desa, kelembagaan, dan strategi bisnis secara efektif. Apriwandi, Wijaya, Sherlita, et al. (2021), misalnya, menekankan pentingnya optimalisasi pengelolaan BUMDes melalui struktur anggaran yang mendukung keberlanjutan usaha. Temuan tersebut sejalan dengan Sumarto, Martitah, Kristiono, et al. (2024) yang menunjukkan bahwa penguatan kapasitas aparatur desa dapat membuka potensi ekonomi lokal dan memperbesar peluang peningkatan pendapatan desa melalui BUMDes. Dari perspektif kelembagaan hukum, Kamil, Sukarno, Aswadi, dan Rauzi (2023) juga menegaskan bahwa penguatan status dan bentuk badan hukum BUMDes penting karena berhubungan langsung dengan kemampuan BUMDes menjalankan fungsi ekonomi desa secara lebih pasti dan berkelanjutan.

Meskipun secara normatif dan konseptual BUMDes diposisikan sebagai motor penggerak perekonomian desa, realitas empiris menunjukkan bahwa kontribusinya terhadap pendapatan desa masih belum optimal. Fitriani, Md Shahbudin, dan Shauki (2024) menemukan adanya kesenjangan antara ekspektasi terhadap akuntabilitas BUMDes dan realitas kinerjanya, termasuk fakta bahwa kontribusi BUMDes terhadap pendapatan desa dalam banyak kasus masih berada pada kisaran sekitar 2% - 4%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pembentukan BUMDes belum selalu diikuti dengan kapasitas tata kelola yang memadai. Dengan kata lain, keberadaan BUMDes secara kelembagaan belum otomatis menghasilkan peningkatan PADes apabila proses pengelolaannya masih lemah, ketergantungan terhadap dukungan pemerintah masih tinggi, dan inovasi usaha belum berkembang secara konsisten.

Persoalan utama yang kemudian muncul bukan semata-mata apakah desa telah memiliki BUMDes, tetapi bagaimana BUMDes tersebut dikelola. Tata kelola yang efektif membutuhkan transparansi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, kejelasan kewenangan, kapasitas kelembagaan, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan usaha. Setyorini, Susilowati, Sukardi, et al. (2023) menunjukkan bahwa penguatan tata kelola merupakan elemen penting untuk mendorong efektivitas manajemen dan akuntabilitas BUMDes. Namun demikian, penerapan prinsip-prinsip tersebut masih menghadapi berbagai hambatan, seperti kemampuan manajerial yang terbatas, akuntabilitas yang belum kuat, serta

lemahnya sistem pengawasan. Hal yang sama ditunjukkan oleh Said, Hidayat, Irawati, dan Amalia (2026), yang menemukan bahwa masalah BUMDes tidak hanya bersifat manajerial, tetapi juga berkaitan dengan kelembagaan dan kemampuan beradaptasi terhadap teknologi. Oleh karena itu, mereka mengusulkan pendekatan tata kelola yang lebih integratif dengan menggabungkan penguatan kelembagaan, reformasi tata kelola, dan adaptasi teknologi sebagai fondasi kemandirian desa.

Keterbatasan tata kelola juga sering muncul karena sebagian BUMDes masih menggunakan pola pengelolaan yang tradisional. Praktik administrasi yang manual, pengambilan keputusan yang belum berbasis data, serta minimnya inovasi membatasi kemampuan BUMDes dalam merespons perubahan pasar. Abbas, Dharma, Sumarsono, dan Prayitno (2024) memperlihatkan bahwa transformasi manajemen digital melalui pendekatan *design thinking* dapat menjadi salah satu solusi untuk meningkatkan kemampuan adaptasi BUMDes. Perkembangan ini semakin relevan dengan temuan Murti, Koerniawan, Gandhi, dan Fidhien (2026), yang menunjukkan bahwa adopsi akuntansi digital pada perusahaan desa dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dan kemampuan pengelolaan teknologi. Pada sisi lain, Mahmudah, Ratnawati, dan Priyawan (2026) menunjukkan bahwa kapabilitas keuangan dan pemanfaatan keuangan digital berhubungan dengan keberlanjutan kinerja BUMDes. Dengan demikian, digitalisasi tidak hanya berkaitan dengan efisiensi administrasi, tetapi juga dapat memperkuat akuntabilitas, transparansi, dan keberlanjutan usaha.

Selain kapasitas internal BUMDes, peran pemerintah desa menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan pengelolaan usaha desa. Afrizal, Rahmatunnisa, Suwaryo, dan Yuningsih (2023), melalui studi tentang kemampuan pemerintah lokal dalam mengelola BUMDes, menunjukkan bahwa kapasitas pemerintah daerah dan desa dalam pembinaan, koordinasi, dan pengawasan merupakan faktor yang sangat menentukan efektivitas BUMDes. BUMDes pada dasarnya tidak beroperasi sebagai entitas bisnis yang sepenuhnya terpisah dari pemerintah desa, melainkan berada dalam suatu relasi kelembagaan yang melibatkan kebijakan, regulasi, penyertaan modal, pengawasan, dan pertanggungjawaban publik. Karena itu, lemahnya koordinasi antara pemerintah desa dan pengelola BUMDes dapat menimbulkan persoalan dalam proses perencanaan usaha, pembagian kewenangan, pengawasan keuangan, dan evaluasi kinerja.

Partisipasi masyarakat juga menjadi elemen yang tidak dapat dipisahkan dari keberlanjutan BUMDes. Haeril, Brasit, Nursyamsi, dan Jusni (2025) menunjukkan bahwa pengelolaan dana desa, program padat karya, dan partisipasi masyarakat berhubungan dengan pertumbuhan ekonomi desa melalui pengembangan BUMDes. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kinerja BUMDes bukan hanya produk dari kapasitas pengurus, tetapi juga dipengaruhi oleh keterlibatan masyarakat sebagai pengguna layanan, pelaku ekonomi, dan bagian dari

lingkungan kelembagaan desa. Aritenang (2021) memperkuat perspektif tersebut dengan menunjukkan bahwa modal sosial memiliki peran penting terhadap kinerja ekonomi usaha perdesaan. Kepercayaan, jaringan sosial, dan kemampuan bekerja sama dapat menjadi sumber daya penting yang memungkinkan BUMDes memperoleh dukungan masyarakat sekaligus memperluas basis usaha.

