

PENGUATAN TATA KELOLA BUMDES DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA: STUDI KASUS DI DESA PURWADANA KECAMATAN TELUKJAMBE TIMUR KABUPATEN KARAWANG

Liya Yulia¹, Rahmat Hidayat Djati², Endang Heryana³

^{1,2,3}Politeknik Kepribadian, Bekasi, Indonesia

Email: akuliyayulia@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis penguatan tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui studi kasus pada BUMDes Purwasejahtera Purwadana, Kecamatan Telukjambe Timur, Kabupaten Karawang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap pengelolaan BUMDes, perkembangan unit usaha, laporan keuangan, serta hubungan BUMDes dengan pemerintah desa dan masyarakat. Informan penelitian terdiri atas Direktur BUMDes, perangkat desa, dan pelaku UMKM sekaligus masyarakat Desa Purwadana. Analisis data dilakukan melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan dengan triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes telah mengembangkan empat unit usaha, yaitu perdagangan limbah produksi, perdagangan sembako, penyewaan kios, dan ketahanan pangan melalui budidaya ikan lele. Pada tahun 2025, laporan keuangan menunjukkan pendapatan sebesar Rp 2,799 miliar dengan total beban sebesar Rp 2,470 miliar, disertai peningkatan modal dan pengembangan aset usaha. BUMDes juga menunjukkan kemampuan membangun kemitraan dengan perusahaan swasta, pemerintah desa, dan masyarakat. Dalam menghadapi keberadaan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih, BUMDes memilih strategi kolaboratif melalui pembagian peran dan pemanfaatan rantai pasok. Namun, penelitian menemukan bahwa kapasitas sumber daya manusia dan konsistensi tata kelola keuangan masih menjadi kelemahan, ditandai dengan adanya ketidaksinkronan pada beberapa angka dalam laporan pertanggungjawaban. Oleh karena itu, penguatan kompetensi pengelola, standardisasi administrasi dan pelaporan keuangan, pengawasan, serta penguatan jejaring kemitraan menjadi strategi penting untuk meningkatkan kontribusi BUMDes terhadap PADes dan kesejahteraan masyarakat.

Kata Kunci: BUMDes, Tata Kelola, Pendapatan Asli Desa, Kapasitas SDM, KDKMP, Studi Kasus.

Abstract

This study aims to analyze the strengthening of governance in Village-Owned Enterprises (BUMDes) to increase Village-Generated Revenue (PADes) through a case study of BUMDes Purwasejahtera Purwadana in Telukjambe Timur Subdistrict, Karawang Regency. The study employs a qualitative approach using a case study design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation of BUMDes management, business unit development, financial reports, and the BUMDes's relationships with the village government and the community. Research informants included the BUMDes director, village officials, MSME operators, and residents of Purwadana Village. Data analysis was conducted through data condensation, data presentation, and the drawing and verification of conclusions using source and technique triangulation. The research results indicate that the BUMDes has developed four business units: the trade of production waste, the sale of basic foodstuffs, kiosk

rentals, and food security through catfish farming. In 2025, financial reports showed revenue of Rp 2.799 billion with total expenses of Rp 2.470 billion, accompanied by an increase in capital and the development of business assets. The BUMDes also demonstrated the ability to build partnerships with private companies, the village government, and the community. In response to the presence of the Merah Putih Village/Subdistrict Cooperative, the BUMDes adopted a collaborative strategy through the division of roles and the utilization of supply chains. However, research has found that human resource capacity and consistent financial governance remain weaknesses, as evidenced by discrepancies in several figures in the accountability reports. Therefore, strengthening management competency, standardizing financial administration and reporting, oversight, and strengthening partnership networks are crucial strategies for increasing BUMDes' contribution to Village-Owned Enterprises (PADes) and community welfare.

Keywords: BUMDes, Governance, Village Original Income, Human Resource Capacity, KDKMP, Case Study.

A. PENDAHULUAN

Pembangunan desa dalam kerangka otonomi dan pemberdayaan masyarakat telah mengalami perubahan paradigma dari pendekatan yang menempatkan desa sebagai objek pembangunan menuju desa sebagai subjek yang memiliki kewenangan dan kapasitas untuk mengelola sumber daya serta mengembangkan potensi ekonominya. Perubahan tersebut menempatkan pembangunan ekonomi desa tidak hanya sebagai upaya meningkatkan aktivitas ekonomi masyarakat, tetapi juga sebagai proses membangun kelembagaan ekonomi yang mampu mengelola sumber daya lokal secara produktif, profesional, akuntabel, dan berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, keberadaan kelembagaan ekonomi desa menjadi penting karena keberhasilan pembangunan ekonomi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kapasitas kelembagaan dalam mengorganisasi, mengelola, dan mendistribusikan manfaat ekonomi kepada desa dan masyarakat.

Salah satu instrumen kelembagaan ekonomi yang dikembangkan untuk mendukung kemandirian ekonomi desa adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes memiliki posisi strategis karena menjadi wadah bagi desa untuk mengelola potensi, aset, dan kegiatan ekonomi melalui badan usaha yang diharapkan memberikan manfaat bagi desa dan masyarakat. Penguatan posisi BUMDes semakin jelas melalui Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Melalui Pasal 87A, pengelolaan BUM Desa ditegaskan dilakukan secara profesional untuk memperoleh keuntungan bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Regulasi tersebut juga memberikan ruang bagi BUM Desa untuk bekerja sama dengan badan usaha milik negara, badan usaha milik daerah, badan usaha milik swasta, dan/atau koperasi dalam membentuk kemitraan yang saling menguntungkan dan saling menguatkan.

