
DUAL MISSION BUMDESA: INTEGRASI EKONOMI DAN SOSIAL DALAM MEWUJUDKAN KESEJAHTERAAN DESA

Mohamad Yasin¹, Sugeng Hariadi²

Fakultas Bisnis Dan Ekonomika, Universitas Surabaya. Indonesia

Email mohamadyasin@student.ubaya.ac.id, sugeng.hariadi@staff.ubaya.ac.id *

Manuskrip :

Received dd/mm/th | Revised dd/mm/th | Accepted dd/mm/th

Publish Bulan : xxx

*Korespondensi Penulis

Abstrak

Penelitian ini menganalisis peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) sebagai instrumen ekonomi sosial dalam meningkatkan kesejahteraan desa. BUMDesa menghadapi tantangan dual mission: menghasilkan keuntungan sekaligus menjalankan fungsi sosial. Menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian ini mengkaji dua BUMDesa di Kabupaten Tulungagung: Krisna Kusuma (Desa Sambirobyong) dan Sumber Rejeki (Desa Samir). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Temuan menunjukkan kedua BUMDesa berhasil menjalankan fungsi ekonomi melalui unit usaha yang meningkatkan pendapatan masyarakat, membuka lapangan kerja, dan menambah Pendapatan Asli Desa (PADes), serta fungsi sosial melalui program pemberdayaan dan bantuan sosial. BUMDesa Sumber Rejeki menunjukkan kinerja lebih unggul dengan unit usaha lebih beragam dan dampak sosial lebih luas, mencapai peningkatan pendapatan pekerja hingga 166,7%. Namun demikian, kedua BUMDesa masih menghadapi kendala kapasitas SDM, tata kelola, modal operasional, dan partisipasi masyarakat. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa BUMDesa berfungsi sebagai organisasi hibrida yang menyeimbangkan laba dan nilai sosial, dengan efektivitas dipengaruhi oleh kematangan kelembagaan dan kolaborasi pemangku kepentingan. Penelitian ini berkontribusi secara teoretis pada konsep ekonomi sosial di tingkat desa dan menawarkan rekomendasi praktis penguatan BUMDesa sebagai instrumen pembangunan berkelanjutan.

Kata Kunci: “ BUMDesa; Ekonomi Sosial; Kesejahteraan Desa; Tata Kelola; Tulungagung”

Abstract

This study analyzes the role of Village-Owned Enterprises (BUMDesa) as a social-economic instrument for improving community welfare. BUMDesa face a dual mission: generating economic returns while simultaneously fulfilling social functions. Using a qualitative case study approach, this research examines two BUMDesa in Tulungagung Regency, namely Krisna Kusuma in Sambirobyong Village and Sumber Rejeki in Samir Village. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation, and were analyzed using the interactive model of Miles and Huberman. The findings indicate that both BUMDesa successfully perform economic functions through business units that

contribute to increased community income, create employment opportunities, and generate Village Original Revenue (PADes), while also fulfilling social functions through community empowerment programs and social assistance. BUMDesa Sumber Rejeki demonstrates relatively stronger performance, characterized by more diversified business units and broader social impacts, with reported income increases among workers of up to 166.7%. However, both BUMDesa continue to face challenges related to human resource capacity, governance, operational capital, and community participation. The findings confirm that BUMDesa function as hybrid organizations that seek to balance profit generation and social value creation, with their effectiveness influenced by institutional maturity and stakeholder collaboration. Theoretically, this study contributes to the understanding of social economy practices at the village level, while practically, it offers recommendations for strengthening BUMDesa as instruments of sustainable rural development.

Keywords: BUMDesa; Social Economy; Community Welfare; Governance; Village Development; Tulungagung

PENDAHULUAN

Pembangunan desa merupakan bagian integral dari pembangunan nasional yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan. Indonesia dianugerahi 75.265 desa yang terdata dan terverifikasi pada tahun 2025, yang menjadi fondasi ekonomi berbasis desa yang besar (SWA.co.id, 2026; Tribunnews.com, 2026). Namun demikian, berbagai permasalahan seperti keterbatasan akses modal, rendahnya produktivitas ekonomi, tingginya tingkat kemiskinan, serta ketimpangan pembangunan antara desa dan kota masih menjadi tantangan utama dalam pembangunan desa di Indonesia.

Dalam upaya mengatasi permasalahan tersebut, pemerintah mendorong pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) sebagai salah satu instrumen strategis dalam penguatan ekonomi desa. Eksistensi BUMDesa sebagai lembaga ekonomi telah diakui sejak tahun 2004 melalui Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, yang dalam Pasal 213 menyatakan bahwa "desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa" (Binus_University, 2016). Namun, peraturan perundangan yang membahas lebih rinci tentang BUMDesa baru tersedia pada tahun 2014 dengan diundangkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

Menurut Herawati (2016), BUMDesa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. Ketentuan ini diatur secara eksplisit dalam Pasal 87 sampai dengan Pasal 90 UU Desa, yang menyebutkan bahwa BUMDesa dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan serta dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BUMDesa sebagai instrumen ekonomi sosial memiliki peran ganda, yaitu sebagai motor penggerak ekonomi desa dan sebagai sarana pemberdayaan masyarakat. Prihatin, Mulyadi, dan Suni (2018) menegaskan bahwa BUMDes bukan hanya institusi ekonomi, tetapi juga instrumen sosial yang mampu memperkuat struktur kesejahteraan masyarakat desa secara komprehensif. Dari sisi ekonomi, BUMDesa berfungsi mengelola usaha produktif desa, mengoptimalkan aset desa, serta menyediakan layanan ekonomi yang dibutuhkan masyarakat. Sementara dari sisi sosial, BUMDesa berperan dalam

meningkatkan partisipasi masyarakat, memperkuat solidaritas sosial, serta mendorong pemerataan manfaat pembangunan desa.

Meskipun jumlah BUMDesa di Indonesia terus meningkat, tidak semuanya mampu beroperasi secara optimal dan memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Berdasarkan data Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal (Kemendesa PDT) per Maret 2026, jumlah BUMDesa di Indonesia mencapai 72.807 unit, yang terdiri dari 66.332 BUMDesa dan 6.475 BUMDesa Bersama. Namun, baru 45.245 BUMDesa yang telah berbadan hukum. Dari sisi kualitas, dalam pemeringkatan tahun 2024 yang diikuti 31.279 BUMDesa, hanya 12.690 yang masuk kategori berkembang dan 1.923 yang tergolong maju, sementara mayoritas lainnya masih berada pada tahap perintis dan pemula. Data ini menunjukkan bahwa hanya sekitar 4,3% BUMDesa yang sangat kompetitif, sementara sisanya masih menghadapi tantangan besar dalam pengelolaan dan pengembangan usaha (SWA.co.id, 2026).