Dari sisi ekonomi makro desa, penelitian Hilmawan, Aprianti, Vo, et al. (2023) memperlihatkan bahwa dana desa, BUMDes, dan pendapatan asli desa memiliki keterkaitan dengan pembangunan perdesaan. Namun, dampaknya tidak seragam antarwilayah karena sangat dipengaruhi oleh variasi kapasitas kelembagaan dan tata kelola. Dengan demikian, keberadaan BUMDes perlu dipahami tidak hanya melalui indikator keberadaan formal atau besarnya modal yang dimiliki, tetapi juga melalui proses manajerial yang menentukan bagaimana sumber daya tersebut diterjemahkan menjadi kinerja ekonomi. Saleh (2021), melalui kajian terhadap kapasitas kelembagaan BUMDes dalam meningkatkan usaha, nilai tambah, dan pemasaran produk rumput laut, menunjukkan bahwa kemampuan kelembagaan sangat menentukan sejauh mana potensi ekonomi lokal dapat dikembangkan menjadi nilai tambah. Temuan semacam ini mengindikasikan bahwa efektivitas BUMDes sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi potensi, mengatur sumber daya, mengelola aktivitas usaha, dan membangun pasar.

Kebutuhan akan model pengelolaan yang lebih terstruktur juga terlihat dalam penelitian Apriyanto, Firdiansjah, dan Supanto (2020), yang mengembangkan model evaluasi kinerja dalam konteks formulasi kebijakan BUMDes. Pendekatan tersebut menekankan bahwa kinerja BUMDes perlu dinilai secara lebih sistematis dan tidak terbatas pada aspek finansial semata. Evaluasi harus mencakup dimensi pengelolaan, kebijakan, kelembagaan, dan akuntabilitas. Sementara itu, Musyarofah, Hayati, Sayidah, dan Djasuli (2025) menunjukkan bahwa pendekatan manajemen strategis yang menggabungkan *tetrapreneur* dan modal sosial dapat menjadi alternatif untuk meningkatkan kemampuan BUMDes dalam mengembangkan usaha berbasis karakter lokal. Temuan tersebut memperkuat argumen bahwa peningkatan PADes melalui BUMDes tidak dapat dicapai hanya dengan penyertaan modal, melainkan membutuhkan strategi pengelolaan yang mampu mengintegrasikan sumber daya, kelembagaan, aktor, dan pasar.

Secara keseluruhan, penelitian terdahulu telah menghasilkan pemahaman yang cukup luas mengenai BUMDes. Sebagian studi menekankan aspek pengelolaan anggaran dan peningkatan pendapatan desa (Apriwandi et al., 2021; Sumarto et al., 2024), sebagian memusatkan perhatian pada bentuk hukum dan kelembagaan (Kamil et al., 2023; Said et al., 2026), sebagian lainnya membahas tata kelola, akuntabilitas, dan transparansi (Fitriani et al., 2024; Setyorini et al., 2023), sedangkan kelompok penelitian yang lebih baru menekankan digitalisasi manajemen dan keuangan (Abbas et al., 2024; Mahmudah et al., 2026; Murti et al., 2026). Studi lainnya menyoroti kapasitas pemerintah lokal, partisipasi masyarakat,

modal sosial, evaluasi kinerja, serta manajemen strategis (Afrizal et al., 2023; Apriyanto et al., 2020; Aritenang, 2021; Haeril et al., 2025; Musyarofah et al., 2025; Saleh, 2021). Hubungan antara keberadaan BUMDes, dana desa, PADes, dan pembangunan perdesaan juga telah diuji secara lebih luas oleh Hilmawan et al. (2023).

Namun, apabila keseluruhan literatur tersebut dipetakan secara bersama, masih terdapat ruang penelitian pada aspek proses tata kelola internal BUMDes sebagai rangkaian fungsi manajerial yang saling terhubung. Studi yang ada cenderung menekankan satu atau beberapa dimensi secara terpisah, seperti akuntabilitas, digitalisasi, kapasitas pemerintah, modal sosial, kelembagaan, atau strategi pengembangan. Belum tampak secara kuat dalam kumpulan studi tersebut penjelasan empiris mengenai bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan bekerja sebagai satu konfigurasi manajemen yang menentukan kemampuan BUMDes mengubah potensi lokal menjadi aktivitas usaha dan, pada akhirnya, berkontribusi terhadap PADes. Kesenjangan ini penting karena permasalahan BUMDes sering kali bukan terletak pada ketiadaan potensi ekonomi, tetapi pada ketidakmampuan mengintegrasikan fungsi-fungsi pengelolaan secara konsisten.

Kesenjangan tersebut relevan untuk dianalisis melalui perspektif manajemen pemerintahan. Dalam organisasi yang berada pada persinggungan antara aktivitas ekonomi dan kepentingan publik seperti BUMDes, fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* tidak hanya menjadi instrumen administratif, tetapi menentukan bagaimana tujuan publik diterjemahkan menjadi keputusan bisnis, pembagian kewenangan, pelaksanaan program, dan mekanisme pertanggungjawaban. Perspektif ini memungkinkan penelitian melihat BUMDes bukan semata sebagai badan usaha, tetapi sebagai organisasi ekonomi publik pada tingkat desa yang beroperasi melalui hubungan antara pengelola, pemerintah desa, masyarakat, dan unit-unit usaha.

Konteks tersebut terlihat pada BUMDes Mulya Sari di Desa Kamojing, Kecamatan Cikampek, Kabupaten Karawang. BUMDes ini dikembangkan untuk memanfaatkan potensi lokal dan mendukung peningkatan Pendapatan Asli Desa. Berdasarkan data penelitian awal, BUMDes Mulya Sari memiliki beberapa unit usaha yang meliputi perdagangan dan UMKM, pengelolaan sampah, serta destinasi wisata. Struktur organisasinya terdiri atas penasihat, pengawas, direktur, sekretaris, bendahara, dan pengelola unit usaha. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa BUMDes Mulya Sari memiliki karakter organisasi yang cukup kompleks karena harus mengelola beragam aktivitas ekonomi sekaligus mempertahankan koordinasi dengan pemerintah desa dan masyarakat.

