

# Analisis tata kelola BUMDes Sahabat Kita dalam meningkatkan pendapatan asli Desa Solo

Oktavianey Radha\*, Andreas Rengga, Thadeus Fransesco Quelmo Patty, Elisabeth Yessi Da Rato

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nusa Nipa, Indonesia

\*) Korespondensi (e-mail: [oktavianeyradha@gmail.com](mailto:oktavianeyradha@gmail.com))

## Abstract

This study aims to analyze the governance of the Sahabat Kita Village-Owned Enterprise (BUMDes) as an instrument to increase the Village Original Revenue (PADes) in Solo Village, Nagekeo Regency. This study employs a qualitative approach, using data collection methods including in-depth interviews, observation, and documentation. The study involves the village head, BUMDes management, and village community members as informants. The data analysis technique employed is interactive analysis, as described by Miles and Huberman, which involves four stages: data collection, data reduction, data presentation, and conclusion. The research results indicate that, although the Village-Owned Enterprise (BUMDes) has managed five business units, weaknesses remain in planning, policies, and financial transparency, which hinder the optimization of village revenue. Several key success indicators, including promotions and sales of goods through social media, have improved; however, the main challenges lie in managerial aspects and regulatory compliance, which have not been fully achieved. These findings provide recommendations for village governments to strengthen their organizational capacity and improve transparency in managing BUMDes, thereby supporting increased Village Original Revenue.

Keywords: Governance, Village-Owned Enterprises, Original Village Revenue, Financial Management, Community Empowerment.

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sahabat Kita sebagai instrumen untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Solo, Kabupaten Nagekeo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan kepala desa, pengurus BUMDes, dan masyarakat desa sebagai informan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis interaktif menurut Miles dan Huberman, yang mencakup tahap pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun BUMDes telah mengelola lima unit usaha, masih terdapat kelemahan dalam perencanaan, kebijakan, dan transparansi keuangan yang menghambat optimalisasi Pendapatan Asli Desa. Beberapa indikator keberhasilan, seperti promosi dan penjualan barang melalui media sosial, menunjukkan peningkatan yang positif, tetapi tantangan utama terletak pada manajerial dan pemenuhan regulasi yang belum maksimal. Temuan ini memberikan rekomendasi bagi pemerintahan desa untuk memperkuat kapasitas manajerial dan meningkatkan transparansi dalam pengelolaan BUMDes guna mendukung peningkatan Pendapatan Asli Desa.

Kata kunci: Tata kelola, Badan Usaha Milik Desa, Pendapatan Asli Desa, Pengelolaan Keuangan, Pemberdayaan Masyarakat .

How to cite: Radha, O., Rengga, A., Patty, T. F. Q., & Rato, E. Y. D. (2025). Analisis tata kelola BUMDes Sahabat Kita dalam meningkatkan pendapatan asli Desa Solo. *Journal of Economics Research and Policy Studies*, 5(3), 751–764.  
<https://doi.org/10.53088/jerps.v5i3.2438>



Copyright © 2025 by Authors; this is an open-access article under the CC BY-SA License (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

## 1. Pendahuluan

BUMDes merupakan salah satu sarana perekonomian melalui berbagai jenis usaha sesuai dengan potensi yang dimiliki desa (Adawiyah, 2018). Undang-Undang (UU) Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa juga mengatur tentang BUMDes, memberikan landasan hukum yang lebih kuat dan jelas untuk pengelolaan dan pengembangan usaha desa, ini berarti pemenuhan modal usaha BUMDes harus bersumber dari masyarakat. Meskipun demikian tidak menutup kemungkinan BUMDes dapat mengajukan pinjaman kepada pihak luar seperti pada pemerintahan desa atau pihak lain, bahkan melalui pihak ketiga. BUMDes adalah organisasi yang didirikan di desa, dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa guna untuk memperkuat perekonomian pedesaan yang dibentuk sesuai dengan kebutuhan serta potensi desa. Dari sini dapat ditafsirkan bahwa desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan serta potensi desa (Supardi & Budiwitjaksono, 2021).

Keberadaan Badan Usaha Milik Desa memiliki peran yang sangat penting bagi pemerintah desa dan masyarakat desa karena dapat memberikan banyak manfaat diantaranya sebagai penyokong perekonomian desa, meningkatkan pendapatan asli desa, meningkatkan pengolahan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi perdesaan (Patty et al., 2022). BUMDes wajib membuat laporan keuangan seluruh unit usaha BUMDes secara akuntabel dan transparan yang dilakukan setiap bulannya. Selain itu, Badan Usaha Milik Desa juga wajib memberikan laporan perkembangan unit-unit usahanya kepada masyarakat desa melalui musyawarah desa yang sekurang-kurangnya dua kali dalam satu tahun (Ramayani & Fitri, 2023).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Nagekeo, termasuk Desa Solo, berperan penting dalam pengembangan ekonomi lokal. BUMDes dibentuk untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pengelolaan usaha yang dikelola oleh masyarakat setempat dan pemerintah desa. Salah satu contoh sukses adalah BUMDes Sahabat Kita desa Solo yang menjadi sentral pengolahan moke di Kampung Doberako, menunjukkan bagaimana BUMDes dapat menjadi pusat kegiatan ekonomi yang vital.