Kerangka pengelolaan BUMDes selanjutnya diperinci melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Regulasi tersebut mengatur tidak hanya mengenai pendirian dan organisasi BUM Desa, tetapi juga organisasi dan pegawai, rencana program kerja, kepemilikan, modal, aset dan pinjaman, unit usaha, kerja sama, pertanggungjawaban, pembagian hasil usaha, kerugian, serta pembinaan dan pengembangan BUM Desa. Dengan demikian, keberhasilan BUMDes tidak dapat hanya dilihat dari keberadaan unit usaha atau besarnya pendapatan, tetapi perlu dilihat dari kemampuan tata kelola dalam menghubungkan struktur organisasi, kapasitas sumber daya manusia, pengelolaan modal dan aset, pengembangan usaha, pengawasan, akuntabilitas keuangan, serta hubungan dengan pemerintah desa dan masyarakat.

Dalam perspektif tata kelola, pengelolaan BUMDes perlu ditempatkan dalam kerangka *good governance*. United Nations Development Programme (UNDP) memandang *governance* sebagai proses dan institusi melalui mana keputusan dibuat dan dilaksanakan dengan melibatkan berbagai aktor dalam kehidupan ekonomi, politik, dan sosial. Perspektif tersebut menempatkan tata kelola tidak semata-mata sebagai persoalan struktur pemerintahan, tetapi sebagai proses interaksi antara institusi publik, masyarakat, dan sektor ekonomi lainnya. Dalam kerangka *good governance*, UNDP mengidentifikasi sejumlah karakteristik penting, antara lain partisipasi, orientasi konsensus, efektivitas dan efisiensi, akuntabilitas, transparansi, responsivitas, kesetaraan dan inklusivitas, kepatuhan terhadap aturan, serta visi strategis. Dengan perspektif tersebut, kualitas tata kelola suatu institusi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan kinerja ekonomi, tetapi juga oleh bagaimana keputusan dibuat, sumber daya dikelola, kepentingan pemangku kepentingan diakomodasi, dan hasil pengelolaan dapat dipertanggungjawabkan.

Konsep *good governance* tersebut relevan digunakan untuk menganalisis tata kelola BUMDes karena BUMDes berada pada persimpangan antara kepentingan ekonomi desa, pemerintah desa, dan masyarakat. Dalam konteks BUMDes, prinsip partisipasi dan inklusivitas berkaitan dengan keterlibatan masyarakat dalam aktivitas ekonomi; transparansi dan akuntabilitas berkaitan dengan keterbukaan serta pertanggungjawaban pengelolaan keuangan dan usaha; efektivitas dan efisiensi berkaitan dengan kemampuan BUMDes mengoptimalkan sumber daya dan unit usaha; responsivitas berkaitan dengan kemampuan pengelola merespons kebutuhan masyarakat dan perubahan lingkungan usaha; sedangkan orientasi konsensus berkaitan dengan kemampuan membangun kesepakatan dan kerja sama dengan pemerintah desa, masyarakat, koperasi, maupun pelaku usaha lainnya. Dengan demikian, *good governance* dalam penelitian ini digunakan sebagai perspektif untuk memahami bagaimana penguatan tata kelola BUMDes dilakukan, baik pada aspek internal organisasi maupun dalam mengelola hubungan dengan aktor eksternal dalam ekosistem ekonomi desa.

Kajian mengenai BUMDes menunjukkan bahwa tata kelola merupakan persoalan yang multidimensional. Penelitian terdahulu telah mengidentifikasi berbagai aspek seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, kerja sama, keberlanjutan, dan kapasitas kelembagaan. Perspektif tersebut sejalan dengan prinsip *good governance* yang dikembangkan UNDP, tetapi penerapannya pada BUMDes masih menghadapi persoalan yang beragam sesuai dengan karakteristik lingkungan kelembagaan dan ekonomi masing-masing desa. Kajian BUMDes juga menunjukkan bahwa persoalan tata kelola tidak hanya berkaitan dengan kinerja usaha, tetapi mencakup kapasitas pengelola, akuntabilitas keuangan, pengawasan, dan hubungan kelembagaan.

Meskipun demikian, sebagian kajian tersebut masih cenderung menempatkan tata kelola dalam perspektif internal organisasi, terutama transparansi, akuntabilitas, struktur, pengawasan, kapasitas pengelola, dan kinerja usaha. Perkembangan lingkungan ekonomi desa menunjukkan bahwa konteks pengelolaan BUMDes telah menjadi semakin kompleks. BUMDes tidak lagi beroperasi hanya dalam relasi dengan pemerintah desa dan masyarakat, tetapi berada dalam ekosistem yang melibatkan berbagai aktor ekonomi dengan kepentingan, karakteristik, dan mekanisme kerja yang berbeda. Kondisi tersebut menuntut BUMDes untuk tidak hanya memiliki kapasitas internal, tetapi juga kemampuan mengelola hubungan antarlembaga, membangun kemitraan, merespons perubahan pasar, dan mempertahankan posisi strategisnya dalam ekosistem ekonomi desa.

Perubahan tersebut semakin relevan dengan munculnya kebijakan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih (KDKMP). Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025 mengarahkan percepatan pembentukan, pengembangan, dan revitalisasi Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih hingga 80.000 koperasi. Kebijakan tersebut kemudian diikuti dengan pengaturan pengembangan model bisnis Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih yang

menekankan pengembangan usaha berbasis potensi lokal, serta mengatur sistem informasi, pembinaan, pelaporan, pemantauan, dan evaluasi. Kehadiran KDKMP dengan demikian menciptakan konfigurasi baru dalam ekosistem ekonomi desa yang perlu direspons oleh BUMDes.