Proses pengelolaan BUMDes Mulya Sari berkaitan dengan identifikasi kondisi pasar, penggalan potensi desa, dukungan pemerintah desa, keterlibatan masyarakat, pembagian tugas organisasi, mekanisme pelaksanaan usaha, serta

pelaporan dan pengawasan keuangan. Pengelolaan tersebut tidak berdiri sebagai aktivitas yang terpisah, tetapi membentuk suatu rangkaian proses manajemen sejak perencanaan sampai dengan pengawasan. Pada tahap perencanaan, misalnya, pengelola mempertimbangkan kondisi pasar dan potensi lokal; pada tahap pengorganisasian terdapat pembagian struktur dan unit usaha; pelaksanaan melibatkan hubungan dengan pemerintah desa dan masyarakat; sedangkan pengawasan berkaitan dengan laporan keuangan, evaluasi, dan pertanggungjawaban.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis tata kelola BUMDes Mulya Sari melalui perspektif manajemen pemerintahan dengan fokus pada keterkaitan antara fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan serta kontribusinya terhadap upaya peningkatan PADes. Penelitian ini secara khusus bertujuan memahami proses perencanaan bisnis dan strategi BUMDes, mengkaji struktur organisasi serta koordinasi antara pengelola BUMDes dan pemerintah desa, mengidentifikasi persoalan yang muncul dalam pelaksanaan usaha dan strategi penanganannya, serta mengevaluasi mekanisme pengawasan, pelaporan keuangan, dan evaluasi kinerja. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dengan memperluas kajian tata kelola BUMDes melalui integrasi fungsi manajemen pemerintahan, sekaligus memberikan kontribusi praktis berupa pemahaman mengenai konfigurasi tata kelola yang diperlukan agar BUMDes mampu memperkuat kapasitas ekonomi desa dan meningkatkan kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Desa.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mulya Sari dalam mendukung peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Kamojing, Kecamatan Cikampek, Kabupaten Karawang. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian tidak diarahkan untuk mengukur hubungan antarvariabel secara statistik, tetapi untuk memahami proses pengelolaan BUMDes berdasarkan pengalaman, pandangan, praktik, dan interaksi para aktor yang terlibat secara langsung. Data yang digunakan terutama berbentuk uraian hasil wawancara dan dokumen pendukung sehingga memungkinkan proses tata kelola BUMDes dipahami dalam konteks alamiahnya. Pendekatan ini sejalan dengan karakteristik penelitian kualitatif yang menempatkan makna, pengalaman, tindakan, dan konteks sosial sebagai bagian utama dalam memahami suatu fenomena (Moleong, 2005; Poerwandari, 1998).

Secara substantif, penelitian diarahkan untuk memahami tata kelola BUMDes sebagai suatu rangkaian proses manajerial. Fokus analisis mencakup proses perencanaan usaha, struktur dan pembagian fungsi organisasi, pelaksanaan

kegiatan usaha, serta mekanisme pengawasan dan pertanggungjawaban. Keempat dimensi tersebut digunakan untuk memahami bagaimana BUMDes mengelola sumber daya dan potensi desa, bagaimana hubungan kerja dibangun antara pengelola BUMDes dan pemerintah desa, serta bagaimana proses tersebut diarahkan pada penguatan ekonomi dan peningkatan PADes. Selain itu, penelitian juga memberi perhatian pada kebijakan dan regulasi yang berkaitan dengan operasional BUMDes, peran pengurus dalam pengembangan usaha, serta dampak keberadaan BUMDes terhadap perekonomian masyarakat desa.

Penelitian dilaksanakan di Desa Kamojing dan BUMDes Mulya Sari, yang berlokasi di Jalan Situ Kamojing No. 37, Dusun Kamojing Timur RT 004/RW 002, Kecamatan Cikampek, Kabupaten Karawang, Jawa Barat. Pemilihan lokasi didasarkan pada kesesuaiannya dengan fokus penelitian, yaitu keberadaan BUMDes Mulya Sari sebagai lembaga ekonomi desa yang mengelola sejumlah aktivitas usaha berbasis potensi lokal. BUMDes tersebut juga memiliki hubungan kelembagaan langsung dengan Pemerintah Desa Kamojing sehingga menyediakan konteks yang relevan untuk mengkaji proses perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, serta pengawasan dalam pengelolaan usaha desa.

Sumber data primer diperoleh dari tiga informan yang memiliki posisi strategis dalam pengelolaan BUMDes dan pemerintahan Desa Kamojing. Informan tersebut adalah Ketua BUMDes Mulya Sari, Sekretaris Desa Kamojing, dan Bendahara Desa Kamojing. Ketiga informan dipilih karena memiliki keterlibatan langsung dalam aspek yang berbeda dari tata kelola BUMDes, mulai dari manajemen operasional badan usaha, koordinasi kelembagaan dengan pemerintah desa, hingga pengelolaan dan pengawasan keuangan.

Pemilihan informan dalam penelitian dilakukan dengan mempertimbangkan posisi mereka sebagai informan kunci dan pemangku kepentingan yang berkaitan langsung dengan objek penelitian. Meskipun makalah awal tidak secara eksplisit menyebut istilah *purposive sampling*, mekanisme pemilihan yang dijelaskan menunjukkan bahwa informan ditentukan berdasarkan relevansi jabatan dan pengetahuan mereka terhadap masalah penelitian, bukan melalui pemilihan secara acak.

Penelitian menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan para informan, sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumentasi dan berbagai sumber tertulis yang relevan dengan tata kelola BUMDes. Data dianalisis secara kualitatif melalui proses yang berlangsung dalam tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Analisis diarahkan untuk mengorganisasikan informasi yang diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi sehingga pola tata kelola BUMDes Mulya Sari dapat diidentifikasi dan dijelaskan secara sistematis.

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola BUMDes Mulya Sari tidak berlangsung sebagai serangkaian aktivitas administratif yang berdiri sendiri, tetapi membentuk proses manajerial yang saling berkaitan mulai dari identifikasi peluang usaha, pembentukan struktur organisasi, pelaksanaan kegiatan bisnis, sampai dengan pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan. Berdasarkan analisis wawancara dengan Direktur BUMDes, Sekretaris Desa, dan Bendahara Desa serta dokumentasi kelembagaan, ditemukan empat tema utama yang merepresentasikan fungsi manajemen pemerintahan, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Keempat fungsi tersebut sekaligus memperlihatkan mekanisme melalui mana BUMDes Mulya Sari berupaya mengubah potensi lokal menjadi aktivitas ekonomi yang dapat mendukung Pendapatan Asli Desa (PADes).