Desa Solo merupakan salah satu desa yang berada di Kecamatan Boawae, Kabupaten Nagekeo, Provinsi Nusa Tenggara Timur. Desa Solo berdiri pada tanggal 1 Agustus 1962, sehingga desa Solo kurang lebih 63 tahun sudah ada dan dibentuk. Hasil produksi utama desa Solo adalah hasil perkebunan yang baik yang dimiliki secara pribadi maupun usaha kelompok. Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dilakukan melalui musyawarah desa dan ditetapkan dengan peraturan desa. BUMDes bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Sebelumnya dibentuknya Badan Usaha Milik Desa, Desa Solo memiliki kelompok usaha kecil. Kemudian dengan adanya kesepakatan bersama antara pemerintahan desa dan masyarakat desa dibentuklah BUMDes Sahabat Kita Desa Solo pada tanggal 16 Oktober 2017 melalui musyawarah desa. Dalam upaya pengembangan perekonomian masyarakat Desa Solo, maka BUMDes Sahabat Kita membangun dan

mengembangkan unit-unit usaha berbasis potensi lokal Desa dan menjadi sentra pembangunan sektor ekonomi desa. Berikut adalah tabel Pendapatan BUMDes Sahabat Kita.

**Tabel 1. Pendapatan BUMDes Sahabat Kita**

No.	Tahun	Pendapatan BUMDes
1.	2022	Rp.21.472.500
2.	2023	Rp.19.480.000
3.	2024	Rp.17.560.000

Sumber: Laporan Keuangan BUMDes Sahabat Kita

Penurunan pendapatan BUMDes dari tahun 2022 hingga 2024, seperti yang terlihat dalam Tabel 1 (Pendapatan BUMDes), dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang perlu dijelaskan dengan lebih mendalam. Beberapa faktor yang mungkin mempengaruhi penurunan ini antara lain: (1) Adanya tunggakan kredit yang tinggi, yang berpotensi mengurangi arus kas BUMDes. Hal ini sering terjadi jika ada keterlambatan pembayaran dari masyarakat yang mempengaruhi kemampuan BUMDes untuk menghasilkan pendapatan lebih lanjut. (2) BUMDes yang sangat bergantung pada pasokan luar atau pemasok eksternal untuk barang atau bahan baku dapat menghadapi kesulitan jika pasokan terhambat atau biaya pengadaan meningkat. (3) Tanpa fasilitas pergudangan yang memadai, BUMDes mungkin kesulitan dalam mengelola persediaan barang secara efisien. Hal ini dapat mengakibatkan kerugian dalam stok, kehilangan barang, atau penurunan kualitas produk yang berdampak pada penurunan penjualan dan, pada akhirnya, pendapatan.

Hal ini juga didukung oleh Hasil wawancara dengan pengelola BUMDes dalam pengelolaannya pada BUMDes Sahabat Kita Desa Solo terdapat beberapa permasalahan yaitu kurangnya sarana dan prasarana, terjadi kredit macet pada unit usaha pemberian kredit, pengelaman pengelola yang masih kurang, mengandalkan bisnis yang ada. Dari permasalahan bagian kredit tersebut pengelola atau pengurus sudah berusaha untuk melakukan pendekatan pada nasabah desa melalui kunjungan mingguan. Berdasarkan beberapa permasalahan yang sering dihadapi BUMDes.

Sahabat Kita adapun masalah utama yaitu kelemahan dalam manajerial pada BUMDes, seperti perencanaan yang buruk, kurangnya transparansi, lemahnya pengawasan, dan minimnya inovasi, secara nyata dapat mengakibatkan rendahnya kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa (PAD). Dalam hal ini kurangnya kapasitas manajerial dan profesionalisme dalam Pengelolaan Usaha dan ketergantungan pada dana.

**Tabel 2. Realisasi Pendapatan Asli Desa**

No	Tahun	Total PADes (Rp)	Kontribusi BUMDes (Rp)	Percentase (%)
1	2022	Rp.1.395.029.000	Rp.2.500.000	0,18%
2	2023	Rp.1.177.198.000	Rp.2.500.000	0,21%
3	2024	Rp.1.229.739.000	Rp.2.500.000	0,20%

Sumber: APBDes Solo

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa Pendapatan Asli Desa (PAD) dari tahun 2022 hingga 2024, dengan total pendapatan tertinggi pada tahun 2022 sebesar Rp. 1.395.029.000, dan terjadi penurunan pada tahun 2023 menjadi Rp. 1.177.198.000, pada tahun 2024 mengalami sedikit peningkatan sebesar Rp. 1.229.739.000. Penurunan pendapatan di tahun 2023 menunjukkan tantangan yang dihadapi desa dalam mengelola sumber daya dan kegiatan ekonomi. Secara keseluruhan pendapatan desa berfluktuasi, yang dapat mempengaruhi kesejahteraan masyarakat dan pengembangan infrastruktur desa seperti pengadaan gudang untuk BUMDes. Dalam hal ini BUMDes sebagai badan usaha yang dikelola masyarakat dan pemerintah desa untuk mengoptimalkan potensi ekonomi lokal sehingga dapat meningkatkan Pendapatan Asli Desa. Dengan mengelola aset dan sumber daya secara mandiri, BUMDes berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui kegiatan usaha yang berkelanjutan (Kerwayu & Patty, 2025). Selain itu, BUMDes juga menjadi sumber pendapatan bagi desa yang mendukung pembangunan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes).