Berbagai studi menunjukkan bahwa sebagian BUMDesa masih menghadapi kendala dalam hal manajemen, kapasitas sumber daya manusia, tata kelola kelembagaan, serta keberlanjutan usaha. Penelitian di Provinsi Bali oleh Jopang, Yusuf, Unga, Taya, dan Rasudu (2025) mengidentifikasi empat strategi penguatan peran BUMDesa, yaitu: (1) penataan struktur kelembagaan, (2) digitalisasi manajemen dan pengembangan kompetensi SDM melalui pelatihan dan pendampingan berkelanjutan, (3) penguatan legalitas badan hukum, dan (4) pemanfaatan potensi melalui pengembangan unit usaha dengan analisis kelayakan dan kemitraan. Penelitian lain oleh Purwati (2024) juga menunjukkan bahwa kinerja keuangan BUMDesa dipengaruhi oleh faktor internal seperti manajemen yang efektif dan sumber daya manusia yang kompeten, serta faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah dan kondisi ekonomi.

Keberhasilan BUMDesa dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci, antara lain ketersediaan modal dan sumber daya keuangan yang memadai, kapasitas sumber daya manusia dan kualitas kepemimpinan, kesesuaian unit usaha dengan potensi lokal desa, partisipasi aktif masyarakat dan dukungan pemangku kepentingan, serta penerapan tata kelola dan transparansi. Risadi (2014) menjelaskan bahwa UU Desa memberikan peluang lebih besar bagi desa untuk meningkatkan perannya dalam pengembangan ekonomi masyarakat perdesaan, dan BUMDesa dapat menjadi instrumen yang dioptimalkan sebagai lembaga ekonomi lokal yang legal di tingkat desa.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji peran BUMDesa dalam pemberdayaan masyarakat dan peningkatan kesejahteraan. Arumdani dan Kriswibowo (2022) meneliti model partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes di Pacitan, menemukan bahwa partisipasi masyarakat menjadi kunci keberhasilan meskipun pendapatan fluktuatif. Fitriani (2025) mengembangkan kerangka pengukuran kinerja hybrid yang menyeimbangkan profit dan dampak sosial pada 20 BUMDesa di Jawa Barat dan NTB. Warti'ah (2021) menemukan bahwa BUMDesa berperan dalam kesejahteraan material, spiritual, dan sosial masyarakat di Gresik. Samsul (2022) mengkaji peran BUMDesa dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Kalatiri dengan sampel terbatas. Irliawan, Hidayat, dan Rudiana (2025) meneliti pemberdayaan masyarakat melalui BUMDes di Sumedang dan mengidentifikasi tantangan SDM, pemasaran digital, dan akses pasar.

Penelitian di Jombang (2023) menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai BUMDesa belum memiliki produk unggulan dan belum mampu ekspansi pasar. Amanda dan Raharja (2024) melalui systematic literature review mengidentifikasi literasi keuangan, partisipasi masyarakat, diversifikasi usaha, dan manajemen risiko sebagai faktor utama keberlanjutan BUMDesa. Dipura (2025) menemukan bahwa prinsip-prinsip pengelolaan BUMDesa (kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel, berkelanjutan) belum diterapkan secara optimal. Widjaja et al. (2024) melalui Participatory Action Research menunjukkan peningkatan partisipasi masyarakat sebesar 75% dan

kapasitas manajerial 80%. Aritonang (2025) secara kuantitatif membuktikan BUMDesa berpengaruh positif terhadap pendapatan, konsumsi, pendidikan, dan kesehatan.

Adlan dan Wattimena (2023) mengkaji BUMDesa di Tulungagung, Trenggalek, dan Blitar dari perspektif ekonomi Islam dan hukum. Wahyono, Chan, dan Karlina (2025) mengembangkan model kematangan BUMDesa sebagai social business di sektor pariwisata dengan lima tahap evolusi. Peneliti UI (2025) melalui systematic literature review menemukan bahwa 91% BUMDesa masih tahap rintisan/berkembang, hanya 1,3% tingkat lanjut. Wijoyo, Winarsi, dan Prihatiningtyas (2014) membahas akuntabilitas pengelolaan BUMDesa dalam rangka pemberdayaan masyarakat desa, meskipun terbit sebelum UU Desa No. 6/2014.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu, terdapat beberapa research gap yang menjadi dasar kebaruan penelitian ini. Pertama, sebagian besar penelitian BUMDesa bersifat lintas wilayah atau hanya pada satu lokasi dengan sampel terbatas. Penelitian ini menawarkan analisis komparatif pada dua BUMDesa di Kabupaten Tulungagung dengan karakteristik yang berbeda, memungkinkan identifikasi faktor-faktor lokal yang mempengaruhi efektivitas BUMDesa. Kedua, penelitian terdahulu lebih banyak bersifat deskriptif kualitatif tanpa pengukuran besaran kontribusi BUMDesa terhadap pendapatan masyarakat secara kuantitatif. Penelitian ini mengukur perubahan pendapatan masyarakat sebelum dan setelah memanfaatkan BUMDesa secara lebih sistematis, sejalan dengan pendekatan Aritonang (2025). Ketiga, penelitian ini mengintegrasikan dimensi ekonomi dan sosial secara simultan dalam kerangka ekonomi sosial, memperkuat temuan Prihatin, Mulyadi, dan Suni (2018) bahwa BUMDes bukan hanya institusi ekonomi tetapi juga instrumen sosial. Keempat, penelitian ini menguji relevansi model kematangan BUMDesa yang dikembangkan oleh Wahyono, Chan, dan Karlina (2025) dalam konteks BUMDesa di Kabupaten Tulungagung. Kelima, penelitian ini mengidentifikasi dan menganalisis strategi kolaboratif BUMDesa dengan pihak eksternal yang masih jarang dikaji dalam penelitian BUMDesa sebelumnya, sebagaimana direkomendasikan oleh Effendi, Sukoharsono, dan Purwanti (2024).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis peran BUMDesa sebagai instrumen ekonomi sosial dalam pengelolaan dan pengembangan potensi ekonomi desa; (2) mengkaji kontribusi BUMDesa terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa, baik dari aspek ekonomi maupun aspek sosial; (3) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas BUMDesa dalam meningkatkan kesejahteraan desa; (4) menganalisis tingkat partisipasi masyarakat desa dalam pengelolaan dan pemanfaatan BUMDesa sebagai lembaga ekonomi sosial; (5) mengidentifikasi kendala dan tantangan yang dihadapi BUMDesa dalam menjalankan perannya; dan (6) merumuskan rekomendasi strategi penguatan BUMDesa agar mampu berperan secara optimal dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Menurut Sugiyono (2020), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti objek yang alamiah, peneliti adalah sebagai sumber kunci, pengumpulan data menggunakan pendekatan triangulasi, analisis data dilakukan secara induktif/kualitatif, dan penelitian kualitatif menitikberatkan pada makna daripada generalisasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam fenomena sosial yang terjadi dalam konteks alami, serta menggali makna, persepsi, dan pengalaman subjek penelitian secara holistik.

Metode studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti menggali secara komprehensif dinamika pengelolaan BUMDesa dalam konteks sosial dan ekonomi desa. Menurut Harahap (2020), pendekatan studi kasus atau penelitian lapangan (field study) dilakukan guna mempelajari secara

intensif mengenai interaksi lingkungan, posisi, dan keadaan yang ada di lapangan pada suatu unit penelitian, di mana penelitian ini relatif kecil akan tetapi fokus dan variabel yang diteliti cukup luas.