Konfigurasi tersebut tidak harus dipahami semata-mata sebagai potensi persaingan antara BUMDes dan KDKMP. Secara normatif, regulasi justru membuka ruang kerja sama antara BUM Desa dan koperasi. Namun, pada saat yang sama BUMDes juga beroperasi dalam lingkungan pasar yang mempertemukannya dengan badan usaha swasta maupun pelaku usaha lokal. Hubungan tersebut dapat bersifat kompetitif ketika pelaku usaha menawarkan produk, layanan, atau menjangkau pasar yang sama, tetapi dapat pula bersifat kolaboratif ketika terdapat kepentingan ekonomi yang saling melengkapi. Dengan demikian, lingkungan BUMDes dapat dipahami sebagai ruang yang mempertemukan kolaborasi antar lembaga dan kompetisi pasar secara bersamaan.

Kondisi tersebut menghadirkan *contextual gap* dalam kajian tata kelola BUMDes. Kajian mengenai BUMDes telah banyak membahas bagaimana tata kelola internal memengaruhi kinerja dan kontribusi terhadap PADes, tetapi perubahan konfigurasi aktor ekonomi desa menuntut perhatian terhadap kemampuan BUMDes mengelola hubungan eksternal secara strategis. Dengan kata lain, tata kelola BUMDes tidak lagi cukup dipahami sebagai kemampuan menjalankan fungsi internal secara transparan dan akuntabel, tetapi juga sebagai kemampuan untuk membangun kemitraan dengan institusi ekonomi desa, mengelola hubungan dengan masyarakat dan UMKM, serta menghadapi dinamika kompetisi dengan pelaku usaha lain. Literatur mutakhir bahkan menunjukkan bahwa isu *governance*, *accountability*, dan *accounting practices* masih menjadi persoalan penting dalam keberlanjutan BUMDes.

Konteks tersebut menjadi relevan pada BUMDes Purwasejahtera Desa Purwadana, Kecamatan Telukjambe Timur, Kabupaten Karawang. Berdasarkan laporan pertanggungjawaban pengurus tahun 2025, BUMDes Purwasejahtera memiliki beberapa unit usaha, yaitu pengelolaan limbah produksi, perdagangan sembako, penyewaan kios, dan usaha ketahanan pangan melalui budidaya ikan lele. BUMDes juga memiliki potensi dan peluang usaha yang berasal dari keberadaan perusahaan di sekitar desa, aktivitas perdagangan, ketersediaan lahan, kebutuhan masyarakat, serta peluang kerja sama dengan pelaku ekonomi produktif. Arah pengembangan tersebut menunjukkan bahwa BUMDes memiliki basis sumber daya dan peluang ekonomi yang cukup beragam untuk dikembangkan.

Secara kelembagaan, BUMDes Purwasejahtera juga menunjukkan capaian yang positif. BUMDes memperoleh penghargaan sebagai Juara Terbaik I Lomba Kinerja Pengelola BUMDes Tingkat Kabupaten Karawang Tahun 2024, serta memperoleh apresiasi dari Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Barat atas capaian sebagai BUMDes terbaik tingkat Kabupaten Karawang. Capaian tersebut menunjukkan bahwa BUMDes Purwasejahtera telah memiliki kapasitas kelembagaan dan kinerja yang memperoleh pengakuan eksternal. Dengan demikian, penelitian ini tidak berangkat dari asumsi bahwa BUMDes Purwadana merupakan organisasi yang gagal, melainkan dari kondisi organisasi yang telah memiliki capaian positif tetapi masih menghadapi kebutuhan penguatan pada sejumlah aspek tata kelola.

Hal tersebut terlihat dari perkembangan masing-masing unit usaha. Unit pengelolaan limbah produksi menunjukkan kinerja yang relatif baik melalui kerja sama dengan perusahaan dan aktivitas usaha yang dalam laporan pertanggungjawaban dinyatakan berjalan baik serta memberikan manfaat bagi pemerintah desa, BUMDes, dan masyarakat. Sebaliknya, unit perdagangan sembako masih menghadapi persaingan dengan warung sekitar, sementara usaha penyewaan kios menghadapi persoalan keberlanjutan penyewa. Pada unit ketahanan pangan melalui budidaya ikan lele, laporan menunjukkan bahwa hasil usaha belum signifikan, masih terdapat persoalan kematian ikan, dan kegiatan tersebut belum menunjukkan hasil keuntungan

yang optimal. Perbedaan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan kelembagaan BUMDes secara umum tidak secara otomatis menghasilkan tingkat keberhasilan yang sama pada seluruh unit usaha.

Fenomena tersebut menjadi semakin penting karena BUMDes memperoleh dukungan sumber daya yang cukup besar untuk pengembangan kegiatan usaha. Pada tahun 2025 terdapat penambahan modal untuk pengembangan kios dan program ketahanan pangan. Namun, ketersediaan modal dan aset tidak dengan sendirinya menjamin keberhasilan seluruh kegiatan usaha. Perbedaan hasil antarunit menunjukkan pentingnya kemampuan organisasi dalam memilih jenis usaha, mengelola risiko, menempatkan sumber daya manusia sesuai kompetensi, mengembangkan pasar, melakukan pengawasan, serta mengevaluasi keberlanjutan usaha. Dengan demikian, persoalan yang dihadapi BUMDes Purwasejahtera bukan semata-mata persoalan ketersediaan sumber daya, tetapi bagaimana sumber daya tersebut dikelola melalui tata kelola yang mampu menghasilkan kinerja usaha secara berkelanjutan.