1. Perencanaan Berbasis Kondisi Pasar dan Potensi Lokal

Temuan pertama menunjukkan bahwa perencanaan BUMDes Mulya Sari dimulai dari pengenalan terhadap kondisi pasar dan potensi ekonomi desa. Bagi pengelola BUMDes, penentuan jenis usaha tidak cukup hanya didasarkan pada tersedianya modal, tetapi perlu mempertimbangkan kebutuhan masyarakat, karakteristik konsumen, pola permintaan dan penawaran, serta potensi lokal yang dapat dikembangkan. Direktur BUMDes menegaskan:

"Langkah pertama yang perlu dilakukan dalam proses perencanaan adalah memahami kondisi pasar yang ada. Hal ini meliputi analisis terhadap kebutuhan masyarakat, jenis produk yang diminati, serta perilaku konsumen di lingkungan desa." (Wawancara Maret, 2025)

Informan juga menjelaskan bahwa setelah memahami pasar, tahapan selanjutnya adalah menggali potensi desa yang dapat dikembangkan menjadi aktivitas ekonomi berkelanjutan. Potensi tersebut tidak hanya berupa sumber daya alam, tetapi juga aset, keterampilan masyarakat, dan peluang usaha yang belum dimanfaatkan secara optimal. Dalam konteks Kamojing, pemetaan potensi tersebut kemudian berkaitan dengan berkembangnya beberapa unit usaha, terutama perdagangan dan UMKM, pengelolaan sampah, serta destinasi wisata.

Temuan ini memperlihatkan bahwa fungsi *planning* pada BUMDes Mulya Sari cenderung bergerak dari pendekatan resource-based menuju market-oriented planning. Artinya, potensi desa tidak dipandang sebagai sesuatu yang otomatis menghasilkan pendapatan, tetapi harus dihubungkan dengan kebutuhan dan peluang pasar. Temuan ini konsisten dengan Apriwandi et al. (2021), yang menekankan bahwa optimalisasi pengelolaan BUMDes membutuhkan perencanaan penggunaan sumber daya dan struktur anggaran yang sesuai dengan kegiatan usaha. Temuan tersebut juga sejalan dengan Sumarto et al. (2024), yang memperlihatkan pentingnya kemampuan aparaturnya desa dalam mengidentifikasi serta mengaktivasi potensi lokal agar dapat menghasilkan sumber pendapatan desa.

Pentingnya kapasitas untuk mengubah potensi menjadi nilai ekonomi juga dikemukakan Saleh (2021). Dalam kajiannya, keberadaan kelembagaan BUMDes memberikan hasil ketika organisasi mampu meningkatkan nilai tambah dan membangun akses pemasaran. Dengan demikian, temuan di Desa Kamojing memperkuat pandangan bahwa keberhasilan BUMDes tidak hanya bergantung pada kepemilikan sumber daya, tetapi pada kapasitas manajerial untuk menemukan kesesuaian antara potensi lokal dan peluang pasar.

Perencanaan BUMDes Mulya Sari juga menunjukkan adanya keterlibatan pemerintah desa dan masyarakat. Sebelum sebuah usaha dijalankan, rencana usaha dibicarakan melalui musyawarah. Direktur BUMDes menjelaskan:

"Sebelum memulai usaha, pemerintah desa bersama masyarakat mengadakan musyawarah besar (Musbes) untuk membahas dan menyetujui rencana usaha yang akan dijalankan." (Wawancara Maret, 2025)

Setelah mendapatkan persetujuan melalui musyawarah, usaha dapat dilaksanakan dan modal awal umumnya berasal dari dana desa. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan BUMDes mempunyai dua dimensi sekaligus. Pertama, dimensi bisnis yang menuntut analisis pasar dan kelayakan potensi. Kedua, dimensi pemerintahan yang menuntut legitimasi kolektif melalui musyawarah desa. Dalam perspektif manajemen pemerintahan, kombinasi tersebut penting karena BUMDes tidak dapat sepenuhnya beroperasi dengan logika perusahaan swasta. Penggunaan aset dan modal publik mengharuskan keputusan bisnis memiliki legitimasi institusional dan sosial.

Temuan tersebut selaras dengan Musyarofah, Hayati, Sayidah, dan Djasuli (2025), yang menunjukkan pentingnya integrasi manajemen strategis, sumber daya lokal, dan modal sosial dalam pengelolaan BUMDes. Aritenang (2021) juga menemukan bahwa modal sosial—termasuk kepercayaan, jaringan, dan kerja sama—memengaruhi performa ekonomi perusahaan perdesaan. Dalam kasus BUMDes Mulya Sari, musyawarah dapat dipahami bukan sekadar prosedur administratif, tetapi sebagai mekanisme untuk memperoleh legitimasi dan membangun rasa kepemilikan kolektif terhadap kegiatan ekonomi desa.

2. Pengorganisasian

Temuan kedua berkaitan dengan struktur organisasi dan hubungan kelembagaan antara BUMDes dan Pemerintah Desa Kamojing. Dokumentasi organisasi memperlihatkan adanya Musyawarah Desa sebagai forum strategis, penasihat, pengawas, direktur, sekretaris, bendahara, serta pengelola unit-unit usaha. Unit bisnis yang teridentifikasi meliputi perdagangan dan UMKM, pengelolaan sampah, dan destinasi wisata. Struktur tersebut memperlihatkan adanya diferensiasi fungsi antara pengambilan keputusan strategis, pengawasan, pengelolaan administrasi, pengelolaan keuangan, dan operasional usaha.

Direktur BUMDes menggambarkan bentuk organisasi tersebut sebagai struktur yang menyerupai organisasi perusahaan, meskipun beroperasi dalam koridor kelembagaan desa:

"Struktur organisasi yang digunakan pada BUMDes Desa Kamojing sama seperti dengan sebuah struktur organisasi perusahaan, yang membedakan hanyalah koridor yang digunakan."
(Wawancara Maret, 2025)

Ia juga menegaskan bahwa struktur tersebut terdiri atas direktur, bendahara, sekretaris, serta bagian atau subunit usaha. Temuan ini memperlihatkan karakter *hybrid organization* pada BUMDes. Pada satu sisi, BUMDes membutuhkan profesionalisme, spesialisasi pekerjaan, dan pembagian tanggung jawab sebagaimana organisasi bisnis. Pada sisi lain, BUMDes tetap berada dalam koridor kepentingan publik, regulasi desa, musyawarah, dan pertanggungjawaban kepada pemerintah serta masyarakat.

Namun demikian, keberadaan struktur formal belum sepenuhnya menghilangkan persoalan koordinasi. Sekretaris Desa mengidentifikasi sejumlah hambatan dalam hubungan pemerintah desa dan BUMDes:

"Ada beberapa hambatan dalam proses pengorganisasian antara pemerintah desa dan pengelola BUMDes, seperti kurangnya komunikasi yang baik, keterlibatan masyarakat yang minim, dan kadang-kadang struktur organisasi yang tidak jelas." (Wawancara Maret, 2025)

Informan menambahkan bahwa kondisi tersebut dapat menyulitkan koordinasi dan membatasi pengembangan BUMDes secara maksimal. Temuan ini menjadi penting karena menunjukkan perbedaan antara formal organizational structure dan effective organizational functioning. BUMDes dapat memiliki struktur dan jabatan yang lengkap, tetapi efektivitas organisasi tetap bergantung pada komunikasi, koordinasi, kejelasan batas kewenangan, dan keterlibatan pemangku kepentingan.