Penelitian ini dilaksanakan di dua desa di Kabupaten Tulungagung, Jawa Timur, yaitu Desa Sambirobyong (Kecamatan Sumbergempol) dan Desa Samir (Kecamatan Ngunut). Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive dengan pertimbangan: (1) kedua BUMDesa telah memiliki unit usaha aktif dan menjalankan kegiatan ekonomi yang melibatkan masyarakat; (2) kedua BUMDesa memiliki potensi untuk dikaji sebagai instrumen ekonomi sosial karena menjalankan fungsi ekonomi sekaligus fungsi sosial; (3) kedua desa berada dalam satu wilayah administratif Kabupaten Tulungagung, memungkinkan perbandingan antar BUMDesa dalam konteks kebijakan daerah yang relatif homogen; (4) tersedianya akses data dan dukungan dari pemerintah desa maupun pengelola BUMDesa di kedua lokasi; dan (5) kedua lokasi dinilai mampu merepresentasikan keragaman kondisi pengelolaan BUMDesa di Kabupaten Tulungagung.

Subjek penelitian terdiri dari informan kunci di setiap lokasi: Kepala Desa selaku pembina BUMDesa, 3 orang Direktur dan pengelola BUMDesa, 2 orang Pengawas BUMDesa, 5 orang masyarakat desa yang memanfaatkan layanan atau terlibat dalam kegiatan usaha BUMDesa, dan 2 orang tokoh masyarakat dan perangkat desa yang memahami perkembangan BUMDesa. Total informan sebanyak 24 orang yang dipilih secara purposive sampling berdasarkan pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung terhadap pengelolaan dan perkembangan BUMDesa.

Teknik pengumpulan data menggunakan tiga metode: wawancara mendalam (in-depth interview) dengan pedoman wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif dengan lembar observasi terstruktur, dan dokumentasi dengan daftar dokumen yang dikumpulkan. Wawancara dilakukan untuk menggali persepsi, pengalaman, dan pemahaman informan tentang peran dan dampak BUMDesa. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas BUMDesa, interaksi dengan masyarakat, dan kondisi fisik di lokasi penelitian. Dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data tertulis dan bukti fisik yang mendukung temuan penelitian, meliputi Peraturan Desa tentang Pendirian BUMDesa, Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga, struktur organisasi, laporan keuangan, data kontribusi terhadap PADes, dan dokumen program serta aktivitas BUMDesa.

Analisis data menggunakan model analisis interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana (2014) dengan tiga komponen utama: reduksi data (data reduction), penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan serta verifikasi (conclusion drawing and verification). Reduksi data dilakukan melalui transkripsi data, penyortiran data berdasarkan sumber dan rumusan masalah, pengodean (coding) untuk memudahkan pengelompokan, dan pembuangan data tidak relevan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk teks naratif, matriks yang menyajikan hubungan antar kategori data, dan diagram/bagan untuk menggambarkan hubungan antar faktor atau alur pengelolaan BUMDesa. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap sejak awal penelitian dan diverifikasi melalui triangulasi, member check, diskusi dengan pembimbing dan rekan sejawat, serta pengecekan kecukupan referensi.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber (membandingkan hasil wawancara dari berbagai sumber yang berbeda), triangulasi teknik (membandingkan data hasil wawancara dengan data hasil observasi dan dokumentasi), dan triangulasi waktu (data dikumpulkan pada waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi temuan). Penelitian ini memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian, meliputi informed consent, kerahasiaan (confidentiality), anonimitas (anonymity), menghindari dampak negatif, dan penggunaan data sesuai tujuan. Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari - Juni 2026 dengan rincian: bulan 1-2 persiapan dan perizinan, bulan 3-4 pengumpulan data, bulan 5 analisis, bulan 6 penulisan laporan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Menurut Sugiyono (2020), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti objek yang alamiah, peneliti adalah sebagai

sumber kunci, pengumpulan data menggunakan pendekatan triangulasi, analisis data dilakukan secara induktif/kualitatif, dan penelitian kualitatif menitikberatkan pada makna daripada generalisasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam fenomena sosial yang terjadi dalam konteks alami, serta menggali makna, persepsi, dan pengalaman subjek penelitian secara holistik.

Metode studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti menggali secara komprehensif dinamika pengelolaan BUMDesa dalam konteks sosial dan ekonomi desa. Menurut Harahap (2020), pendekatan studi kasus atau penelitian lapangan (field study) dilakukan guna mempelajari secara intensif mengenai interaksi lingkungan, posisi, dan keadaan yang ada di lapangan pada suatu unit penelitian, di mana penelitian ini relatif kecil akan tetapi fokus dan variabel yang diteliti cukup luas.

Penelitian ini dilaksanakan di dua desa di Kabupaten Tulungagung, Jawa Timur, yaitu Desa Sambirobyong (Kecamatan Sumbergempol) dan Desa Samir (Kecamatan Ngunut). Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive dengan pertimbangan: (1) kedua BUMDesa telah memiliki unit usaha aktif dan menjalankan kegiatan ekonomi yang melibatkan masyarakat; (2) kedua BUMDesa memiliki potensi untuk dikaji sebagai instrumen ekonomi sosial karena menjalankan fungsi ekonomi sekaligus fungsi sosial; (3) kedua desa berada dalam satu wilayah administratif Kabupaten Tulungagung, memungkinkan perbandingan antar BUMDesa dalam konteks kebijakan daerah yang relatif homogen; (4) tersedianya akses data dan dukungan dari pemerintah desa maupun pengelola BUMDesa di kedua lokasi; dan (5) kedua lokasi dinilai mampu merepresentasikan keragaman kondisi pengelolaan BUMDesa di Kabupaten Tulungagung.

Subjek penelitian terdiri dari informan kunci di setiap lokasi: Kepala Desa selaku pembina BUMDesa, 3 orang Direktur dan pengelola BUMDesa, 2 orang Pengawas BUMDesa, 5 orang masyarakat desa yang memanfaatkan layanan atau terlibat dalam kegiatan usaha BUMDesa, dan 2 orang tokoh masyarakat dan perangkat desa yang memahami perkembangan BUMDesa. Total informan sebanyak 24 orang yang dipilih secara purposive sampling berdasarkan pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung terhadap pengelolaan dan perkembangan BUMDesa.

Teknik pengumpulan data menggunakan tiga metode: wawancara mendalam (in-depth interview) dengan pedoman wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif dengan lembar observasi terstruktur, dan dokumentasi dengan daftar dokumen yang dikumpulkan. Wawancara dilakukan untuk menggali persepsi, pengalaman, dan pemahaman informan tentang peran dan dampak BUMDesa. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas BUMDesa, interaksi dengan masyarakat, dan kondisi fisik di lokasi penelitian. Dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data tertulis dan bukti fisik yang mendukung temuan penelitian, meliputi Peraturan Desa tentang Pendirian BUMDesa, Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga, struktur organisasi, laporan keuangan, data kontribusi terhadap PADes, dan dokumen program serta aktivitas BUMDesa.