Meskipun ada indikasi pemulihan pendapatan pada 2024, penurunan yang signifikan pada 2023 perlu disikapi dengan strategi yang efektif untuk mencegah penurunan lebih lanjut di masa depan. Penting bagi pemerintah desa untuk melakukan evaluasi terhadap faktor-faktor yang menyebabkan penurunan tersebut dan mengimplementasikan rencana aksi seperti penguatan BUMDes, diversifikasi sumber pendapatan seperti memproduksi hasil pertanian yang ada di desa, serta sosialisasi untuk meningkatkan partisipasi dan kontribusi masyarakat pada potensi pendapatan desa. Lahirnya lembaga seperti BUMDes, diharapkan akan menjadi lembaga yang menampung kegiatan ekonomi masyarakat yang berkembang menurut ciri khas desa dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa sebagai tempat kehidupan dan penghidupan. Bahkan lebih dari itu, Desa diharapkan akan menjadi fondasi penting bagi kemajuan bangsa dan negara dimasa yang akan datang (Wijaya, 2023).

Penurunan PADes yang tercatat dalam beberapa tahun terakhir menjadi indikasi bahwa optimalisasi BUMDes perlu mendapat perhatian lebih, khususnya dalam hal perencanaan, transparansi, serta manajerial yang profesional. Mengingat pentingnya kontribusi BUMDes dalam pembangunan desa, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tata kelola BUMDes Sahabat Kita dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang dapat memperkuat kapasitas manajerial BUMDes, serta meningkatkan transparansi dan efisiensi pengelolaannya.

Penelitian ini mengisi celah (gap) yang ada dalam literatur mengenai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), terutama terkait dengan integrasi antara diagnostik tata kelola dan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) berbasis data desa yang aktual. Meskipun banyak studi yang membahas strategi pengelolaan BUMDes dan kontribusinya terhadap perekonomian desa, sebagian besar penelitian cenderung hanya berfokus pada aspek strategis atau kinerja unit usaha tanpa mengaitkan secara mendalam dengan tata kelola yang baik.

Sebagian besar penelitian yang ada lebih banyak menilai strategi pengelolaan, seperti pengembangan unit usaha, pemasaran, dan pengelolaan sumber daya, namun sedikit yang membahas secara komprehensif diagnostik tata kelola BUMDes, termasuk elemen-elemen seperti akuntabilitas, transparansi, partisipasi, dan pengendalian internal dalam pengelolaan BUMDes. Sebagian besar juga hanya menilai kontribusi BUMDes terhadap PADes secara umum tanpa memperhatikan bagaimana tata kelola yang diterapkan mempengaruhi kontribusi tersebut dalam konteks yang lebih mendalam.

Penelitian ini berfokus pada analisis tata kelola BUMDes melalui pendekatan *good governance*, yang memungkinkan untuk menggali faktor-faktor penghambat dan pendorong yang memengaruhi kinerja BUMDes secara lebih holistik. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kebaruan dalam menghubungkan diagnostik tata kelola dengan kontribusi PADes, serta menyoroti faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan BUMDes dengan pendekatan berbasis data yang lebih konkret.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan secara rinci dan mendalam peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sahabat Kita dalam mengelola keuangan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Pendekatan deskriptif kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada fenomena yang terjadi di lapangan, yaitu bagaimana pengelolaan keuangan BUMDes dapat mempengaruhi perekonomian dan kesejahteraan anggota dan masyarakat secara umum. Menurut Miles et al. (2014:106), penelitian kualitatif deskriptif berfokus pada pengumpulan dan analisis data secara sistematis dan berkelanjutan. Pendekatan ini mengutamakan interaksi antara pengumpulan data, analisis data, dan penyajian data, yang diharapkan dapat menghasilkan temuan yang valid dan mendalam. Sebagai instrumen utama dalam penelitian ini, peneliti terlibat langsung dalam pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi pustaka yang relevan dengan topik.

Penelitian ini dilaksanakan di Desa Solo, Kecamatan Boawae, Kabupaten Nagekeo, dengan objek penelitian adalah BUMDes Sahabat Kita yang berlokasi di kantor Desa Solo. Waktu penelitian berlangsung dari tanggal 23 Juni hingga 7 Juli 2025. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa BUMDes Sahabat Kita merupakan lembaga yang aktif mengelola keuangan desa, yang menjadi subjek utama dalam penelitian ini. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang menggambarkan kondisi BUMDes dan pengelolaan keuangannya. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan kepala desa, pengurus BUMDes, serta masyarakat yang terlibat langsung dengan BUMDes. Selain itu, data sekunder diperoleh dari dokumen resmi yang terkait dengan pengelolaan keuangan desa, termasuk laporan tahunan BUMDes, catatan transaksi keuangan, dan dokumen peraturan desa yang relevan.

Wawancara adalah metode yang digunakan untuk menggali informasi langsung dari responden yang memiliki pengetahuan atau pengalaman terkait dengan topik

penelitian. Informan yang dilibatkan dalam penelitian ini berjumlah 8 orang, yang dipilih menggunakan snowball sampling. Informan tersebut terdiri dari Kepala Desa, Direktur BUMDes, Bendahara BUMDes, pengurus BUMDes, aparat desa, dan masyarakat desa yang terlibat langsung dalam kegiatan BUMDes. Kriteria inklusi untuk informan adalah mereka yang memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung terkait pengelolaan BUMDes, terutama dalam pengelolaan keuangan dan usaha.

Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara semi-terstruktur yang mencakup pertanyaan-pertanyaan terbuka mengenai perencanaan dan kebijakan BUMDes, pengelolaan keuangan, kontribusi BUMDes terhadap PADes, tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan BUMDes, serta partisipasi masyarakat dalam proses tersebut. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi partisipatif ringan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika sosial dan kegiatan operasional BUMDes. Sebagai pelengkap, dokumen seperti laporan keuangan BUMDes, APBDes, dan laporan kegiatan usaha BUMDes juga dianalisis untuk menggali informasi terkait transparansi dan akuntabilitas pengelolaan BUMDes.

Setelah data terkumpul, analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles et al. (2014), yang meliputi empat tahap utama, yaitu: Pengumpulan Data, pada tahap ini peneliti melakukan pengamatan langsung dan wawancara untuk mengumpulkan data primer, serta mengumpulkan data sekunder melalui dokumentasi dan studi pustaka. Reduksi data dilakukan dengan merangkum dan memilih informasi yang relevan dan penting untuk analisis lebih lanjut. Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi akan disaring dan dikelompokkan untuk mempermudah pemahaman dan analisis. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi yang sistematis dan mudah dipahami. Penyajian data ini bertujuan untuk menggambarkan keadaan yang ada di lapangan dan menghubungkannya dengan teori-teori yang relevan. Setelah data disajikan, peneliti menarik kesimpulan berdasarkan analisis yang telah dilakukan. Kesimpulan ini mencakup temuan utama dari penelitian mengenai pengelolaan keuangan BUMDes, serta dampaknya terhadap kesejahteraan masyarakat.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1. Hasil penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan keuangan dan tata kelola yang diterapkan oleh BUMDes Sahabat Kita di Desa Solo, Kecamatan Boawae, Kabupaten Nagekeo, serta dampaknya terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat desa. Berdasarkan wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan bahwa BUMDes Sahabat Kita telah berhasil menjalankan beberapa unit usaha dengan baik, meskipun terdapat beberapa kendala, terutama pada unit usaha pemberian kredit. Menurut Direktur BUMDes Sahabat Kita, Bapak Sirilus Poso, unit usaha pemberian kredit dilaksanakan sesuai kesepakatan dengan masyarakat desa. Namun, kendala muncul dalam pengelolaan pinjaman, di mana banyak nasabah yang mengalami keterlambatan dalam pembayaran cicilan. Sebagai antisipasi, BUMDes menerapkan

potongan dan biaya administrasi pada pinjaman untuk menjaga kelancaran pengelolaan dana. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun unit pemberian kredit menjadi salah satu sumber pendapatan utama, pengelolaannya perlu perhatian lebih untuk menghindari risiko kerugian.

Selain pemberian kredit, BUMDes Sahabat Kita juga memiliki unit usaha lain seperti BRI Link, sewa mesin molen, sewa kursi, dan jual beli beras. Hasil wawancara dengan pengurus BUMDes, seperti Ibu Selviana Wea, menunjukkan bahwa unit usaha tersebut berjalan dengan baik, namun kendala yang dihadapi adalah kurangnya fasilitas dan tenaga kerja untuk mengelola produksi secara optimal. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Fransiskus Tezi, Sekretaris Desa,

"Kami melakukan musyawarah dengan masyarakat mengenai pembentukan unit usaha, namun kendala utama adalah keterbatasan sumber daya untuk memproduksi barang sendiri."

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun BUMDes telah berhasil menjual barang, seperti beras, yang dibeli dari luar desa, pengelolaan usaha lokal yang dapat meningkatkan nilai tambah produk masih terbatas.

Kebijakan dan perencanaan yang diterapkan oleh BUMDes Sahabat Kita mencerminkan upaya yang kuat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Desa Solo, Bapak Iganasius Mema,

"Proses perencanaan BUMDes dimulai dengan musyawarah bersama masyarakat desa, yang kemudian menghasilkan unit usaha yang sesuai dengan kebutuhan mereka."

Meskipun demikian, Kepala Desa mengakui bahwa pengelolaan BUMDes belum sepenuhnya profesional karena pengurus BUMDes belum memiliki latar belakang bisnis yang memadai. Sebagai solusinya, mereka mengusulkan perlunya pelatihan dan peningkatan kapasitas pengurus agar BUMDes dapat berjalan dengan lebih efisien dan dapat mendukung peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) secara maksimal.

Dalam hal tata kelola SDM, BUMDes Sahabat Kita sudah memiliki struktur organisasi yang cukup jelas, namun masalah yang dihadapi adalah lemahnya kualitas sumber daya manusia (SDM). Hal ini dikemukakan oleh Bendahara BUMDes, Ibu Selviana Wea,

"Kami bekerja berdasarkan pengalaman, namun kami merasa perlu pelatihan lebih lanjut untuk mengelola usaha BUMDes dengan lebih efektif."

Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun struktur organisasi sudah terbentuk, pengelolaan SDM masih menjadi kendala utama yang menghambat kinerja BUMDes secara keseluruhan. Sebagai solusinya, peningkatan keterampilan pengurus dan staf melalui pelatihan yang relevan dengan bisnis dan keuangan sangat diperlukan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan BUMDes.