Persoalan sumber daya manusia juga muncul sebagai bagian dari dinamika tersebut. Berdasarkan wawancara dengan Direktur BUMDes, kompetensi sumber daya manusia masih menjadi salah satu persoalan dalam pengelolaan BUMDes. Kondisi tersebut direspons melalui pengembangan kapasitas pengelola, antara lain dengan memberikan kesempatan kepada manajer unit usaha untuk menempuh pendidikan pada bidang akuntansi. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan profesionalisasi pengelolaan BUMDes dengan kapasitas kompetensi sebagian pengelola, tetapi sekaligus menunjukkan adanya kapasitas adaptif organisasi dalam merespons kesenjangan tersebut.

Aspek tata kelola keuangan juga menjadi perhatian. Laporan pengawasan memberikan rekomendasi agar pengelola bekerja lebih optimal sesuai rencana kerja dan laporan keuangan disusun secara lebih tertib sesuai pedoman pelaporan BUMDes. Penelaahan terhadap laporan pertanggungjawaban juga menunjukkan adanya beberapa angka yang memerlukan rekonsiliasi dan penjelasan antara bagian laporan yang berbeda. Kondisi tersebut tidak dapat langsung diposisikan sebagai kesalahan atau penyimpangan, tetapi menjadi indikasi perlunya penguatan konsistensi pencatatan, klasifikasi, rekonsiliasi, dan akuntabilitas pelaporan keuangan. Temuan ini relevan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa keterbatasan kompetensi pengelola dalam praktik akuntansi merupakan salah satu persoalan akuntabilitas BUMDes.

Di sisi lain, BUMDes Purwasejahtera memperlihatkan hubungan ekonomi yang positif dengan masyarakat. Perangkat Desa Purwadana memandang BUMDes sebagai mitra prioritas dalam meningkatkan kontribusi terhadap PADes yang diharapkan berdampak pada kesejahteraan masyarakat. Perspektif tersebut diperkuat oleh pengalaman pelaku UMKM Desa Purwadana yang memperoleh manfaat langsung dari keberadaan BUMDes. Pelaku UMKM dapat memperoleh produk bahan pokok dari BUMDes untuk dijual kembali melalui warungnya dan pada kesempatan lain menyediakan produk olahan minuman untuk ditampilkan dan dijual melalui toko sembako BUMDes. Temuan tersebut menunjukkan bahwa BUMDes tidak hanya menjalankan fungsi bisnis untuk menghasilkan pendapatan, tetapi juga berperan sebagai penghubung aktivitas ekonomi masyarakat melalui penyediaan akses barang, jaringan distribusi, dan kanal pemasaran produk lokal.

Relasi BUMDes dengan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih di Purwadana juga menunjukkan karakter yang berbeda dari asumsi kompetisi kelembagaan. Berdasarkan wawancara dengan Direktur BUMDes, keberadaan Koperasi Desa tidak dipandang sebagai pesaing. Pengelola BUMDes justru menyatakan kesediaan untuk membangun kolaborasi, dengan salah satu gagasan berupa BUMDes menjadi penyalur beras yang dikelola oleh Koperasi Desa. Temuan ini memperlihatkan bahwa perubahan lingkungan kelembagaan dapat direspons melalui pembagian peran dan kemitraan, sebagaimana ruang kerja sama yang memang dibuka oleh Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024.

Pada saat yang sama, laporan perkembangan usaha menunjukkan bahwa BUMDes tetap menghadapi dinamika kompetitif dalam pasar lokal, khususnya pada perdagangan sembako yang berhadapan dengan warung sekitar. Dengan demikian, konteks Purwadana memperlihatkan dua pola hubungan eksternal yang berjalan secara bersamaan: hubungan kolaboratif dengan institusi dan pelaku ekonomi yang dapat saling melengkapi, serta hubungan kompetitif dengan pelaku usaha yang berada pada pasar yang sama. Kondisi tersebut memperluas makna tata kelola BUMDes dari sekadar tata kelola internal menjadi kemampuan mengelola hubungan antarlembaga dan hubungan pasar secara adaptif.

Berdasarkan fenomena tersebut, terdapat *empirical gap* antara capaian kelembagaan BUMDes Purwasejahtera yang telah memperoleh pengakuan kinerja dengan masih ditemukannya persoalan pada kompetensi sumber daya manusia, tata kelola keuangan, operasional, pemasaran, dan ketidakseragaman kinerja antarunit usaha. Terdapat pula *contextual gap*, yaitu perubahan lingkungan ekonomi desa yang mempertemukan BUMDes dengan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih dalam konteks yang diarahkan untuk kolaborasi, sekaligus dengan badan usaha dan pelaku usaha lain dalam mekanisme pasar yang dapat bersifat kompetitif. Sementara itu, *governance gap* terletak pada kebutuhan untuk memahami bagaimana BUMDes mengintegrasikan penguatan kapasitas internal dengan kemampuan mengelola hubungan eksternal yang bersifat kolaboratif sekaligus kompetitif untuk mengoptimalkan kontribusi ekonomi kepada desa.