Temuan tersebut mendukung Setyorini et al. (2023), yang menunjukkan bahwa persoalan tata kelola dan akuntabilitas BUMDes tidak cukup diselesaikan hanya melalui keberadaan struktur formal. Diperlukan mekanisme tata kelola yang memastikan fungsi kelembagaan benar-benar bekerja. Said, Hidayat, Irawati, dan Amalia (2026) juga menunjukkan bahwa kemandirian BUMDes membutuhkan integrasi antara tata kelola, penguatan kelembagaan, dan kemampuan adaptasi organisasi.

Dari sisi hubungan antarlembaga, temuan penelitian memperlihatkan posisi pemerintah desa bukan sebagai pengelola operasional sehari-hari, tetapi sebagai pembentuk lingkungan institusional melalui peraturan, penyertaan modal, musyawarah, koordinasi, dan pengawasan. Pola ini memiliki kesesuaian dengan Afrizal, Rahmatunnisa, Suwaryo, dan Yuningsih (2023), yang menemukan bahwa kapasitas pemerintah lokal menjadi elemen penting dalam pengelolaan BUMDes. Kapasitas tersebut tidak semata-mata berarti kemampuan pemerintah melakukan intervensi, tetapi kemampuan membangun regulasi, koordinasi, fasilitasi, dan pengawasan yang memungkinkan BUMDes bekerja secara profesional.

Aspek kelembagaan hukum juga relevan dalam konteks ini. Kamil, Sukarno, Aswadi, dan Rauzi (2023) menempatkan kejelasan status hukum BUMDes sebagai salah satu fondasi untuk memperkuat kapasitasnya dalam menjalankan kegiatan ekonomi dan meningkatkan pendapatan desa. Temuan di Kamojing memperlihatkan bahwa struktur dan regulasi memang diakui oleh para informan sebagai bagian penting dalam pengorganisasian. Namun, temuan mengenai hambatan komunikasi menunjukkan bahwa *legal-formal clarity* perlu diikuti *relational clarity*, yakni kejelasan hubungan kerja antara pemerintah desa, pengelola BUMDes, pengawas, dan masyarakat.

3. Pelaksanaan Usaha

Pada dimensi pelaksanaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan usaha BUMDes berlangsung melalui kombinasi antara keputusan institusional dan pelaksanaan bisnis. Setelah suatu rencana mendapatkan persetujuan melalui musyawarah, BUMDes berperan sebagai pihak yang bertanggung jawab mengelola usaha tersebut. Modal awal dapat berasal dari dana desa, tetapi orientasi jangka panjangnya adalah membangun unit usaha yang mampu berkembang dan secara bertahap mengurangi ketergantungan terhadap dukungan pemerintah.

Sekretaris Desa menjelaskan batas peran pemerintah desa dalam pelaksanaan program:

"Pemerintah desa, dalam hal ini, hanya berperan dalam perencanaan awal, yang dimulai dari pengajuan proposal oleh BUMDes. Setelah itu, desa menetapkan regulasi berupa Peraturan Desa (Perdes) tentang BUMDes, yang disusun setelah melalui musyawarah desa." (Wawancara Maret, 2025)

Pemerintah desa selanjutnya mendukung efektivitas operasional melalui kebijakan, musyawarah berkala, dan mekanisme pengawasan. Pernyataan ini menunjukkan adanya upaya memisahkan fungsi *ownership/governance* dari *day-to-day management*. Pemisahan tersebut penting untuk menghindari BUMDes berubah menjadi unit birokrasi pemerintahan desa, tetapi sekaligus tetap mempertahankan pertanggungjawaban atas penggunaan aset publik.

Dalam pelaksanaan usaha, keterlibatan masyarakat juga menjadi bagian penting. Unit usaha BUMDes dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan potensi desa, antara lain penyewaan, pengelolaan sampah, perdagangan/UMKM, dan destinasi wisata. Kegiatan tersebut menyediakan ruang bagi masyarakat untuk terlibat sebagai pelaku ekonomi maupun pengguna layanan. Pola ini sejalan dengan Haeril, Brasit, Nursyamsi, dan Jusni (2025), yang menemukan bahwa partisipasi masyarakat mempunyai keterkaitan dengan pengembangan BUMDes dan pertumbuhan ekonomi desa. Temuan tersebut sekaligus memperkuat Aritenang (2021), bahwa jaringan dan modal sosial dapat menjadi sumber daya produktif bagi perusahaan perdesaan.

Namun, partisipasi dalam kasus Kamojing masih menunjukkan kontradiksi. Di satu sisi, musyawarah digunakan sebagai mekanisme pengambilan keputusan

dan unit usaha diarahkan untuk melibatkan masyarakat. Di sisi lain, Sekretaris Desa menyebut “keterlibatan masyarakat yang minim” sebagai salah satu hambatan pengorganisasian. Kontradiksi tersebut merupakan temuan penting. Keberadaan forum partisipatif belum selalu berarti partisipasi substantif. Dalam konteks ini, partisipasi perlu dibedakan antara mekanisme partisipatif dan partisipasi efektif. Musyawarah menyediakan ruang formal, tetapi kualitas partisipasi tetap bergantung pada tingkat keterlibatan warga dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, maupun aktivitas ekonomi BUMDes.

Temuan ini memiliki implikasi terhadap kemampuan BUMDes menghasilkan pendapatan. Sumarto et al. (2024) menunjukkan bahwa optimalisasi BUMDes untuk meningkatkan pendapatan desa membutuhkan kapasitas aparatur sekaligus penguatan kemampuan mengembangkan sumber daya lokal. Hilmawan et al. (2023) juga menunjukkan bahwa BUMDes, dana desa, dan pendapatan asli desa memiliki hubungan dengan pembangunan perdesaan, tetapi dampaknya bervariasi karena kapasitas dan kondisi kelembagaan berbeda antarwilayah.

Dalam konteks BUMDes Mulya Sari, hasil penelitian mendukung argumentasi bahwa peningkatan PADes tidak hanya bergantung pada berapa besar modal yang disertakan pemerintah desa, tetapi pada kemampuan pengelola mengubah modal tersebut menjadi unit usaha yang produktif. Dengan demikian, fungsi *actuating* menjadi titik pertemuan antara rencana, struktur kelembagaan, sumber daya manusia, partisipasi masyarakat, dan penciptaan pendapatan.