Analisis data menggunakan model analisis interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana (2014) dengan tiga komponen utama: reduksi data (data reduction), penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan serta verifikasi (conclusion drawing and verification). Reduksi data dilakukan melalui transkripsi data, penyortiran data berdasarkan sumber dan rumusan masalah, pengodean (coding) untuk memudahkan pengelompokan, dan pembuangan data tidak relevan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk teks naratif, matriks yang menyajikan hubungan antar kategori data, dan diagram/bagan untuk menggambarkan hubungan antar faktor atau alur pengelolaan BUMDesa. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap sejak awal penelitian dan diverifikasi melalui triangulasi, member check, diskusi dengan pembimbing dan rekan sejawat, serta pengecekan kecukupan referensi.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber (membandingkan hasil wawancara dari berbagai sumber yang berbeda), triangulasi teknik (membandingkan data hasil wawancara dengan data hasil

observasi dan dokumentasi), dan triangulasi waktu (data dikumpulkan pada waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi temuan). Penelitian ini memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian, meliputi informed consent, kerahasiaan (confidentiality), anonimitas (anonymity), menghindari dampak negatif, dan penggunaan data sesuai tujuan. Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari - Juni 2026 dengan rincian: bulan 1-2 persiapan dan perizinan, bulan 3-4 pengumpulan data, bulan 5 analisis, bulan 6 penulisan laporan.

HASIL dan PEMBAHASAN

HASIL

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Desa Sambirobyong memiliki luas wilayah sekitar 336,865 Ha dan terletak di tepian Sungai Brantas. Secara administratif, desa ini terdiri atas 6 dusun, 6 RW, dan sekitar 30 RT. Jumlah penduduk sekitar 5.446 jiwa yang terdiri dari 2.733 laki-laki dan 2.713 perempuan. Mata pencaharian utama masyarakat adalah petani, buruh tani, dan pedagang. Selain itu, sebagian masyarakat bekerja sebagai Pekerja Migran Indonesia (PMI). Potensi ekonomi desa meliputi sektor pertanian, peternakan, dan usaha mikro kecil menengah (UMKM).

Desa Samir memiliki luas wilayah sekitar 119,20 Ha dan terdiri atas 1 dusun, 3 RW, dan 11 RT. Jumlah penduduk sekitar 2.249 jiwa yang terdiri dari 1.133 laki-laki dan 1.116 perempuan. Sebagian besar masyarakat bekerja sebagai petani, buruh tani, dan pedagang. Kondisi wilayah yang relatif datar serta didukung semangat gotong royong masyarakat menjadi modal penting dalam pembangunan desa. Secara umum, kedua desa memiliki karakteristik sebagai desa agraris dengan sektor pertanian sebagai penopang utama perekonomian masyarakat.

2. Sejarah dan Struktur BUMDesa

BUMDesa Krisna Kusuma didirikan pada bulan Mei 2023 berdasarkan amanat Peraturan Daerah (Perda) Nomor 11 Tahun 2016 dan Peraturan Desa (Perdes) Nomor 1 Tahun 2014, dengan latar belakang utama untuk memberdayakan masyarakat melalui pengelolaan potensi ekonomi lokal secara kolektif sekaligus menambah sumber Pendapatan Asli Desa (PADes). Pemerintah Desa Sambirobyong mengalokasikan penyertaan modal sebesar Rp 334.000.000, menyediakan fasilitas kantor operasional, serta menerapkan kebijakan mengimbuw warga untuk bertransaksi di BUMDesa. Struktur kepengurusan terdiri dari Pembina (Kepala Desa), Pengawas (2 orang), dan Pelaksana Operasional (Direktur, Sekretaris, Bendahara, serta Manajer Pertokoan Desa dan Manajer PPOB).

BUMDesa Sumber Rejeki didirikan pada tanggal 5 Desember 2015 berdasarkan Peraturan Desa (Perdes) Nomor 04 Tahun 2015 dan Keputusan Kepala Desa Nomor 11 Tahun 2015, dengan motivasi utama untuk memajukan desa menuju kemandirian ekonomi sekaligus meningkatkan kesejahteraan warga melalui pengelolaan potensi lokal yang terorganisir. Pemerintah Desa Samir memberikan dukungan finansial berupa penyertaan modal sebesar Rp 575.000.000 yang seluruhnya bersumber dari anggaran pemerintah desa. Struktur kepengurusan terdiri dari Pembina (Kepala Desa), Pengawas (2 orang), Pelaksana Operasional (Direktur, Sekretaris, Bendahara), dan Manajer Unit Usaha (Manajer Budidaya Kambing, Manajer Pembayaran WiFi, dan Manajer Pertokoan Desa).

3. Jenis-Jenis Unit Usaha BUMDesa

Tabel 1. Jenis Unit Usaha BUMDesa Krisna Kusuma Desa Sambirobyong

No	Nama Unit Usaha	Bidang Usaha	Tahun Berdiri	Status Operasional
1	Pertokoan Desa	Perdagangan dan Jasa	2023	Aktif
2	Payment Point Online Bank (PPOB)	Jasa Pembayaran Online	2023	Aktif

Tabel 2. Jenis Unit Usaha BUMDesa Sumber Rejeki Desa Samir

No	Nama Unit Usaha	Bidang Usaha	Tahun Berdiri	Status Operasional
1	Budidaya Kambing	Peternakan	2015	Aktif

2	Pembayaran WiFi	Jasa Layanan Internet	2018	Aktif
3	Pertokoan Desa	Perdagangan dan Jasa	2018	Aktif

Kedua BUMDesa mengelola unit usaha yang sesuai dengan potensi desa masing-masing. BUMDesa Krisna Kusuma yang baru berdiri pada 2023 memilih unit pertokoan dan PPOB sebagai langkah awal yang relatif mudah dijalankan. Sementara BUMDesa Sumber Rejeki yang telah berdiri sejak 2015 memiliki unit usaha yang lebih beragam, termasuk budidaya kambing yang memanfaatkan potensi peternakan desa. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian bahwa pengembangan unit usaha BUMDesa sebaiknya didasarkan pada potensi lokal desa (Idris, Rahmi, & Hidayat, 2026).

4. Kontribusi Ekonomi: Peningkatan Pendapatan, Penyerapan Tenaga Kerja, dan Pendapatan Asli Desa (PADes)

Berdasarkan wawancara dengan informan masyarakat yang menjadi anggota atau penerima manfaat BUMDesa, diperoleh data mengenai perubahan pendapatan setelah bergabung dengan BUMDesa.