Tata kelola keuangan di BUMDes Sahabat Kita, meskipun dilakukan secara manual, masih menunjukkan adanya kendala dalam hal transparansi dan efisiensi. Menurut Ibu Selviana Wea,

"Kami masih menggunakan sistem manual dalam mencatat penerimaan dan pemasukan, yang membuat prosesnya tidak efisien dan rentan terhadap kesalahan."

Begitu juga yang disampaikan oleh Direktur BUMDes, Bapak Sirilus Poso, yang mengakui bahwa penggunaan sistem Excel dalam pencatatan keuangan masih jauh dari ideal. Dalam hal ini, sistem pencatatan manual memperbesar risiko kesalahan dan memperlambat alur informasi keuangan, yang dapat menghambat akuntabilitas dan pengawasan internal. Dengan beralih ke sistem pencatatan digital yang terintegrasi, diharapkan efisiensi dan akurasi dalam pengelolaan keuangan BUMDes dapat meningkat secara signifikan.

Selanjutnya, dalam aspek tata kelola produksi, BUMDes Sahabat Kita menghadapi kendala besar dalam hal pengelolaan produksi barang lokal. Menurut Direktur BUMDes,

"Saat ini kami hanya menjual beras yang diambil dari luar, karena kekurangan tenaga kerja untuk memproduksi barang sendiri."

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun BUMDes memiliki potensi untuk mengembangkan usaha lokal, pengelolaan produksi barang masih terbatas. Potensi lokal yang dapat dimanfaatkan, seperti produk pertanian, terutama kopi unggul, belum dimanfaatkan secara maksimal untuk meningkatkan pendapatan desa. Di sisi lain, pengelolaan produk yang lebih berkelanjutan dengan memanfaatkan hasil pertanian lokal dapat memberikan dampak yang lebih besar terhadap perekonomian desa.

Dalam hal logistik dan pergudangan, BUMDes Sahabat Kita juga menghadapi kendala karena belum memiliki fasilitas gudang untuk menyimpan barang. Sebagaimana yang disampaikan oleh Sekretaris BUMDes,

"Kami belum memiliki lahan untuk membangun gudang, sehingga penyimpanan barang masih dilakukan di aula kantor desa."

Kondisi ini tentu mengurangi efektivitas pengelolaan dan distribusi barang yang dijual, serta memengaruhi kestabilan harga jual produk. Dengan adanya fasilitas gudang yang memadai, BUMDes dapat meningkatkan kontrol terhadap persediaan barang dan mengurangi risiko kerugian akibat barang rusak atau kadaluarsa.

Terkait dengan penjualan dan pemesanan, BUMDes Sahabat Kita telah melakukan promosi yang aktif menggunakan media sosial, seperti Facebook dan WhatsApp, untuk menjangkau masyarakat. Namun, kendala muncul karena BUMDes belum memiliki kendaraan pengantar untuk distribusi produk ke masyarakat. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Selviana Wea,

"Kami melakukan promosi melalui media sosial, namun keterbatasan fasilitas membuat warga lebih memilih datang langsung ke sekretariat BUMDes."

Oleh karena itu, meskipun promosi telah dilakukan dengan baik, masalah logistik dan distribusi produk masih menjadi tantangan yang perlu diatasi untuk meningkatkan jangkauan pasar BUMDes.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDes Sahabat Kita telah menjalankan beberapa fungsi pemberdayaan dengan baik, namun masih menghadapi berbagai kendala, terutama dalam hal pengelolaan SDM, tata kelola keuangan, produksi barang lokal, dan fasilitas logistik. BUMDes perlu memperbaiki beberapa aspek, termasuk profesionalisme pengurus, efisiensi dalam pencatatan keuangan, serta pengelolaan produksi dan distribusi produk. Diperlukan pula dukungan berupa pelatihan dan fasilitas tambahan untuk meningkatkan kapasitas BUMDes agar dapat memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

#### **4.2. Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai BUMDes Sahabat Kita, ditemukan bahwa meskipun beberapa unit usaha telah dijalankan dengan baik, terdapat sejumlah kendala yang mempengaruhi kinerja BUMDes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Dalam hal kebijakan dan perencanaan, BUMDes Sahabat Kita telah berusaha menjalankan beberapa unit usaha yang sesuai dengan permintaan masyarakat, namun pengelolaannya masih terhambat oleh keterbatasan sumber daya dan kemampuan pengurus. Kebijakan yang mengalokasikan 20% dana desa untuk pengelolaan BUMDes sudah sesuai dengan peraturan yang ada, namun implementasi di lapangan masih belum optimal. Hal ini sejalan dengan pendapat Fatimah (2023) yang menunjukkan bahwa BUMDes yang profesional memiliki perencanaan yang matang, serta mampu mengoptimalkan potensi desa, menghasilkan dampak positif bagi PADes. Oleh karena itu, perencanaan partisipatif yang melibatkan masyarakat desa menjadi kunci agar BUMDes dapat mengoptimalkan potensi yang ada dan meningkatkan kontribusinya terhadap perekonomian desa.