4. Pengawasan Dan Akuntabilitas Keuangan

Temuan keempat memperlihatkan bahwa pengawasan merupakan dimensi yang memperoleh perhatian cukup kuat dalam tata kelola BUMDes Mulya Sari. Pengawasan dilakukan melalui pencatatan transaksi, pelaporan berkala, pengawas internal, musyawarah evaluasi, serta penyampaian laporan kepada pemerintah desa. Sekretaris Desa menjelaskan bahwa setiap unit usaha harus menyusun informasi keuangan mengenai pemasukan, pengeluaran, dan penggunaan modal. Evaluasi dilakukan secara berkala melalui musyawarah atau rapat yang melibatkan pemerintah desa dan pengawas.

Dari perspektif keuangan, Bendahara Desa menjelaskan:

“Proses pencairan dana BUMDes dilakukan melalui transfer setelah adanya pengajuan proposal yang telah disetujui. Untuk memastikan dana digunakan sesuai dengan perencanaan, BUMDes memiliki mekanisme pengawasan internal.” (Wawancara Maret, 2025)

Informan selanjutnya menyatakan bahwa laporan keuangan disusun secara berkala dalam periode tiga atau enam bulan, tergantung kebijakan yang disepakati, sementara bendahara desa memberikan dukungan dalam administrasi, pencatatan, dan pelaporan keuangan agar sesuai dengan ketentuan.

Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa akuntabilitas diterapkan mulai dari sebelum dana digunakan. Proposal berfungsi sebagai bentuk *ex ante control*, sedangkan laporan berkala dan evaluasi menjadi *ex post control*. Dengan demikian,

pengawasan tidak hanya dilakukan setelah kegiatan selesai, tetapi dirancang sejak proses pencairan modal.

Bendahara Desa juga menekankan fungsi preventif pengawasan:

"Setiap penyertaan modal atau investasi yang diberikan kepada BUMDes juga harus disertai dengan laporan pertanggungjawaban yang disusun dalam kurun waktu tiga hingga enam bulan." (Wawancara Maret, 2025)

Lebih lanjut, keberadaan pengawas diposisikan sebagai mekanisme untuk memantau transaksi keuangan dan operasional, sedangkan akses masyarakat terhadap laporan dipandang sebagai salah satu bentuk transparansi.

Selain evaluasi berkala, dokumen wawancara dengan Direktur BUMDes menyebut adanya laporan tahunan, rapat evaluasi bulanan, pemeriksaan oleh pengawas, dan mekanisme *recheck* terhadap laporan keuangan. Informan menyebut:

"Selain pelaporan tahunan, evaluasi rutin dilakukan setiap bulan dalam bentuk musyawarah atau rapat bersama." (Wawancara Maret, 2025)

Laporan kepada pemerintah desa disampaikan dalam bentuk tutup buku tahunan, sementara rapat bulanan digunakan untuk memantau perkembangan usaha.

Temuan tersebut relevan dengan Setyorini et al. (2023), yang menempatkan tata kelola sebagai instrumen utama untuk memperkuat manajemen dan akuntabilitas BUMDes. Temuan ini juga dapat dibaca dalam konteks Fitriani, Md Shahbudin, dan Shauki (2024), yang menemukan adanya kesenjangan antara ekspektasi akuntabilitas BUMDes dan realitas kinerjanya. Kasus Kamojing memperlihatkan bahwa mekanisme pertanggungjawaban telah dibentuk melalui proposal, pencatatan, pengawasan, rapat evaluasi, dan laporan berkala. Namun, keberadaan prosedur tersebut belum dengan sendirinya membuktikan kualitas laporan ataupun besarnya kontribusi finansial BUMDes. Oleh karena itu, efektivitas pengawasan sebaiknya dinilai tidak hanya berdasarkan keberadaan prosedur, tetapi juga kualitas informasi yang dihasilkan, tindak lanjut evaluasi, dan pengaruhnya terhadap keputusan usaha.

Hal ini berkaitan dengan Apriyanto, Firdiansjah, dan Supanto (2020), yang menekankan kebutuhan terhadap model evaluasi kinerja BUMDes yang lebih komprehensif. Evaluasi tidak cukup hanya memeriksa kesesuaian penggunaan dana, tetapi juga perlu menilai keberhasilan unit bisnis, efisiensi pemanfaatan modal, pertumbuhan pendapatan, penciptaan manfaat sosial, dan kontribusi terhadap tujuan pembangunan desa.

Literatur terbaru menunjukkan bahwa digitalisasi semakin relevan bagi peningkatan transparansi dan efisiensi BUMDes. Abbas, Dharma, Sumarsono, dan Prayitno (2024) menunjukkan potensi model manajemen digital dalam membantu BUMDes beradaptasi terhadap tantangan pengelolaan. Murti, Koerniawan, Gandhi, dan Fidhien (2026) menekankan faktor-faktor yang memengaruhi adopsi akuntansi digital pada perusahaan desa, sedangkan Mahmudah, Ratnawati, dan Priyawan

(2026) menghubungkan kapabilitas keuangan dan keuangan digital dengan keberlanjutan kinerja BUMDes.

Salah satu temuan yang menarik adalah munculnya perubahan cara pandang terhadap modal BUMDes. Dalam transkrip penelitian disebutkan adanya persepsi masyarakat sebelumnya bahwa:

"Modal BUMDes adalah hibah dari pemerintah kadang-kadang tidak dipertanggungjawabkan."
(Wawancara Maret, 2025)

Setelah pergantian kepemimpinan BUMDes, modal tersebut semakin dipahami sebagai aset negara/desa yang harus dikelola dan dipertanggungjawabkan. Temuan ini penting karena memperlihatkan bahwa permasalahan tata kelola tidak hanya berkaitan dengan struktur, prosedur, atau keterampilan teknis, tetapi juga dengan *institutional mindset*.

Jika modal dipahami sebagai hibah yang tidak menuntut pengembalian manfaat ataupun pertanggungjawaban, insentif untuk mengembangkan usaha secara profesional dapat melemah. Sebaliknya, ketika modal dipahami sebagai aset publik yang harus dijaga dan dikembangkan, prinsip akuntabilitas menjadi lebih kuat. Temuan tersebut memberikan dimensi tambahan terhadap pembahasan Fitriani et al. (2024) mengenai kesenjangan antara ekspektasi dan realitas akuntabilitas BUMDes. Dalam kasus Kamojing, peningkatan akuntabilitas tampaknya tidak hanya membutuhkan perangkat pelaporan, tetapi juga transformasi cara pengelola dan masyarakat memaknai kepemilikan modal publik.