Tabel 3. Perubahan Pendapatan Masyarakat Setelah Memanfaatkan BUMDesa Krisna Kusuma

Kode Informan	Pekerjaan	Layanan yang Digunakan	Pendapatan Sebelum (per bulan)	Pendapatan Setelah (per bulan)	Perubahan
M-01	Karyawan unit pertokoan	Bekerja di BUMDesa	Rp. 0	Rp. 1.000.000	+100%
M-02	Pelaku UMKM/penitip produk	Pemasaran produk di toko BUMDesa	Rp. 0	Rp. 650.000	+100%
M-03	Operator loket PPOB	Bekerja di unit PPOB	Rp. 0	Rp. 750.000	+100%
M-04	Pengguna PPOB	Pembayaran listrik, pulsa, dll.	Rp. 0	Rp. 7.000	+100%

Tabel 4. Perubahan Pendapatan Masyarakat Setelah Memanfaatkan BUMDesa Sumber Rejeki

Kode Informan	Pekerjaan	Layanan yang Digunakan	Pendapatan Sebelum (per bulan)	Pendapatan Setelah (per bulan)	Perubahan
M-05	Pengelola budidaya kambing	Bekerja di unit budidaya kambing	Rp. 1.500.000	Rp. 2.900.000	+93,3%
M-06	Peternak mitra	Kemitraan bagi hasil budidaya kambing	Rp. 650.000	Rp. 1.350.000	+107,7%
M-07	Operator layanan WiFi	Bekerja di unit WiFi	Rp. 500.000	Rp. 900.000	+80%
M-08	Pelanggan WiFi	Layanan internet desa	Rp. 0	Rp. 10.000	+100%
M-09	Karyawan unit pertokoan	Bekerja di unit pertokoan	Rp. 750.000	Rp. 2.000.000	+166,7%
M-10	Pelaku UMKM/penitip produk	Pemasaran produk di toko BUMDesa	Rp. 500.000	Rp. 1.200.000	+140%

Seluruh informan yang memanfaatkan layanan BUMDesa mengalami peningkatan pendapatan. BUMDesa Sumber Rejeki mencatat peningkatan yang lebih signifikan, terutama pada karyawan unit pertokoan yang pendapatannya meningkat hingga 166,7%, serta peternak mitra budidaya kambing yang meningkat sebesar 107,7%. Penelitian Yusuf (2024) pada

BUMDes Sepakat juga menemukan bahwa BUMDes berperan besar terhadap perkembangan usaha dan peningkatan pendapatan para petani pemelihara yang bergabung dengan BUMDes.

BUMDesa Krisna Kusuma mempekerjakan 3 tenaga kerja, sedangkan BUMDesa Sumber Rejeki mempekerjakan 9 tenaga kerja pada berbagai unit usaha yang dikelola. Selain itu, kedua BUMDesa juga membuka peluang usaha bagi masyarakat melalui kemitraan dan pemasaran produk lokal. Data ini menunjukkan bahwa BUMDesa Sumber Rejeki yang lebih matang dan memiliki lebih banyak unit usaha mampu menyerap tenaga kerja tiga kali lebih banyak.

Kontribusi kedua BUMDesa terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) juga terus mengalami peningkatan. BUMDesa Krisna Kusuma mencatat kontribusi sebesar Rp1.400.000 pada 2024 dan meningkat menjadi Rp2.800.000 pada tahun 2025. Sementara BUMDesa Sumber Rejeki memberikan kontribusi yang lebih besar, yakni Rp8.400.000 pada tahun 2023, Rp9.850.000 pada tahun 2024, dan Rp10.800.000 pada tahun 2025. Peningkatan ini disampaikan langsung oleh Direktur BUMDesa Sumber Rejeki: "Mengalami kenaikan. Hal ini didorong oleh berkembangnya unit pertokoan, WiFi, dan peternakan kambing" (Wawancara dengan Hasanuddin, S.Pd.I, Direktur BUMDesa Sumber Rejeki, 2026).

5. Kontribusi Sosial: Pemberdayaan, Partisipasi, dan Solidaritas

BUMDesa Krisna Kusuma dan BUMDesa Sumber Rejeki telah menjalankan peran pemberdayaan masyarakat meskipun dengan tingkat yang berbeda. BUMDesa Krisna Kusuma masih dalam tahap awal, di mana program pelatihan belum terlaksana secara formal, namun telah membuka kesempatan bagi masyarakat untuk menitipkan dan memasarkan produk melalui unit pertokoan desa. Sementara itu, BUMDesa Sumber Rejeki telah menyelenggarakan pelatihan manajemen keuangan, pengemasan produk, dan pemasaran, serta melibatkan masyarakat sebagai peternak mitra dengan sistem bagi hasil pada unit budidaya kambing. Kepala Desa Samir menyatakan: "Dampaknya BUMDesa berhasil membuka lapangan kerja bagi warga dan keuntungannya masuk ke Pendapatan Asli Desa (PADes) untuk membiayai berbagai program sosial serta bantuan warga kurang mampu" (Wawancara dengan Kepala Desa Samir, 2026).

Partisipasi masyarakat pada kedua BUMDesa terwujud dalam berbagai bentuk. Pada BUMDesa Krisna Kusuma, masyarakat berpartisipasi melalui transaksi di unit pertokoan, penitipan produk, dan kehadiran dalam musyawarah desa setiap tahun. Sementara BUMDesa Sumber Rejeki mencatat partisipasi yang lebih luas, mulai dari keterlibatan sebagai karyawan, peternak mitra budidaya kambing, hingga pelanggan layanan WiFi desa. Namun demikian, Kepala Desa Sambirobyong mengakui bahwa kurangnya kepedulian masyarakat terhadap BUMDesa masih menjadi tantangan, sehingga sosialisasi yang lebih intensif perlu terus dilakukan agar keterlibatan masyarakat semakin aktif dan berkelanjutan.

Keberadaan kedua BUMDesa telah berkontribusi dalam memperkuat solidaritas sosial masyarakat desa. BUMDesa Krisna Kusuma menunjukkan solidaritas melalui pemberian sumbangan dana untuk kegiatan kemasyarakatan seperti jalan sehat GP Ansor dan bantuan pendidikan bagi warga. Sementara BUMDesa Sumber Rejeki mewujudkan solidaritas sosial melalui pemberian beasiswa bagi anak kurang mampu, bantuan untuk PAUD dan TPQ desa, serta santunan berkala berupa sembako atau uang tunai bagi lansia. Hasil observasi lapangan juga menunjukkan bahwa suasana gotong royong dan kerja sama antarpengelola unit usaha berjalan dengan kooperatif dan penuh kekeluargaan, sehingga BUMDesa tidak hanya berfungsi sebagai pusat ekonomi, tetapi juga sebagai ruang interaksi sosial yang mempererat kebersamaan warga desa.

6. Faktor Penghambat dan Kendala

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, faktor internal yang menghambat optimalisasi peran BUMDesa meliputi keterbatasan kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam bidang

kewirausahaan, manajemen usaha, dan pemasaran. Pengelola BUMDesa Krisna Kusuma dinilai masih terbatas kemampuannya dalam berbisnis, sehingga pengelolaan administrasi dan pemasaran usaha belum berjalan optimal. Sementara itu, pengelola BUMDesa Sumber Rejeki mengakui bahwa SDM yang ada masih kurang kompeten dalam manajemen bisnis dan teknologi, serta kurang memiliki jiwa kewirausahaan.