Menurut teori *agency*, di mana pemerintah desa bertindak sebagai principal dan BUMDes sebagai agen, terdapat beberapa masalah dalam pengelolaan BUMDes Sahabat Kita. Sebagai agen, BUMDes belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi prinsipal untuk meningkatkan PADes. Hal ini disebabkan oleh kurangnya profesionalisme dalam pengelolaan dan penguatan mekanisme pengawasan yang masih lemah. Pengelolaan yang tidak optimal ini memperlihatkan adanya masalah dalam hubungan agensi, yang dapat menyebabkan ketidakpastian dalam pencapaian tujuan bersama (Patty et al., 2023). Menurut Martius et al. (2025), mekanisme pengawasan dan pengelolaan yang transparan sangat penting untuk mengurangi masalah agency, dan ini harus menjadi perhatian dalam pengelolaan BUMDes ke depan.

Dalam aspek tata kelola SDM, struktur organisasi BUMDes Sahabat Kita sudah cukup baik, namun pengelolaan yang kurang profesional akibat minimnya latar belakang bisnis pengurus menjadi salah satu penghambat utama. Hal ini juga tercermin dari fluktuasi PAD yang terjadi dari tahun ke tahun, dengan penurunan yang

cukup signifikan pada tahun 2023. Menurut hasil wawancara dengan Kepala Desa Solo, meskipun struktur organisasi sudah ada, namun pengelolaan BUMDes masih mengandalkan pengalaman, bukan keahlian bisnis yang memadai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nur et al. (2023), yang menunjukkan bahwa BUMDes dengan pengurus yang profesional dapat mengelola usaha dengan lebih baik dan meningkatkan PADes secara signifikan. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan dan peningkatan kapasitas pengurus BUMDes agar mereka dapat mengelola usaha dengan lebih efektif, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Tata kelola keuangan menjadi aspek penting dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil wawancara, sistem pencatatan manual yang diterapkan oleh BUMDes Sahabat Kita berpotensi menimbulkan kesalahan dan ketidakefisienan. Hal ini mengarah pada masalah transparansi dan akuntabilitas yang dapat memengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan dana desa. Menurut Da Rato et al. (2023), transparansi dalam pengelolaan keuangan adalah kunci untuk membangun kepercayaan publik. Kendala pengelolaan keuangan ini juga tercermin dalam hasil wawancara dengan Wakil BPD Desa Solo, yang menyebutkan bahwa meskipun pelaporan dilakukan melalui rapat tahunan, pengelolaan keuangan masih perlu diperbaiki agar lebih transparan. Penerapan sistem akuntansi yang terintegrasi dapat mengurangi kesalahan dan meningkatkan efisiensi, serta mendukung transparansi dalam pengelolaan keuangan.

Berbeda dengan BUMDes Sahabat Kita, penelitian yang dilakukan oleh Nur et al. (2023) menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan di BUMDes Sipakamase Pincara telah dilakukan dengan baik dan transparan. Sistem pelaporan keuangan yang terstruktur dan pengawasan yang ketat menjadi faktor utama yang membuat BUMDes ini dapat meningkatkan PADes secara signifikan. Hal ini menunjukkan pentingnya penerapan sistem yang lebih profesional dalam pengelolaan keuangan BUMDes Sahabat Kita untuk memastikan bahwa dana yang dikelola dapat digunakan secara optimal dan dapat meningkatkan pendapatan desa.

Tata kelola produksi menjadi salah satu masalah besar bagi BUMDes Sahabat Kita. Menurut Direktur BUMDes, produksi barang lokal belum dilakukan secara maksimal. Beras yang dijual di desa diambil dari luar, bukan hasil produksi lokal. Hal ini menunjukkan bahwa BUMDes belum memanfaatkan potensi lokal secara optimal, padahal Desa Solo memiliki hasil pertanian yang cukup baik, seperti kopi unggul yang dapat diolah menjadi produk lokal yang bernilai tambah. Penelitian oleh Wahyuningtyas (2020) menunjukkan bahwa BUMDes yang mengembangkan produk lokal dapat meningkatkan pendapatan desa dan mengurangi ketergantungan pada produk luar. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kontribusi BUMDes terhadap perekonomian desa, perlu adanya pengelolaan produksi yang lebih fokus pada produk lokal yang dapat memberikan nilai tambah bagi desa.

Selain itu, permasalahan logistik dan pergudangan juga menjadi kendala bagi BUMDes Sahabat Kita. Tidak adanya fasilitas gudang yang memadai menyebabkan pengelolaan dan penyimpanan barang menjadi kurang optimal. Hasil wawancara

dengan Sekretaris BUMDes menunjukkan bahwa barang-barang disimpan di aula kantor desa, yang jelas tidak ideal untuk penyimpanan produk jangka panjang. Dalam hal ini, keberadaan gudang yang memadai sangat penting untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan produk, serta meminimalkan kerugian akibat kerusakan atau kedaluwarsa produk. Hal ini sesuai dengan penelitian oleh Tarlani et al. (2023) yang menunjukkan bahwa gudang yang memadai menjadi indikator keberhasilan pengelolaan BUMDes yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan distribusi produk.