Dengan demikian, kebaruan penelitian ini tidak diletakkan semata-mata pada pengujian apakah BUMDes berhasil meningkatkan PADes, tetapi pada pemahaman mengenai proses penguatan tata kelola BUMDes sebagai mekanisme yang menghubungkan kapasitas internal, pengelolaan unit usaha, akuntabilitas keuangan, serta tata kelola hubungan eksternal dalam ekosistem ekonomi desa. Studi kasus Purwasejahtera Purwadana memberikan konteks empiris yang menarik karena BUMDes telah memperoleh pengakuan kinerja, memiliki unit usaha yang menunjukkan tingkat keberhasilan berbeda, mengakui kebutuhan peningkatan kompetensi SDM, menghadapi kebutuhan penguatan pelaporan keuangan, memberikan manfaat ekonomi bagi UMKM masyarakat, serta mulai membangun orientasi kolaboratif dengan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih di tengah dinamika persaingan pasar lokal.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis tata kelola BUMDes Purwasejahtera Purwadana dalam mengelola sumber daya, unit usaha, keuangan, dan hubungan kelembagaan; mengidentifikasi aspek-aspek yang masih memerlukan penguatan; serta merumuskan arah penguatan tata kelola BUMDes untuk mengoptimalkan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa dan kesejahteraan masyarakat. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian tata kelola BUMDes, khususnya mengenai bagaimana BUMDes dapat membangun kapasitas internal sekaligus mengelola kolaborasi dan kompetisi dalam ekosistem ekonomi desa yang semakin kompleks.

Berdasarkan perkembangan tersebut, kajian mengenai BUMDes perlu diarahkan tidak hanya untuk menilai apakah BUMDes berhasil atau tidak dalam menjalankan kegiatan usahanya, tetapi juga untuk memahami bagaimana tata kelola kelembagaan tersebut dijalankan, faktor apa saja yang menghambat kontribusinya terhadap PADes, serta bagaimana BUMDes dapat diperkuat dalam menghadapi perubahan ekosistem ekonomi desa. Perspektif tersebut menjadi penting untuk menghasilkan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai tata kelola BUMDes, khususnya pada tingkat desa yang memiliki karakteristik potensi ekonomi, struktur kelembagaan, kapasitas pengelola, dan dinamika masyarakat yang berbeda-beda.

B. METODE

Lokasi penelitian adalah BUMDes Purwasejahtera di Desa Purwadana, Kecamatan Telukjambe Timur, Kabupaten Karawang. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive karena BUMDes memiliki karakteristik empiris yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu memiliki

beberapa unit usaha, memperoleh pengakuan kinerja di tingkat Kabupaten Karawang, memiliki hubungan usaha dengan masyarakat, serta sedang melakukan penguatan kapasitas organisasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada fenomena tata kelola BUMDes dalam konteks kehidupan nyata, khususnya proses pengelolaan sumber daya, unit usaha, keuangan, pengawasan, hubungan dengan pemerintah desa dan masyarakat, serta respons BUMDes terhadap perubahan lingkungan kelembagaan.

Informan penelitian dipilih secara *purposive* berdasarkan posisi dan keterlibatannya dalam pengelolaan serta pemanfaatan BUMDes. Tiga informan utama mewakili tiga perspektif kelembagaan, yaitu Direktur BUMDes sebagai informan pengelola internal, perangkat Desa Purwadana sebagai representasi pemerintah desa, dan pelaku UMKM masyarakat sebagai representasi penerima manfaat ekonomi. Untuk menjaga etika penelitian, informan dalam pelaporan hasil dapat digunakan dalam bentuk kode informan, yaitu D1 untuk Direktur BUMDes, PD1 untuk perangkat desa, dan M1 untuk pelaku UMKM.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman, persepsi, praktik pengelolaan, persoalan tata kelola, strategi penguatan, hubungan kelembagaan, serta manfaat BUMDes bagi desa dan masyarakat. Dokumentasi digunakan untuk menganalisis laporan pertanggungjawaban BUMDes tahun 2025, laporan keuangan, laporan pengawasan, dokumen unit usaha, dokumen penyertaan modal, serta dokumen penghargaan dan kerja sama usaha.

Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña yang mencakup kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Proses analisis dilakukan secara berulang sejak pengumpulan data hingga penyusunan kesimpulan. Analisis tematik diarahkan pada empat domain utama, yaitu: (1) kapasitas dan tata kelola internal; (2) tata kelola keuangan dan akuntabilitas; (3) pengelolaan dan kinerja unit usaha; dan (4) tata kelola kolaboratif dengan pemerintah desa, masyarakat, pelaku UMKM, dan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih.

Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan teknik dengan membandingkan informasi dari pengelola BUMDes, pemerintah desa, dan masyarakat serta mencocokkannya dengan hasil observasi dan dokumen. Proses konfirmasi kepada informan digunakan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti tidak menyimpang dari konteks pengalaman informan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kondisi Keuangan BUMDes Purwasejahtera Tahun 2025

Berdasarkan laporan pertanggungjawaban BUMDes Purwasejahtera Purwadana Tahun 2025, kondisi keuangan BUMDes menunjukkan adanya aktivitas ekonomi yang cukup besar dan perkembangan modal yang signifikan. Laporan tahunan mencatat modal awal sebesar Rp 25.000.000 dan penambahan modal tahun 2025 sebesar Rp 522.246.000. Penambahan tersebut antara lain digunakan untuk pembangunan lima unit kios dan kegiatan ketahanan pangan melalui budidaya ikan lele.

Pada laporan posisi keuangan yang tertuang pada Tabel 1, BUMDes mencatat kas dan setara kas sebesar Rp 217.237.407, persediaan barang dagang sebesar Rp 76.089.886, serta aset tetap sebesar Rp 397.111.000. Selain itu terdapat persediaan bahan baku, aset bibit/benih lele, PPN masukan, dan PPh Pasal 22 dibayar di muka.