Tata kelola kedua BUMDesa juga masih menghadapi beberapa kendala. BUMDesa Krisna Kusuma mencatat bahwa administrasi dan penyusunan laporan pertanggungjawaban masih menjadi hambatan, dengan transparansi keuangan yang dilaporkan hanya melalui musyawarah desa setiap tahun. Sementara BUMDesa Sumber Rejeki telah menerapkan tata kelola yang lebih terstruktur melalui pemeriksaan laporan oleh pengawas secara rutin dan pemaparan keuangan tahunan secara terbuka kepada warga di musyawarah desa. Meskipun demikian, koordinasi antara pemerintah desa dan pengelola BUMDesa pada kedua lembaga masih perlu ditingkatkan agar pengelolaan usaha dapat berjalan lebih optimal dan akuntabel.

Dari sisi permodalan, meskipun telah memperoleh penyertaan modal dari pemerintah desa, kebutuhan modal untuk ekspansi usaha dan pengembangan pasar masih menjadi tantangan bagi kedua BUMDesa. Sumber permodalan BUMDesa masih didominasi oleh penyertaan modal desa sehingga kemampuan ekspansi usaha dan peningkatan kapasitas bisnis masih terbatas. BUMDesa Sumber Rejeki juga mengakui masih adanya hambatan dalam pengurusan badan hukum dan sertifikasi usaha yang belum terselesaikan.

Faktor eksternal yang menghambat meliputi infrastruktur, kebijakan, dan pasar. Kondisi jalan desa di wilayah Desa Sambirobyong dan Desa Samir sebagian besar telah diaspal meskipun terdapat beberapa titik kerusakan, namun lokasi kantor kedua BUMDesa dinilai strategis karena berada satu lokasi dengan balai desa dan dekat dengan jalan raya. Unit pertokoan kedua BUMDesa menghadapi persaingan dengan warung dan toko swasta yang telah lebih dulu beroperasi di sekitar desa, sehingga pengelola perlu terus meningkatkan kualitas pelayanan dan kelengkapan produk. Jangkauan pasar produk UMKM desa masih terbatas pada lingkup lokal, meskipun BUMDesa Sumber Rejeki telah berupaya memperluas akses pasar melalui pemasaran online dan kemitraan dengan pihak luar desa.

7. Tingkat Partisipasi Masyarakat

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan, partisipasi masyarakat pada kedua BUMDesa dapat dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 5. Bentuk Partisipasi Masyarakat dalam BUMDesa

No	Bentuk Partisipasi	Deskripsi	Tingkat Partisipasi
1	Tenaga	Masyarakat bekerja sebagai karyawan unit usaha dan peternak mitra	Sedang
2	Ide	Masukan masyarakat melalui musyawarah desa tahunan	Rendah
3	Modal	Seluruh permodalan bersumber dari penyertaan modal pemerintah desa	Rendah
4	Pengawasan	Pengawasan oleh BPD dan tokoh masyarakat melalui musyawarah desa	Sedang
5	Pemanfaatan	Masyarakat memanfaatkan layanan pertokoan, PPOB, WiFi, dan budidaya kambing	Tinggi

Salah satu warga BUMDesa Krisna Kusuma menyampaikan: "Manfaatnya membantu meningkatkan perekonomian warga meskipun belum signifikan" (Wawancara dengan Masyarakat Desa Sambirobyong, 2026). Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat pada kedua BUMDesa masih didominasi pada pemanfaatan layanan, sementara keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan pengawasan masih perlu ditingkatkan. Hambatan partisipasi meliputi sosialisasi yang belum intensif,

keterbatasan waktu masyarakat yang mayoritas bekerja sebagai petani dan buruh, serta jam pelayanan yang dinilai terlalu singkat.

Pembahasan

1. Kesesuaian dengan Konsep Ekonomi Sosial

Temuan penelitian pada kedua BUMDesa menunjukkan kesesuaian dengan konsep ekonomi sosial yang menekankan keseimbangan antara tujuan ekonomi dan sosial. Prihatin, Mulyadi, dan Suni (2018) menyatakan bahwa BUMDes bukan hanya institusi ekonomi, tetapi juga instrumen sosial yang mampu memperkuat struktur kesejahteraan masyarakat desa secara komprehensif. Hal ini terbukti dari dua dimensi temuan penelitian:

Pertama, dimensi ekonomi: Kedua BUMDesa mengelola unit usaha produktif yang menghasilkan keuntungan dan berkontribusi terhadap PADes. BUMDesa Sumber Rejeki mencatat kontribusi PADes sebesar Rp10.800.000 pada tahun 2025, sementara BUMDesa Krisna Kusuma mencatat Rp2.800.000 pada periode yang sama. Penelitian Handoko dan Daulay (2025) pada BUMDes Taiba Smart dan BUMDes Agro Nenas menunjukkan bahwa kinerja BUMDes yang baik berkontribusi terhadap PADes sebesar 20% dari keuntungan BUMDes yang digunakan pemerintah desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Penelitian Shafila (2024) pada BUMDes Sari Mulyo di Grobogan menunjukkan bahwa kontribusi BUMDes terhadap PADes mencapai 40% setiap tahunnya.

Kedua, dimensi sosial: Sebagian keuntungan dialokasikan untuk bantuan sosial dan pemberdayaan masyarakat, sesuai dengan pernyataan Idris, Rahmi, dan Hidayat (2026) bahwa BUMDes berperan sebagai lembaga ekonomi hibrida yang menyeimbangkan pencapaian laba (profit) dan misi sosial (social value). Fungsi ganda BUMDesa sebagai lembaga sosial sekaligus lembaga komersial sesuai dengan pernyataan Kementerian Desa PDTT (2017) bahwa BUMDesa berfungsi sebagai motor penggerak ekonomi desa dan sarana pemberdayaan masyarakat. Penelitian Fitriani (2025) pada 20 BUMDes di Jawa Barat dan NTB menunjukkan bahwa pemangku kepentingan membutuhkan indikator multidimensi yang mencakup profitabilitas, penciptaan lapangan kerja, kesejahteraan masyarakat, dan kontribusi lingkungan.

Penelitian ini memperkuat model kematangan BUMDesa sebagai social business yang dikembangkan oleh Wahyono, Chan, dan Karlina (2025) yang menunjukkan bahwa BUMDesa berevolusi melalui lima tahap dengan tiga dimensi: input (kepemimpinan dan potensi desa), process (efisiensi, partisipasi, dan inovasi), dan outcome (laba, manfaat sosial, dan ketahanan). BUMDesa Sumber Rejeki yang telah beroperasi sejak 2015 menunjukkan tingkat kematangan yang lebih tinggi dibandingkan BUMDesa Krisna Kusuma yang baru berdiri pada 2023, tercermin dari diversifikasi unit usaha, kontribusi PADes yang lebih besar, dan program sosial yang lebih terstruktur.

2. Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, terutama terkait kontribusi BUMDesa terhadap peningkatan pendapatan masyarakat dan PADes, serta kendala SDM dan tata kelola yang masih menjadi hambatan utama. Penelitian Aritonang (2025) secara kuantitatif membuktikan BUMDesa berpengaruh positif dan signifikan terhadap pendapatan, konsumsi, pendidikan, dan kesehatan masyarakat di Kecamatan Muara. Temuan ini sejalan dengan penelitian ini yang menunjukkan peningkatan pendapatan masyarakat setelah memanfaatkan layanan BUMDesa, dengan BUMDesa Sumber Rejeki mencatat peningkatan hingga 166,7% pada karyawan unit pertokoan.

