

**ANALISIS PERAN PEMERINTAH DESA DALAM MENINGKATKAN
KUALITAS KELEMBAGAAN BADAN USAHA MILIK DESA
(BUMDes Desa Kalongan Kecamatan Ungaran Timur Kabupaten Semarang)**

Dhea Nabilla

Departemen Politik dan Pemerintahan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Jl. Dr. Antonius Suroyo, Kampus Universitas Diponegoro, Tembalang, Semarang

Kode Pos 50275, Telepon/Faksimile (024)7465407

Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> email fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of the village government in improving the institutional quality of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Kalongan Village, Ungaran Timur District, and to identify the application of good governance principles. The phenomenon indicates that although there was an increase in the capital score of BUMDes in 2022, the scores for institutional quality, business, and administration experienced a significant decline during the 2019–2022 period. This condition demands attention to more effective and sustainable management strategies. The study employs a qualitative method with a descriptive approach. Data were collected through observation, in-depth interviews with the village head, village officials, and BUMDes managers, as well as document analysis. The data analysis process was conducted inductively to obtain a comprehensive understanding of the research problems and to systematically address the research questions. The findings reveal that the application of good governance principles, including transparency, accountability, and community participation, is a key factor in improving the institutional quality of BUMDes. The role of the village government as a coordinator, stimulator, and facilitator significantly contributes to optimizing the functions of BUMDes. The village government also plays a critical role in creating a supportive environment through policies and development programs based on local needs. This study concludes that improving the institutional quality of BUMDes requires governance based on good governance principles with active support from the village government and the community. This study provides practical implications for village governments in formulating strategic policies to strengthen the role of BUMDes as drivers of the village economy.

Keywords: Role, Village Government, Improving the Function of Village-Owned Enterprises, Bumdes

PENDAHULUAN

Pembangunan pedesaan merupakan pembangunan berbasis desa dengan mengedepankan kearifan lokal kawasan pedesaan yang mencakup struktur demografi masyarakat, karakteristik sosial budaya, karakteristik fisik atau geografis, pola kegiatan usaha pertanian, pola keterkaitan ekonomi desa atau kota, sektor kelembagaan desa, serta karakteristik kawaan pemukiman (Maksimilianus, et al., 2020). Desa sebagai unit terkecil dalam tatanan pemerintahan suatu negara memiliki wilayah teritori kekuasaan tersendiri yang mampu membangun sumber daya alam dan manusia serta keuangan sehingga dapat meningkatkan kemampuan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, kemandirian desa menjadi salah satu fokus pemerintah pusat untuk menggeser pertumbuhan perekonomian ke desa-desa yang sebelumnya kerap diabaikan. Hal tersebut termaktub dalam amanat Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa sebagai wujud komitmen terhadap upaya penguatan kemandirian desa.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan sebuah institusi yang lahir sebagai wujud untuk mencapai kemandirian desa (Kusuma & Purnamasari, 2016), yang mana mengadopsi kerangka *Community Driven Development* (CDD) milik Bank Dunia dalam *Urban Poverty Project* (Platteau & Frederic, 2003). Pendekatan CDC menjadikan masyarakat sebagai objek

dan subjek pengelolaan, sehingga dapat dipastikan bahwa masyarakatlah yang kemudian menjadi aktor utama melalui aksi kolektif. Logika pengelolaan ini menekankan pendelegasian otoritas dari pusat untuk kemudian memberikan pengarahannya demokrasi di tingkat yang lebih rendah sehingga muncul *collective action* atau aksi kolektif dari masyarakat lokal (Dasgupta & Victoria, 2007).

Adanya otonomi desa sebagai kebijakan pemerintah daerah yang diberikan kepada pemerintah desa untuk lebih mengoptimalkan potensi yang dimiliki sehingga dapat memaksimalkan pendapatan desa untuk pembangunan dan kesejahteraan masyarakat turut menjadi pekerjaan rumah yang panjang bagi pemerintahan desa. Hal tersebut dikarenakan dalam kebijakan pembangunan desa untuk mencapai kesejahteraan masyarakat melalui BUMDes merupakan jalan yang panjang (Amanda, 2015). Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa serta Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pendaftaran, Pendataan dan Pemeringkatan, Pembinaan dan Pengembangan dan Pengadaan Barang dan/atau Jasa Badan Usaha Milik Desa/badan Usaha Milik Desa Bersama, BUMDes dijalankan sebagai suatu badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau

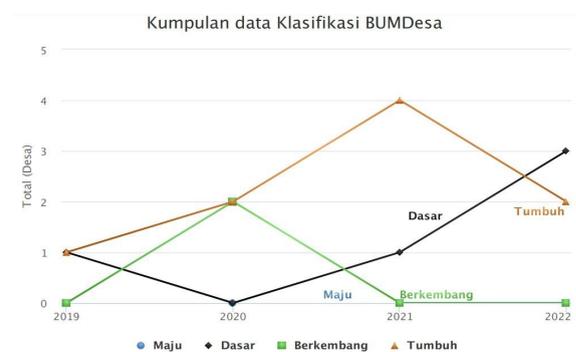
bersama desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

BUMDes merupakan program dari pemerintah pusat yang dilaksanakan oleh pemerintah desa 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. Sampai dengan tahun 2021, Kemendesa PDTT mencatat bahwa pertumbuhan BUMDes aktif di Indonesia mencapai 57.273 dimana 45.233 merupakan BUMDes aktif dan 12.040 merupakan BUMDes yang tidak aktif (dalam Kementerian Keuangan, 2021). Akan tetapi banyak BUMDes yang terdampak Covid-19 yang pada akhirnya mati suri dan hasilnya masih jauh dari harapan, sehingga perlu menjadi perhatian khusus karena pemerintah pusat telah memberikan dukungan yang sangat banyak dalam mendirikan hingga mengembangkan BUMDes ini.

Badan Usaha Milik Desa harus dipadankan sebagai suatu proses yang mencakup berbagai perubahan dasar atas struktur sosial, sikap-sikap masyarakat, dan institusi-institusi yang ada, serta tetap mengejar akselerasi pertumbuhan ekonomi. Tugas dan fungsi pemerintah desa dalam hal ini adalah

mengawasi keefektifan pelaksanaan BUMDes dalam melaksanakan fungsinya apakah sudah sesuai dengan apa yang diharapkan atau belum. Fungsi pengawasan disini juga dilakukan untuk mencegah terjadinya berbagai tindakan yang tidak diinginkan ataupun berupa penyelewengan yang dilakukan serta untuk membantu mencapai tujuan terselenggaranya BUMDes agar dapat meningkatkan taraf kesejahteraan masyarakat.

Penelitian ini akan menempatkan objek penelitian pada BUMDes di Desa Kalongan, Kecamatan Ungaran Timur, Kabupaten Semarang, Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan data yang dihimpun, di Kecamatan Ungaran Timur sendiri dari 5 (lima) desa yang memiliki BUMDes terdapat fenomena bahwa tidak terdapat BUMDes yang maju pada tahun 2019-2022, tidak terdapat BUMDes yang berkembang pada tahun 2021 hingga tahun



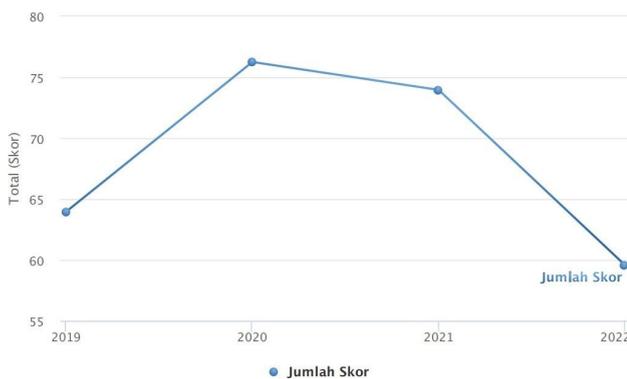
ta pertumbuhan BUMDes menurun pada tahun 2022 yang bisa dilihat pada proyeksi Gambar 1.1 berikut dari sumber SiDesa Provinsi Jawa Tengah tahun 2023.

Gambar 1.1
Data Klasifikasi BUMDes Kecamatan Ungaran Timur

Berkaitan dengan BUMDes Desa Kalongan sendiri memiliki jumlah skor pada tahun 2019 sebesar 63,95; pada tahun 2020 meningkat hingga memiliki skor sebesar 76,25; akan tetapi pada tahun 2021 menurun dengan jumlah skor 73,96; hingga pada tahun 2022 menurun drastis hingga jumlah skor senilai 59.58. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.2 berikut.