Tabel 1. Ringkasan Kondisi Keuangan BUMDes Purwasejahtera Tahun 2025

No.	Komponen Keuangan	Nilai (Rp)
1	Pendapatan	2.798.608.786
2	Total beban	2.469.589.384
3	Surplus berdasarkan selisih pendapatan dan beban	329.019.402

ARTIKEL

4	Kas dan setara kas	217.237.407
5	Persediaan barang dagang	76.089.886
6	Aset tetap	397.111.000
7	Utang usaha	83.332.000
8	Utang bunga bank	32.068.000
9	Total utang usaha dan bunga	115.400.000
10	Penyertaan modal desa	522.179.600
11	Total ekuitas	622.551.293

Sumber: Diolah dari Catatan atas Laporan Keuangan BUMDes Purwasejahtera Purwadana Tahun 2025

Secara umum, angka tersebut menunjukkan bahwa BUMDes telah menjalankan aktivitas ekonomi dengan skala usaha yang relatif besar. Pendapatan tahun 2025 mencapai Rp 2,799 miliar dengan total beban Rp 2,470 miliar sehingga secara matematis terdapat selisih sebesar Rp 329,019 juta. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa secara agregat BUMDes masih menghasilkan surplus usaha.

Namun, temuan yang lebih penting bagi penelitian ini bukan hanya besarnya surplus tersebut, melainkan kualitas tata kelola yang menghasilkan laporan keuangan tersebut. Pengawasan BUMDes sendiri merekomendasikan agar laporan keuangan ditata dan dilaporkan secara lebih tertib sesuai dengan pedoman pelaporan keuangan BUM Desa yang berlaku.

2. Struktur Pendapatan dan Beban BUMDes

Laporan keuangan pada Tabel 2 menunjukkan pendapatan BUMDes sebesar Rp 2.798.608.786 dan total beban sebesar Rp 2.469.589.384. Dalam rincian beban usaha, terdapat beban administrasi dan umum sebesar Rp 224.204.990, beban operasional sebesar Rp 1.489.930.100, dan beban pemasaran sebesar Rp 749.022.294.

Tabel 2. Struktur Pendapatan dan Beban BUMDes Tahun 2025

Komponen	Nilai (Rp)	Proporsi Terhadap Pendapatan
Pendapatan	2.798.608.786	100,00%
Beban administrasi dan umum	224.204.990	8,01%
Beban operasional	1.489.930.100	53,23%
Beban pemasaran	749.022.294	26,76%
Total beban usaha terinci	2.463.157.384	88,01%
Total beban dalam laporan	2.469.589.384	88,24%
Selisih	6.432.000	0,23%
Selisih pendapatan dan total beban	329.019.402	11,76%

Sumber: Diolah dari Catatan atas Laporan Keuangan BUMDes Purwasejahtera Purwadana Tahun 2025.

Tabel tersebut memperlihatkan satu temuan penting. Penjumlahan beban administrasi dan umum, beban operasional, serta beban pemasaran menghasilkan Rp 2.463.157.384, sedangkan total beban yang dinyatakan dalam laporan adalah Rp 2.469.589.384. Dengan demikian terdapat selisih Rp 6.432.000 yang belum terlihat secara eksplisit dalam rincian tiga kelompok beban tersebut. Temuan ini tidak langsung dapat dinyatakan sebagai kesalahan pencatatan, karena mungkin terdapat komponen beban lain yang tidak ditampilkan dalam rincian tersebut. Namun, dari perspektif tata kelola, selisih tersebut menunjukkan perlunya rekonsiliasi antarpos laporan dan pengungkapan yang lebih konsisten. Hal ini menjadi relevan dengan rekomendasi Dewan Pengawas yang meminta agar pelaporan keuangan dilakukan secara lebih tertib sesuai pedoman yang berlaku.

Dengan demikian, temuan kuantitatif tersebut memperkuat hasil wawancara dengan Direktur BUMDes *Nana Juhan*a yang mengakui bahwa kompetensi sumber daya manusia

masih menjadi persoalan dalam pengelolaan BUMDes. Upaya antisipatif telah dilakukan melalui peningkatan kapasitas, termasuk memberikan kesempatan kepada manajer unit usaha untuk menempuh pendidikan di bidang akuntansi. Dalam perspektif tata kelola, kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan SDM menjadi bagian penting dari penguatan akuntabilitas keuangan. Temuan tersebut juga menunjukkan bahwa persoalan kapasitas SDM tidak hanya menjadi kelemahan internal, tetapi juga memperlihatkan kemampuan responsif organisasi dalam mengidentifikasi dan merespons kebutuhan peningkatan kompetensi pengelola.

3. Kinerja Unit Usaha Pengelolaan Limbah Produksi

Data paling kuat dalam laporan keuangan BUMDes berasal dari unit usaha pengelolaan limbah produksi sesuai pada Tabel 3. Laporan menyebutkan bahwa kerja sama pengelolaan limbah dengan perusahaan berjalan baik dan terus dikembangkan. BUMDes melakukan pendalaman dan pengkajian MOU dengan perusahaan, dengan kontrak pengelolaan limbah sebesar Rp 24.000.000 dan juga melakukan pembelian langsung dengan perusahaan di luar barang kontrak. Laporan menyatakan kegiatan tersebut berjalan baik dan memberikan manfaat bagi pemerintah desa, BUMDes, dan masyarakat.