Penelitian Firmansyah et al. (2026) menemukan bahwa masalah tata kelola BUMDes tidak hanya bersifat internal tetapi juga dibentuk oleh birokrasi perizinan yang kompleks, ketidakpastian regulasi antar kementerian, lemahnya dukungan kebijakan untuk penyertaan modal, dan hambatan psikokultural seperti dedikasi manajerial yang rendah serta kapasitas kewirausahaan yang terbatas. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa faktor struktural dan psikokultural yang saling terkait menghambat BUMDes berkembang sebagai entitas bisnis profesional. Penelitian ini juga mengidentifikasi hambatan

serupa, di mana BUMDesa Sumber Rejeki mengakui masih adanya hambatan dalam pengurusan badan hukum dan sertifikasi usaha yang belum terselesaikan.

Penelitian Jayadi et al. (2024) mengidentifikasi bahwa kerancuan posisi BUMDes antara institusi sosial dan komersial, rendahnya partisipasi masyarakat, kurangnya pemahaman perangkat desa mengenai pengelolaan BUMDes, serta masalah kepemimpinan dan manajerial menjadi tantangan utama BUMDes dalam mewujudkan kemandirian desa. Temuan ini sejalan dengan penelitian ini, di mana Kepala Desa Sambirobyong mengakui bahwa kurangnya kepedulian masyarakat terhadap BUMDesa masih menjadi tantangan, sehingga sosialisasi yang lebih intensif perlu terus dilakukan.

Penelitian Widiastuti et al. (2025) pada enam BUMDes di Jawa menemukan bahwa keterbatasan sumber daya dan kapasitas manajerial yang tidak memadai banyak dilaporkan menghambat efektivitas BUMDes. Penelitian ini mengkonfirmasi temuan tersebut, di mana kedua BUMDesa menghadapi kendala keterbatasan SDM pengelola dalam bidang kewirausahaan, manajemen usaha, dan pemasaran. Penelitian Widiastuti et al. (2025) juga menegaskan bahwa dukungan pemerintah, kemitraan, dan keterlibatan masyarakat yang aktif sangat penting untuk mengatasi tantangan BUMDes dan mencapai tujuan sosialnya.

Penelitian Jopang et al. (2025) di Provinsi Bali mengidentifikasi empat strategi revitalisasi yang diperlukan: (1) penataan struktur kelembagaan dengan tata kelola berbasis regulasi dan budaya organisasi profesional, (2) digitalisasi manajemen dan pengembangan kompetensi SDM melalui pelatihan dan pendampingan berkelanjutan, (3) penguatan legalitas badan hukum, dan (4) pemanfaatan potensi melalui pengembangan unit usaha dengan analisis kelayakan dan kemitraan. Rekomendasi ini sejalan dengan strategi penguatan yang diusulkan dalam penelitian ini, yang meliputi revitalisasi kelembagaan, digitalisasi manajemen dan penguatan SDM, penguatan legalitas badan hukum, serta pemanfaatan potensi dan kemitraan.

3. Implikasi Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep ekonomi sosial di level desa, khususnya dalam konteks kelembagaan BUMDesa di Indonesia. Pertama, penelitian ini mengkonfirmasi bahwa BUMDesa dapat menjalankan fungsi ganda (profit dan sosial) secara simultan, memperkuat model kematangan BUMDesa sebagai social business yang dikembangkan oleh Wahyono, Chan, dan Karlina (2025). Kedua, penelitian ini mengkonfirmasi bahwa penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi secara signifikan mempengaruhi kinerja BUMDesa, baik secara langsung maupun melalui inovasi sosial sebagai variabel mediasi, sejalan dengan penelitian pada 250 VOE di Jawa Tengah (Social Enterprise Journal, 2025). Ketiga, penelitian ini mengidentifikasi bahwa hambatan BUMDes tidak hanya bersifat internal (SDM dan tata kelola) tetapi juga dibentuk oleh birokrasi perizinan yang kompleks, ketidakpastian regulasi antar kementerian, dan hambatan psikokultural, memperkaya model analisis faktor penghambat BUMDesa.

Bagi pengelola BUMDesa, penelitian ini menekankan pentingnya peningkatan profesionalisme dalam administrasi keuangan, pemasaran, dan pengembangan unit usaha baru. Penelitian Fitriani (2025) menemukan bahwa kurangnya metrik standar menjadi kendala dalam pengukuran kinerja BUMDes, sehingga pengelola perlu mengembangkan indikator kinerja yang komprehensif. Bagi pemerintah desa, penelitian ini menekankan pentingnya peran aktif sebagai pembina dan fasilitator melalui pendampingan pengelola dan penguatan partisipasi masyarakat. Idris, Rahmi, dan Hidayat (2026) menekankan bahwa dukungan pemerintah desa merupakan faktor penting dalam keberhasilan BUMDes. Bagi pemerintah kabupaten Tulungagung, program pemberdayaan BUMDesa perlu diperluas, khususnya dalam peningkatan kapasitas SDM dan fasilitasi akses permodalan.

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi bagi perumusan kebijakan di berbagai tingkatan. Pada tingkat nasional, perlu adanya pengaturan yang lebih tegas mengenai standar kompetensi minimal pengelola BUMDesa, pembinaan dan pengawasan yang berkelanjutan, serta

insentif fiskal maupun non-fiskal bagi BUMDesa yang berkontribusi signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat. Firmansyah et al. (2026) menekankan perlunya harmonisasi regulasi untuk mengatasi ketidakpastian tentang status badan hukum BUMDesa dan kewenangan transaksinya. Pada tingkat kabupaten Tulungagung, program pemberdayaan BUMDesa perlu diperluas secara bertahap hingga mencakup seluruh desa, disertai fasilitasi kemitraan antara BUMDesa dengan BUMN, perusahaan swasta, dan lembaga keuangan formal. Pada tingkat desa, pemerintah desa perlu memasukkan program penguatan BUMDesa sebagai prioritas dalam RPJMDes dan RKPDDes, serta mengalokasikan Dana Desa untuk penyertaan modal BUMDesa secara bertahap dan terencana, sesuai dengan Keputusan Menteri Desa PDTT Nomor 3 Tahun 2025 yang mewajibkan alokasi minimal 20% Dana Desa untuk penyertaan modal BUMDesa dalam program ketahanan pangan.