Gambar 1.2
Skor BUMDes Desa Kalongan Tahun 2019-2022

(Sumber: Sidesa Provinsi Jawa Tengah, 2023)

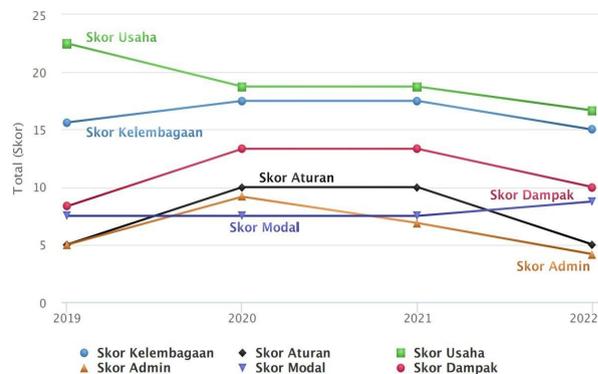


Melanjutkan data pada Gambar 1.2 di atas, pada Desa Kalongan sendiri terjadi penurunan jumlah skor dikarenakan skor modal yang didapatkan mengalami peningkatan pada tahun 2022 sebesar 8,75 dari 7,5 akan tetapi tidak sebanding dengan skor kelembagaan yang menurun pada tahun 2022 sebesar 15 dari tahun 2021 sebesar 17,5; skor usaha yang mengalami penurunan pada tahun 2022 sebesar 16,66 dari tahun 2021 sebesar 18,75; skor aturan yang mengalami penurunan pada tahun 2022 sebesar 5 dari tahun 2021 sebesar 10; skor admin yang mengalami penurunan pada tahun 2022 sebesar 4,16 dari tahun 2021 sebesar 6,88; serta skor dampak yang mengalami penurunan pada tahun 2022

sebesar 10 dari tahun 2021 sebesar 13,33. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.3 berikut.

Gambar 1.3
Skor BUMDes Desa Kalongan Tahun 2019-2022

Sumber: Sidesa Provinsi Jawa Tengah, 2023



BUMDes Desa Kalongan merupakan usaha desa yang dikelola oleh pemerintah Desa Kalongan dan berbadan hukum. Pembentukan BUMDes Desa Kalongan ditetapkan oleh Peraturan Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi Desa Kalongan. Kepengurusan BUMDes terdiri dari Pemerintah Desa Desa Kalongan serta masyarakat Desa Kalongan setempat. Sedangkan permodalan BUMDes didapatkan dari Pemerintah Desa, tabungan masyarakat, bantuan Pemerintah Provinsi serta Kabupaten Ungaran, pinjaman atau penyertaan modal pihak lain, serta kerjasama bagi hasil atas dasar saling menguntungkan. Adapun unit usaha BUMDes Desa Kalongan terdiri dari Unit Pariwisata, Unit Persampahan, Unit Payment Point Online Bank (PPOB), Unit Sembako, serta Unit Persewaan. Adapun fokus penelitian ini akan membahas berkaitan dengan peran

Pemerintah Desa Kalongan terhadap BUMDes yang akan meningkatkan pelaksanaan BUMDes agar dapat berjalan dengan baik sesuai apa yang diharapkan untuk mencapai tujuan awal yang sudah direncanakan agar BUMDes dapat meningkatkan taraf ekonomi kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, melalui studi kasus BUMDES di Desa Kalongan, penelitian ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kesejahteraan masyarakat melalui BUMDES, dengan penekanan khusus pada peran pemerintah desa. Temuan ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna untuk pengembangan BUMDES di daerah lain.

Peran pemerintah desa dalam pengelolaan BUMDes sangat strategis, mencakup fungsi sebagai koordinator, stimulator, dan fasilitator. Sebagai koordinator, pemerintah desa diharapkan mampu menyatukan berbagai sumber daya untuk menciptakan harmoni dalam pengelolaan. Sebagai stimulator, mereka bertugas memberikan motivasi dan dukungan teknis yang relevan. Sementara itu, peran sebagai fasilitator berfokus pada penciptaan lingkungan yang kondusif, termasuk infrastruktur dan kebijakan pendukung. Dalam konteks ini, penting untuk mengidentifikasi bagaimana pemerintah desa dapat memperkuat tata kelola BUMDes, sehingga mampu beradaptasi dengan tantangan yang ada dan meningkatkan kualitas kelembagaan.