Tabel 3. Rekapitulasi Keuangan Unit Usaha Limbah Produksi Tahun 2025

Bulan	Pendapatan (Rp)	Pengeluaran (Rp)	Saldo (Rp)	PADes 65% (Rp)	Gaji Pengurus 20% (Rp)	Cad. Modal 10% (Rp)	Sosial 5% (Rp)
Januari	187.772.150	164.621.550	23.150.600	15.047.890	4.630.120	2.315.060	1.157.530
Februari	109.336.000	89.202.650	20.133.350	13.086.678	4.026.670	2.013.335	1.006.668
Maret	113.481.900	92.849.050	20.632.850	13.411.353	4.126.570	2.063.285	1.031.643
April	153.994.400	123.705.600	30.288.800	19.687.720	6.057.760	3.028.880	1.514.440
Mei	149.395.250	118.898.700	30.496.550	19.822.758	6.099.310	3.049.655	1.524.828
Juni	222.672.550	192.131.500	30.541.050	19.851.683	6.108.210	3.054.105	1.527.053
Juli	308.308.000	276.187.500	32.120.500	20.878.325	6.424.100	3.212.050	1.606.025
Agustus	333.009.306	278.629.182	54.380.124	35.347.081	10.876.025	5.438.012	2.719.006
September	320.869.250	280.369.250	40.500.000	26.325.000	8.100.000	4.050.000	2.025.000
Oktober	264.523.700	223.004.550	41.519.150	26.987.448	8.303.830	4.151.915	2.075.958
November	225.451.600	187.098.550	38.353.050	24.929.483	7.670.610	3.835.305	1.917.653
Desember	301.704.250	260.141.100	41.563.150	27.016.048	8.312.630	4.156.315	2.078.158
Jumlah	2.690.518.356	2.286.839.182	403.679.174	262.391.464	80.735.835	40.367.917	20.183.959

Sumber: Rekapitulasi Pendapatan dan Pengeluaran Limbah Tahun 2025, BUMDes Purwasejahtera Purwadana.

Data tersebut memperlihatkan bahwa unit usaha limbah merupakan unit usaha dominan dalam struktur ekonomi BUMDes. Total pendapatan unit limbah mencapai Rp 2.690.518.356 atau sekitar 96,14% dari total pendapatan BUMDes sebesar Rp 2.798.608.786. Unit ini menghasilkan saldo Rp 403.679.174 dan berdasarkan skema pembagian yang tercantum dalam laporan, sebesar Rp 262.391.464 dialokasikan sebagai PADes.

Temuan tersebut menunjukkan adanya ketergantungan yang cukup tinggi terhadap satu unit usaha, yaitu pengelolaan limbah produksi. Ketergantungan tersebut di satu sisi merupakan kekuatan karena unit limbah terbukti menjadi sumber utama pendapatan dan kontribusi PADes. Namun, di sisi lain, kondisi tersebut menjadi risiko tata kelola apabila diversifikasi unit usaha belum mampu menghasilkan kontribusi yang sebanding. Dengan kata lain, kinerja agregat BUMDes yang positif sebagian besar ditopang oleh kinerja unit limbah. Hal ini penting dalam membaca kinerja BUMDes secara lebih kritis. BUMDes tidak cukup dinilai hanya berdasarkan total pendapatan dan surplus, tetapi juga berdasarkan komposisi sumber pendapatan, diversifikasi usaha, dan kemampuan setiap unit usaha menghasilkan nilai ekonomi.

4. Dari Kinerja Keuangan Menuju Kontribusi PADes

Data unit limbah juga memperlihatkan hubungan yang kuat antara aktivitas usaha BUMDes dan kontribusi ekonomi kepada desa. Dari surplus unit limbah sebesar Rp

403.679.174, laporan mengalokasikan Rp 262.391.464 atau 65% sebagai PADes. Dengan demikian, unit limbah menjadi sumber utama kontribusi ekonomi langsung kepada desa. Hal ini memperkuat hasil wawancara dengan perangkat Desa Purwadana, Aldi Rifaldi, yang memandang BUMDes sebagai mitra prioritas dalam meningkatkan kontribusi PADes yang pada akhirnya diharapkan memberikan dampak terhadap kesejahteraan masyarakat.

Penelitian juga menunjukkan bahwa kontribusi PADes tidak semata-mata ditentukan oleh besarnya pendapatan BUMDes. Kualitas tata kelola menjadi faktor penting karena kemampuan menghasilkan surplus harus diikuti oleh kemampuan mempertanggungjawabkan sumber pendapatan, beban, aset, kewajiban, pembagian hasil usaha, dan kontribusi kepada desa secara konsisten. Dengan demikian, PADes dalam penelitian ini tidak hanya ditempatkan sebagai output finansial, tetapi juga sebagai outcome dari tata kelola BUMDes.

5. BUMDes sebagai Penggerak Ekonomi Masyarakat

Ibu Karsih sebagai pelaku UMKM Desa Purwadana memberikan perspektif yang memperlihatkan bahwa manfaat BUMDes tidak berhenti pada kontribusi PADes. BUMDes juga membangun hubungan ekonomi dengan pelaku usaha masyarakat melalui penyediaan produk bahan pokok yang dapat dijual kembali oleh UMKM serta memberikan ruang bagi produk olahan masyarakat untuk dipasarkan melalui toko sembako BUMDes.

Temuan tersebut menunjukkan adanya hubungan ekonomi dua arah antara BUMDes dan masyarakat. BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai penjual kepada masyarakat, tetapi juga menjadi saluran distribusi dan pemasaran bagi produk masyarakat. Dengan demikian, kontribusi BUMDes terhadap kesejahteraan masyarakat dapat dilihat melalui dua jalur. Pertama, jalur langsung melalui kontribusi usaha kepada desa dan PADes. Kedua, jalur tidak langsung melalui penciptaan akses pasar, distribusi, peluang usaha, dan peningkatan aktivitas ekonomi masyarakat.