Temuan ini sekaligus memperluas pembahasan Said et al. (2026). Penguatan kelembagaan BUMDes tidak hanya membutuhkan reformasi struktur dan teknologi, tetapi juga perubahan norma organisasi dan pemahaman mengenai tanggung jawab terhadap aset desa. Dengan demikian, profesionalisasi BUMDes merupakan proses institusional sekaligus manajerial.

5. Tata kelola dan kontribusi terhadap PADes

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara tata kelola BUMDes Mulya Sari dan PADes berlangsung melalui suatu rantai proses. Perencanaan menentukan kesesuaian jenis usaha dengan pasar dan potensi lokal; pengorganisasian menentukan kejelasan aktor dan tanggung jawab; pelaksanaan mengubah rencana dan modal menjadi aktivitas ekonomi; sedangkan pengawasan menjaga agar aset dan hasil usaha dapat dipertanggungjawabkan. Apabila keempat fungsi tersebut bekerja secara terpadu, BUMDes mempunyai kapasitas yang lebih besar untuk menghasilkan surplus usaha dan pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap pendapatan desa.

Temuan ini mendukung Hilmawan et al. (2023), yang menunjukkan hubungan antara BUMDes, dana desa, PADes, dan pembangunan perdesaan, serta Haeril et al. (2025), yang memperlihatkan bahwa pengelolaan dana dan partisipasi masyarakat berinteraksi dengan pengembangan BUMDes dalam mendorong pertumbuhan ekonomi desa. Temuan penelitian juga beririsan dengan Apriwandi et al. (2021)

mengenai pentingnya optimalisasi pengelolaan sumber daya anggaran serta Sumarto et al. (2024) mengenai kapasitas desa dalam mengubah BUMDes menjadi sumber pendapatan.

Keterbatasan tersebut juga relevan jika dibandingkan dengan Fitriani et al. (2024), yang menemukan bahwa kontribusi finansial BUMDes dalam banyak kasus masih relatif kecil meskipun ekspektasi terhadapnya tinggi. Temuan ini mengingatkan bahwa keberhasilan tata kelola tidak seharusnya dinilai hanya melalui keberadaan lembaga dan prosedur, tetapi juga melalui kemampuan menghasilkan kinerja finansial yang dapat diverifikasi. Oleh karena itu, penguatan sistem evaluasi sebagaimana dikemukakan Apriyanto et al. (2020) menjadi penting agar BUMDes Mulya Sari dapat menghubungkan indikator tata kelola dengan indikator hasil, seperti pertumbuhan omzet, laba usaha, kontribusi kepada PADes, penciptaan lapangan kerja, dan manfaat ekonomi masyarakat.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa tata kelola BUMDes Mulya Sari dapat dipahami melalui konfigurasi empat fungsi manajemen pemerintahan yang saling bergantung. *Planning* membangun kesesuaian antara potensi lokal, kebutuhan masyarakat, dan pasar; *organizing* menetapkan struktur serta distribusi tanggung jawab; *actuating* menerjemahkan legitimasi musyawarah dan modal desa menjadi kegiatan ekonomi; sedangkan *controlling* menciptakan mekanisme pertanggungjawaban melalui pencatatan, pelaporan, evaluasi, dan pengawasan.

Kontribusi analitis penelitian ini terletak pada temuan bahwa efektivitas BUMDes tidak cukup dijelaskan melalui satu faktor tunggal seperti modal, legalitas, partisipasi, ataupun digitalisasi. Tata kelola bekerja sebagai sistem manajerial yang terintegrasi. Kelemahan pada satu fungsi dapat memengaruhi fungsi lainnya. Perencanaan yang baik, misalnya, tidak menghasilkan kinerja optimal apabila koordinasi organisasi lemah; struktur formal tidak efektif tanpa komunikasi; kegiatan usaha tidak berkelanjutan tanpa pengawasan; sedangkan pengawasan yang kuat tidak secara otomatis menghasilkan PADes apabila unit usaha tidak mempunyai daya saing.

Temuan tersebut mengintegrasikan sejumlah perspektif yang sebelumnya cenderung dibahas secara terpisah: struktur dan legalitas kelembagaan (Kamil et al., 2023), kapasitas pemerintah lokal (Afrizal et al., 2023), akuntabilitas dan tata kelola (Fitriani et al., 2024; Setyorini et al., 2023), modal sosial dan partisipasi (Aritenang, 2021; Haeril et al., 2025), kapasitas usaha dan penciptaan nilai (Saleh, 2021; Sumarto et al., 2024), manajemen strategis (Musyarofah et al., 2025), serta adaptasi kelembagaan dan teknologi (Abbas et al., 2024; Mahmudah et al., 2026; Murti et al., 2026; Said et al., 2026). Dengan demikian, kasus BUMDes Mulya Sari menunjukkan bahwa peningkatan PADes merupakan hasil akhir dari kapasitas tata kelola yang mengintegrasikan dimensi bisnis, pemerintahan, sosial, dan akuntabilitas, bukan semata-mata akibat keberadaan BUMDes sebagai badan usaha.