Terkait dengan penjualan dan pemesanan, BUMDes Sahabat Kita telah aktif melakukan promosi melalui media sosial seperti Facebook dan WhatsApp. Namun, kendala muncul karena belum adanya kendaraan pengantar untuk distribusi barang ke masyarakat. Seperti yang disampaikan oleh Bendahara BUMDes, meskipun promosi dilakukan dengan baik, keterbatasan fasilitas fisik menghambat distribusi barang secara efisien. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja BUMDes, diperlukan tambahan fasilitas seperti kendaraan pengantar agar distribusi barang dapat lebih efisien dan menjangkau lebih banyak masyarakat.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDes Sahabat Kita memiliki potensi yang besar dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Namun, pengelolaan yang kurang profesional, serta keterbatasan fasilitas dan sumber daya manusia, menghambat optimalisasi kontribusi BUMDes terhadap perekonomian desa. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dalam berbagai aspek, termasuk pengelolaan keuangan, produksi barang lokal, logistik, dan fasilitas pengelolaan untuk meningkatkan kinerja BUMDes. Peningkatan kapasitas pengurus dan penerapan sistem yang lebih efisien dan transparan akan sangat membantu dalam mencapai tujuan utama BUMDes, yakni peningkatan Pendapatan Asli Desa dan kesejahteraan masyarakat desa secara berkelanjutan.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap BUMDes Sahabat Kita, dapat disimpulkan bahwa meskipun BUMDes telah menjalankan beberapa unit usaha yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, masih terdapat beberapa kendala yang menghambat optimalisasi kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Pengelolaan yang belum profesional, kurangnya latar belakang bisnis pengurus, serta keterbatasan sumber daya manusia menjadi tantangan utama dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas BUMDes. Meskipun demikian, kebijakan pengalokasian dana desa dan perencanaan partisipatif yang melibatkan masyarakat desa telah menunjukkan antusiasme yang positif terhadap keberadaan BUMDes, yang dapat mendukung perekonomian lokal.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan BUMDes Sahabat Kita yang masih dilakukan secara manual dan kurang transparan perlu diperbaiki agar lebih efisien dan akuntabel. Selain itu, pengelolaan produksi yang belum sepenuhnya memanfaatkan potensi lokal menunjukkan adanya peluang besar untuk mengembangkan usaha berbasis produk lokal. Kendala dalam logistik dan

fasilitas pergudangan juga perlu segera diatasi untuk meningkatkan operasional BUMDes.

Secara keseluruhan, keberhasilan BUMDes Sahabat Kita sangat tergantung pada peningkatan kapasitas pengurus, transparansi dalam pengelolaan keuangan, serta pengoptimalan potensi lokal dalam kegiatan produksi. Diperlukan upaya lebih lanjut untuk memperkuat tata kelola, baik dari segi sumber daya manusia maupun fasilitas yang tersedia, agar BUMDes dapat memberikan dampak maksimal bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat desa dan kontribusi terhadap PADes.

Implikasi kebijakan yang dapat diterapkan oleh pemerintah desa untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan BUMDes meliputi beberapa langkah penting. Pertama, pemerintah desa perlu menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk kredit mikro yang jelas dan terstruktur. SOP ini mencakup pengaturan mengenai plafon kredit, yaitu batas maksimum pinjaman yang dapat diberikan kepada masyarakat, yang disesuaikan dengan kemampuan pengembalian dan risiko yang dapat ditanggung oleh BUMDes. Selain itu, tenor kredit atau jangka waktu pengembalian harus ditentukan dengan memperhatikan potensi pendapatan peminjam, serta adanya grace period atau masa tenggang sebelum pembayaran angsuran dimulai. Untuk memantau status pembayaran, pemerintah desa juga perlu menetapkan aging schedule, yang berguna untuk memonitor keterlambatan pembayaran pinjaman dan mengidentifikasi potensi risiko kredit macet. Dengan adanya SOP ini, BUMDes dapat meminimalkan risiko kerugian akibat kredit bermasalah dan memastikan pengelolaan yang lebih berkelanjutan.

Selanjutnya, untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, pemerintah desa disarankan untuk mendorong pembentukan Komite Audit Internal BUMDes. Komite ini memiliki peran penting dalam melakukan pemeriksaan laporan keuangan secara rutin dan memastikan bahwa pengelolaan dana desa dilakukan dengan benar sesuai dengan regulasi yang berlaku. Selain itu, komite audit juga bertugas mengidentifikasi potensi penyimpangan atau penyalahgunaan dana dan memberikan rekomendasi perbaikan yang diperlukan. Laporan audit yang disusun oleh komite ini harus dibahas secara terbuka dalam musyawarah desa, yang memungkinkan masyarakat untuk memantau dan mengawasi penggunaan dana BUMDes. Pembentukan komite audit ini akan memperkuat pengawasan internal dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan BUMDes.

Terakhir, untuk memperkuat perekonomian desa, pemerintah desa dapat mengembangkan skema kemitraan produksi lokal antara BUMDes dan koperasi petani. Dalam skema ini, BUMDes dapat berperan sebagai penghubung antara koperasi petani dan pasar yang lebih luas. BUMDes dapat memfasilitasi pemasaran produk petani ke pasar lokal maupun eksternal, serta menyediakan sarana dan prasarana untuk meningkatkan kualitas produk, seperti fasilitas penyimpanan dan pelatihan terkait teknik pertanian yang lebih efisien. Dengan kemitraan ini, BUMDes tidak hanya akan meningkatkan pendapatan petani, tetapi juga memperluas akses pasar bagi produk lokal, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan Pendapatan

Asli Desa (PADes). Skema kemitraan ini juga dapat menciptakan lapangan pekerjaan baru di desa dan memperkuat ekonomi lokal.