Temuan ini memperluas pemahaman mengenai keberhasilan BUMDes. Kinerja BUMDes tidak semestinya hanya diukur dari laba, tetapi juga dari kemampuan membangun ekosistem ekonomi lokal yang memperkuat pelaku usaha masyarakat.

6. Kolaborasi BUMDes dengan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih

Perubahan lingkungan kelembagaan melalui pembentukan KDKMP menjadi konteks baru bagi BUMDes Purwasejahtera. Namun, hasil wawancara dengan Direktur menunjukkan bahwa keberadaan KDKMP tidak dipersepsikan sebagai ancaman atau pesaing.

Direktur BUMDes *Nana Juhana* justru menyatakan kesediaan untuk melakukan kolaborasi, salah satunya melalui rencana BUMDes menjadi penyalur beras yang dikelola oleh Koperasi Desa. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan BUMDes dan KDKMP di Desa Purwadana cenderung diarahkan pada pembagian peran dan kemitraan. Temuan tersebut sejalan dengan Pasal 87A Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 yang secara eksplisit membuka ruang kerja sama BUM Desa dengan koperasi untuk membentuk kemitraan yang saling menguntungkan dan saling menguatkan.

Dalam perspektif collaborative governance, kondisi tersebut menunjukkan adanya peluang pembentukan hubungan antarlembaga berdasarkan kepentingan bersama. Studi mengenai collaborative governance BUMDes juga menunjukkan bahwa hubungan antara BUMDes, pemerintah, dan masyarakat dapat menjadi sumber penguatan ekonomi dan kesejahteraan desa.

Dengan demikian, kehadiran KDKMP di Desa Purwadana tidak harus dipahami sebagai persoalan kompetisi kelembagaan. Justru, tata kelola BUMDes perlu diperkuat agar mampu mengidentifikasi bidang usaha yang dapat dikolaborasikan, membagi peran secara jelas, menghindari duplikasi kegiatan, dan memastikan setiap kerja sama memberikan manfaat ekonomi bagi desa dan masyarakat.

7. Model Penguatan Tata Kelola BUMDes Purwasejahtera Purwadana

Berdasarkan integrasi data dokumen dan wawancara, penelitian ini menemukan bahwa penguatan tata kelola BUMDes Purwasejahtera dapat diarahkan pada empat dimensi utama :

- Penguatan kapasitas sumber daya manusia. Pengembangan kompetensi menjadi respons terhadap kesenjangan kemampuan pengelola. Pendidikan formal bidang akuntansi bagi manajer unit usaha merupakan salah satu bentuk investasi kapasitas yang perlu dilanjutkan dengan pelatihan teknis dan pendampingan.
- Penguatan tata kelola keuangan. Penguatan diarahkan pada konsistensi pencatatan, rekonsiliasi, dokumentasi transaksi, penyusunan laporan, dan pengawasan keuangan. Sistem keuangan yang tertib menjadi prasyarat penting untuk memastikan akuntabilitas penggunaan modal dan pengukuran kontribusi BUMDes terhadap PADes.
- Penguatan tata kelola unit usaha. Setiap unit usaha perlu memiliki strategi berdasarkan karakteristik bisnisnya. Unit limbah dapat diperkuat melalui kemitraan dan kepastian pasar; perdagangan sembako melalui jaringan distribusi dan pelayanan; kios melalui pengelolaan aset dan penguatan pemasaran; sedangkan budidaya lele membutuhkan penguatan kelayakan teknis, manajemen risiko, dan kompetensi pengelola.
- Penguatan tata kelola kolaboratif. BUMDes perlu memperkuat hubungan dengan pemerintah desa, UMKM masyarakat, perusahaan, dan KDKMP. Kolaborasi tidak hanya dimaksudkan untuk memperluas pasar, tetapi juga untuk membangun ekosistem ekonomi desa yang memungkinkan sumber daya antarlembaga saling melengkapi.



Gambar 1. Empat Dimensi Model Temuan

Model pada Gambar 1 tersebut menunjukkan bahwa peningkatan PADes tidak diposisikan sebagai akibat otomatis dari keberadaan BUMDes, tetapi sebagai hasil yang perlu dibangun melalui proses tata kelola yang profesional, akuntabel, adaptif, dan kolaboratif.

D. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDes Purwasejahtera Purwadana memiliki kapasitas kelembagaan dan potensi ekonomi yang kuat, tetapi masih menghadapi kendala dalam kompetensi SDM, tata kelola keuangan, operasional, pemasaran, dan kinerja antarunit usaha. Penguatan tata kelola perlu diarahkan pada peningkatan kapasitas SDM, akuntabilitas keuangan, optimalisasi unit usaha, serta kolaborasi dengan pemerintah desa, masyarakat,

UMKM, mitra usaha, dan KDKMP. Dengan tata kelola yang profesional dan kolaboratif, BUMDes dapat meningkatkan keberlanjutan usaha, kontribusi terhadap PADes, dan kesejahteraan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, R. W. (2024). Politics And Social Welfare: Dynamics of Social Assistance Programs on Electability in Indonesia. *Jurnal Wacana Politik*, 9(2). <https://doi.org/10.24198/jwp.v9i2.53634>
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pendaftaran, Pendataan dan Pemeringkatan, Pembinaan dan Pengembangan, dan Pengadaan Barang dan/atau Jasa Badan Usaha Milik Desa/Badan Usaha Milik Desa Bersama.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. UNDP
- World Bank. (1992). *Governance and Development*. Washington, DC: World Bank.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.