Dalam konteks praktis, hasil penelitian mengindikasikan perlunya BUMDes Mulya Sari mempertahankan perencanaan berbasis pasar dan potensi lokal, memperjelas hubungan kerja antarpengelola dan pemerintah desa, memperluas keterlibatan masyarakat dari sekadar forum musyawarah menuju partisipasi ekonomi yang lebih substantif, serta menghubungkan mekanisme pengawasan dengan indikator kinerja usaha yang terukur. Langkah tersebut penting agar tata kelola tidak berhenti pada kepatuhan administratif, tetapi benar-benar menghasilkan performa usaha, akuntabilitas usaha, dan pendapatan asli desa secara berkelanjutan.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa tata kelola BUMDes Mulya Sari di Desa Kamojing dibentuk melalui keterkaitan empat fungsi utama manajemen pemerintahan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Pada tahap perencanaan, pengelola berupaya menyesuaikan jenis usaha dengan kondisi pasar, kebutuhan masyarakat, serta potensi lokal desa. Tahap pengorganisasian ditandai dengan pembagian peran antara penasihat, pengawas, direktur, sekretaris, bendahara, dan pengelola unit usaha, meskipun koordinasi dan komunikasi antarpihak masih menjadi tantangan. Pelaksanaan kegiatan usaha memperoleh legitimasi melalui musyawarah desa dan didukung oleh penyertaan modal, keterlibatan pemerintah desa, serta partisipasi masyarakat. Sementara itu, fungsi pengawasan dijalankan melalui mekanisme proposal, pencatatan transaksi, laporan berkala, evaluasi, dan pertanggungjawaban keuangan. Temuan tersebut menegaskan bahwa kemampuan BUMDes dalam mendukung Pendapatan Asli Desa tidak hanya bergantung pada ketersediaan modal atau potensi ekonomi, tetapi terutama pada kemampuan mengintegrasikan seluruh fungsi manajerial secara konsisten, profesional, transparan, dan akuntabel.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai BUMDes sebagai organisasi ekonomi publik di tingkat desa yang beroperasi melalui hubungan antara logika bisnis, tata kelola pemerintahan, partisipasi masyarakat, dan akuntabilitas publik. Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan pentingnya memperkuat koordinasi antara pengelola BUMDes dan pemerintah desa, meningkatkan kapasitas manajerial pengurus, memperluas partisipasi masyarakat secara substantif, serta mengembangkan sistem evaluasi yang tidak hanya menilai kepatuhan administratif tetapi juga kinerja usaha dan kontribusinya terhadap PADes. Meskipun demikian, data penelitian belum menyediakan bukti kuantitatif yang cukup mengenai besaran kontribusi BUMDes terhadap PADes, sehingga kesimpulan lebih kuat dalam menjelaskan mekanisme tata kelola daripada mengukur dampak finansial secara langsung. Oleh karena itu, pengembangan penelitian selanjutnya perlu mengombinasikan analisis tata kelola kualitatif dengan data longitudinal mengenai omzet, laba, kontribusi terhadap PADes, dan dampak

ekonomi terhadap masyarakat agar hubungan antara kualitas tata kelola dan kinerja ekonomi BUMDes dapat dijelaskan secara lebih komprehensif.

Referensi

- Abbas, M. H. I., Dharma, B. A., Sumarsono, H., & Prayitno, P. H. (2024). Developing digital management on village-owned enterprise in Indonesia: A design thinking model. In *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 540, pp. 243–253). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. doi:10.1007/978-3-031-62656-2_22
- Apriyanto, G., Firdiansjah, A., & Supanto, F. (2020). Engineering performance evaluation model in the context of BUMDes policy formulation: A study from the perspective of the political economy of accounting management theory. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 5215–5221.
- Aritenang, A. (2021). The role of social capital on rural enterprises economic performance: A case study in Indonesia villages. *SAGE Open*, 11(3). doi:10.1177/21582440211044178
- Brasit, N., & Nursyamsi, I. (2025). The impact of village fund management, cash-intensive work, and community participation on the rate of village economic growth through the development of village-owned enterprises (BUMDes) in Bone Regency. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, 12(4), 412–420. doi:10.14419/3amrp448
- Fitriani, D., Md Shahbudin, A. S., & Shauki, E. R. (2024). Exploring BUMDES accountability: Balancing expectations and reality. *Cogent Business and Management*, 11(1). doi:10.1080/23311975.2024.2402083
- Hilmawan, R., Aprianti, Y., Vo, D. T. H., Yudaruddin, R., Bintoro, R. F. A., Fitrianto, Y., & Wahyuningsih, N. (2023). Rural development from village funds, village-owned enterprises, and village original income. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(4). doi:10.1016/j.joitmc.2023.100159
- Kamil, M. I., Aswadi, K., & Rauzi, F. (2023). The concept of a perfect BUMDES law entity after Law No. 11/2020 on working creation in the role of increasing village income. *Jurnal IUS Kajian Hukum dan Keadilan*, 11(3), 589–601. doi:10.29303/ius.v11i3.1277
- Mahmudah, A., Ratnawati, T., & Priyawan, S. (2026). Financial capability, digital finance, and the sustainable performance of village-owned enterprises: Evidence from rural Indonesia. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 21(2), 887–897. doi:10.18280/ijstdp.210237
- Moleong, L. J. (2005). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung, Indonesia: Remaja Rosdakarya.
- Murti, G. T., Koerniawan, K. A., Gandhi, A., & Fidhien, F. G. (2026). Determinants of digital accounting adoption in rural enterprises: Evidence from village-owned

- enterprises in Indonesia. *Paper Asia*, 42(3), 447–460. doi:10.59953/paperasia.v42i3b.1299
- Musyarofah, S., Hayati, N., Sayidah, N., & Djasuli, M. (2025). Strategic management of village-owned enterprises using Tetrapreneur and social capital approaches: A case study in Indonesia. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 14(1), 531–544.
- Poerwandari, E. K. (1998). *Pendekatan kualitatif dalam penelitian psikologi*. Jakarta, Indonesia: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Rahmatunnisa, M., Suwaryo, U., & Yuningsih, N. Y. (2023). Local government capability in managing village owned enterprises (BUMDes) in Indonesia: A case study of Bintan Regency. *Lex Localis*, 21(3), 707–727. doi:10.4335/21.3.707-727(2023)
- Said, A. L., Hidayat, R., & Amalia, D. R. (2026). Exploration of governance, institutional and technology adaptation models of village-owned enterprises (BUMDes) in encouraging village independence. *International Journal of Special Education*, 41(9S), 217–228.
- Saleh, S. (2021). BUMDes institution and it's capacity to increase efforts, added value and marketing of seaweed production. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 681(1), 012009. doi:10.1088/1755-1315/681/1/012009
- Setyorini, C. T., Susilowati, D., Sukardi, P., Julialevi, K. O., Janah, M., Kemalasari, R. Y., & Dewi, A. D. W. K. (2023). The strategy of promoting effective management and accountability in village-owned enterprises through governance. *Corporate and Business Strategy Review*, 4(4), 108–120. doi:10.22495/cbsrv4i4art11
- Sumarto, S., Martitah, M., Kristiono, N., Hidayat, A., & Putra, T. I. (2024). Unlocking village potential: Empowering Tanuharjo officials to boost revenue through village-owned enterprises. *Jurnal Pengabdian Hukum Indonesia*, 7(1), 1–16. doi:10.15294/jphi.v7i1.12697
- Wijaya, A., Sherlita, E., Fathonah, A. N., Kusumah, R. W. R., Rachman, I., Hidayat, R., & Fadjar, A. (2021). Optimizing the village business entity management using the budget structure. *Review of International Geographical Education Online*, 11(6), 138–144. doi:10.48047/rigeo.11.06.17