Pemerintah desa dapat meningkatkan pengelolaan BUMDes melalui beberapa langkah operasional yang terstruktur. Pertama, digitalisasi akuntansi dengan mengimplementasikan aplikasi akuntansi sederhana yang dilengkapi fitur rekonsiliasi bulanan dan pelaporan yang transparan, serta menyusun SOP bukti transaksi dan rekonsiliasi keuangan. Kedua, dalam manajemen risiko kredit, BUMDes perlu menerapkan skor kredit sederhana, melakukan kunjungan lapangan, dan pengingat pembayaran secara berkala, serta menyiapkan strategi koleksi dan restrukturisasi kredit untuk mengatasi tunggakan. Ketiga, untuk pengembangan produk lokal, pemerintah desa dapat memulai pilot project produk unggulan seperti kopi atau beras lokal, melakukan analisis biaya, dan membangun kemitraan dengan koperasi dan pasar. Keempat, untuk gudang dan logistik, sewa gudang kecil dapat dilakukan terlebih dahulu, dengan penerapan sistem FIFO dan penentuan stok minimum untuk menghindari kerugian. Terakhir, dalam hal KPI dan pelaporan, BUMDes harus menetapkan KPI yang jelas, seperti kontribusi PADes, margin unit, DSO kredit, dan stock turn, serta melakukan pelaporan berkala yang transparan dan dapat diakses oleh masyarakat. Langkah-langkah ini akan membantu memperbaiki efisiensi, transparansi, dan keberlanjutan BUMDes, serta meningkatkan kontribusinya terhadap PADes dan kesejahteraan masyarakat desa.

## Referensi

- Adawiyah, R. (2018). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Berbasis Aspek Modal Sosial (Studi Pada Bumdes Surya Sejahtera, Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo). In *Skripsi*. Universitas Airlangga.
- Da Rato, E. Y., Ardini, L., & Kurnia. (2023). Pengaruh Fraud Triangle terhadap Kecenderungan Fraud Anggaran Dana Desa dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi: (Studi pada Pemerintah Desa di Kabupaten Sikka) . *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 7(4 SE-), 3433–3446. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i4.1688>
- Fatimah, S. (2023). Analisis Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Maju Jaya Di Desa Bulu Cina Kecamatan Hamparan Perak. *Al-Sharf: Jurnal Ekonomi Islam*, 4(1), 16–26. <https://doi.org/10.56114/al-sharf.v4i1.551>
- Kerwayu, A. P., & Patty, T. F. Q. (2025). Implementation Of Regional Government Information System In Improving Regional Financial Management At The Office Of The Regional Financial And Asset Management Agency Of Sikka Regency. *ICEBA*, 1(1), 1–8.
- Martius, Patty, T. F. Q., Susilawati, M., Rato, E. Y. Da, Herdi, H., & Rulyah, S. (2025). *Auditing Dasar Dasar Pemeriksaan Akuntansi*. CV Pustaka Buku Nusantara.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: a Methods Sourcebook* (4th ed.). Sage Publications, Inc.
- Nur, M., Hakim, R., & Hariady, H. (2023). Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Sipakamase Pincara Kabupaten Pinrang. *PRAJA: Jurnal*

*Ilmiah Pemerintahan*, 11(3), 185–193.

- Patty, T. F. Q., Aurelia, P. N., & Diliana, S. M. (2023). Application of Good Corporate Governance Principles to the Quality of Financial Statements. *Neo Journal of Economy and Social Humanities*, 2(2), 89–99. <https://doi.org/10.56403/nejesh.v2i2.105>
- Patty, T. F. Q., Riharjo, I. B., & Ardini, L. (2022). Planning and Budgeting Policy: Ensuring the Sustainability of Regional Development Implementation During Covid-19 and New Normal. *International Journal of Economics, Management, Business and Social Science (IJEMBIS)*, 2(3), 524–540. <https://doi.org/10.59889/ijembis.v2i3.94>
- Ramayani, R. F., & Fitri, Y. E. (2023). Analisis Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam Meningkatkan Pendapatan Desa (Studi Kasus di Desa Muara Sungai, Kecamatan Cambai, Kota Prabumulih). *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Ekonomi*, 4(4 SE-), 400–410. <https://doi.org/10.47747/jbme.v4i4.1414>
- Supardi, E. L., & Budiwitjaksono, G. S. (2021). Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Bungurasih. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 4(2), 139–148. <https://doi.org/10.35914/jemma.v4i2.733>
- Tarlani, T., Saraswati, S., Akliyyah, L. S., & Dananjaya, H. A. S. (2023). Indikator Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia dalam Merespon Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Pembangunan Wilayah Dan Kota*, 19(3), 422–434. <https://doi.org/10.14710/pwk.v19i3.41081>
- Undang-Undang (UU) Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa (2014).
- Wahyuningtyas, L. (2020). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Upaya Peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Pujonkidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang. *SENMAKOMB/S: Seminar Nasional Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Dewantara*, 4(1), 45–52.
- Wijaya, N. (2023). Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa:(Studi Kasus: Desa Bojonggede Kecapatan Bojonggede Kabupaten Bogor). *Jurnal Wahana Bina Pemerintahan*, 5(1), 42–56. <https://doi.org/10.55745/jwbp.v10i1.118>