4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada dua BUMDesa di Kabupaten Tulungagung, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan ke seluruh BUMDesa di Indonesia. Kedua, penelitian dilakukan dalam waktu terbatas (6 bulan) sehingga tidak dapat mengamati dampak jangka panjang keberadaan BUMDesa terhadap kesejahteraan masyarakat desa. Ketiga, data pendapatan masyarakat bersifat self-reported dari informan, sehingga potensi bias persepsi tetap ada. Keempat, jumlah informan yang terbatas belum sepenuhnya mewakili seluruh masyarakat pengguna layanan kedua BUMDesa. Kelima, penelitian ini hanya menggunakan pendekatan kualitatif, sehingga belum dapat mengukur secara kuantitatif besaran pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja BUMDesa dan kesejahteraan masyarakat.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa BUMDesa memiliki peran strategis dalam pembangunan desa melalui pelaksanaan *dual mission*, yaitu mengintegrasikan penciptaan nilai ekonomi dan nilai sosial untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hasil studi pada BUMDesa Krisna Kusuma di Desa Sambirobyong dan BUMDesa Sumber Rejeki di Desa Samir menunjukkan bahwa kedua BUMDesa tidak hanya berorientasi pada pengembangan kegiatan usaha, tetapi juga menjalankan fungsi sosial melalui pemberdayaan masyarakat, penciptaan kesempatan kerja, pengembangan kemitraan, bantuan sosial, serta kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Dengan demikian, keberhasilan BUMDesa tidak semata-mata diukur berdasarkan kemampuan menghasilkan keuntungan, tetapi juga berdasarkan kemampuannya menciptakan manfaat sosial yang dirasakan oleh masyarakat.

Perbandingan kedua BUMDesa menunjukkan bahwa BUMDesa Sumber Rejeki memiliki jangkauan dampak ekonomi dan sosial yang relatif lebih luas dibandingkan BUMDesa Krisna Kusuma. Kondisi tersebut terlihat dari diversifikasi unit usaha, jumlah tenaga kerja, pengembangan kemitraan, bentuk pemberdayaan masyarakat, serta kontribusi terhadap PADes. Temuan ini menunjukkan bahwa kematangan kelembagaan dan diversifikasi usaha berpotensi memperkuat kapasitas BUMDesa dalam menjalankan *dual mission*. Namun demikian, keberhasilan tersebut masih dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kapasitas sumber daya manusia, tata kelola kelembagaan, ketersediaan modal operasional, partisipasi masyarakat, dan kolaborasi dengan pemangku kepentingan.

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan BUMDesa perlu diarahkan tidak hanya pada peningkatan kinerja ekonomi dan profitabilitas unit usaha, tetapi juga pada kemampuan mengonversi nilai ekonomi menjadi nilai sosial yang berkelanjutan. Oleh karena itu, pemerintah desa dan pengelola BUMDesa perlu memperkuat kapasitas sumber daya manusia, tata kelola profesional, diversifikasi usaha berbasis potensi lokal, partisipasi masyarakat, serta kolaborasi multipihak. Integrasi antara nilai ekonomi dan sosial tersebut menjadi landasan penting bagi BUMDesa untuk berperan

sebagai organisasi hibrida yang mampu mendukung pembangunan desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Habsyih, H. (2023). *Pengembangan media pembelajaran animasi 3 dimensi untuk peningkatan keterampilan sholat di SDN Pesangrahan 01 Kota Batu*.
- Alvansyah, O., Yolandari, N. A., Zulfi, M. F., Nasution, A. N., & Perdana, A. (2025). Inovasi perpustakaan digital dengan AI Gemini 2.0 Flash dan rekomendasi adaptif. *Jurnal Manajemen Informatika, Sistem Informasi dan Teknologi Komputer (JUMISTIK)*, 4(1), 401–407. <https://doi.org/10.70247/jumistik.v4i1.146>
- Amalia, A., Fahmy, A. F. R., Sari, N. H. M., Nugroho, D. A., Prabowo, D. S., Pujiono, I. P., et al. (2024). *Pemanfaatan media pembelajaran berbasis Artificial Intelligence (AI) di sekolah*.
- Anafi, K., Wiryokusumo, I., & Leksono, I. P. (2021). Pengembangan media pembelajaran model ADDIE menggunakan software Unity 3D. *Jurnal Education and Development*, 9(4), 433–438.
- Dewi, N., Harini, B., & Maharani, S. D. (2025). Pengembangan media pembelajaran komik digital berbantuan Artificial Intelligence pada materi warisan budaya kelas V SD. *JlIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(5), 4883–4889.
- Harahap, A. W. S. (2025). *Pengembangan media video pembelajaran berbantu CapCut pada materi sistem peredaran darah di MAN Tapanuli Selatan (Skripsi)*. UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan.
- Ilham, M. (2024). *Pengembangan media pembelajaran interaktif materi Cinta Indonesia sekolah dasar (Skripsi)*. Universitas Jambi.
- Jaya, H., Hambali, M., & Fakhurrozi, F. (2023). Transformasi pendidikan: Peran pendidikan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan abad ke-21. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*.
- Khairiyah, U., & Dewinda, H. R. (2022). Peran pendidikan karakter dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang bermutu. *Psyche 165 Journal*, 119–124.
- Laksana, D. N. L. (2024). Pengembangan media pembelajaran literasi dan numerasi berbasis budaya lokal untuk siswa SD kelas rendah. *JKTP: Jurnal Kajian Teknologi Pendidikan*, 7(1), 12–24. <https://doi.org/10.17977/um038v7i12024p012>
- Mahendra, G. S., Ohwyer, D. A., Umar, N., Judijanto, L., Abadi, A., Harto, B., et al. (2024). *Tren teknologi AI: Pengantar, teori, dan contoh penerapan Artificial Intelligence di berbagai bidang*.
- Milala, E. S. B. (2024). *Pengembangan media pembelajaran ular tangga pada mata pelajaran IPS tema Indahnya Keragaman Budaya Negeriku di kelas IV SD Negeri 040443 Kabanjahe (Skripsi)*. Universitas Quality Berastagi.
- Mukarromah, A., & Andriana, M. (2022). Peranan guru dalam mengembangkan media pembelajaran. *JSER: Journal of Science and Education Research*, 1(1).
- Naibaho, L., & Rantung, D. A. (2025). Peran teknologi dalam proses pembelajaran. *Jurnal Kesejahteraan Sosial*, 7(1). <https://doi.org/10.56338/jks.v7i1.4896>

-
- Pasaribu, Y. A., Harahap, R. N. A., & Pane, A. (2025). Peran guru dalam mengembangkan apresiasi sastra di sekolah dasar: Studi deskriptif pada pembelajaran Bahasa Indonesia di kelas V SD.
- Putri, M. (2022). *Pengembangan buku cerita anak berbasis nilai karakter semangat kebangsaan dan cinta tanah air untuk peserta didik kelas IV SD/MI*.
- Rahma, W. (2025). *Pengembangan video pembelajaran berbasis Sparkol Videoscribe dengan pendekatan kontekstual pada mata pelajaran IPAS kelas IV SDN 18 Negeri Katon* (Skripsi). UIN Raden Intan Lampung.
- Rohima, N. (2023). Penggunaan media pembelajaran untuk meningkatkan keterampilan belajar pada siswa.
- Rojabi, M. A. (2025). *Pengantar Artificial Intelligence (AI)*. Afdan Rojabi Publisher.
- Salfadilah, F., Amanabella, M., Setiawan, E., Rizky, V. B., & Wibowo, Y. R. (2024). Strategi penanaman nilai-nilai cinta tanah air melalui pendidikan Pancasila.