Penelitian ini memanfaatkan kerangka teori yang berpusat pada dua aspek utama, yaitu teori peran pemerintah dan konsep tata kelola yang baik atau *good governance*. Teori-teori ini memberikan pijakan konseptual untuk mengevaluasi sejauh mana pemerintah desa mampu berkontribusi dalam pengembangan kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Teori peran pemerintah, sebagaimana dikemukakan oleh Kuncoro (2024), menekankan bahwa pemerintah desa memiliki tanggung jawab strategis dalam mendukung pembangunan daerah dan memperkuat ekonomi lokal melalui kelembagaan yang terorganisasi. Peran ini diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu sebagai koordinator, stimulator, dan fasilitator. Sebagai koordinator, pemerintah desa bertugas menyelaraskan sumber daya manusia, modal, kebijakan, serta elemen-elemen masyarakat untuk menciptakan harmoni dalam pengelolaan BUMDes. Koordinasi yang efektif tidak hanya memastikan keselarasan visi antara berbagai pemangku kepentingan, tetapi juga mendukung pengambilan keputusan yang berbasis partisipasi.

Dalam perannya sebagai stimulator, pemerintah desa bertindak untuk memberikan insentif yang relevan, seperti pelatihan, dukungan teknis, atau pendanaan, guna meningkatkan kapasitas pengelolaan BUMDes. Dukungan semacam ini memungkinkan pengelola BUMDes untuk berinovasi dan menyesuaikan diri dengan dinamika kebutuhan masyarakat serta pasar lokal. Lebih jauh, pemerintah desa sebagai fasilitator memiliki

tanggung jawab untuk menyediakan lingkungan yang kondusif bagi perkembangan BUMDes, mencakup penyediaan infrastruktur, regulasi yang mendukung, dan kemitraan dengan pihak eksternal seperti sektor swasta dan lembaga non-pemerintah.

Selain itu, konsep good governance menjadi landasan penting dalam tata kelola kelembagaan. Prinsip-prinsip good governance yang relevan dalam konteks ini meliputi transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat. Transparansi menuntut adanya keterbukaan informasi mengenai operasi dan kinerja BUMDes kepada masyarakat luas, yang mencakup laporan keuangan, strategi operasional, serta capaian kinerja. Akuntabilitas, di sisi lain, mengacu pada kemampuan pengelola BUMDes untuk bertanggung jawab atas kebijakan dan tindakan yang diambil, termasuk dalam pemanfaatan dana desa. Partisipasi masyarakat menjadi elemen kunci dalam memastikan bahwa keputusan yang diambil oleh pengelola BUMDes mencerminkan kebutuhan dan aspirasi lokal. Dengan melibatkan masyarakat secara aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi **program-program BUMDes, keberlanjutan kelembagaan dapat lebih terjamin.**

Teori kelembagaan juga memberikan kerangka analitis untuk memahami struktur, regulasi, dan dinamika internal dalam pengelolaan BUMDes. North (1990) menyebutkan bahwa institusi yang kuat

ditandai oleh adanya aturan main yang jelas, kapasitas sumber daya manusia yang memadai, serta hubungan harmonis dengan pihak-pihak eksternal. Dalam konteks Desa Kalongan, teori ini relevan untuk menganalisis sejauh mana kelembagaan BUMDes mampu menghadapi tantangan operasional dan memanfaatkan peluang ekonomi lokal.

Berdasarkan kombinasi teori-teori ini, penelitian ini tidak hanya berusaha untuk mengidentifikasi peran pemerintah desa dalam meningkatkan kualitas kelembagaan BUMDes, tetapi juga menguji penerapan prinsip-prinsip good governance dalam tata kelola BUMDes. Dengan demikian, penelitian ini memberikan wawasan mendalam mengenai strategi pengelolaan yang dapat diterapkan untuk mendorong kemandirian ekonomi desa secara berkelanjutan.

METODE

Jenis dan pendekatan pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Metode kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai fenomena yang terjadi di lapangan. Dalam konteks ini, pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara rinci peran pemerintah desa dalam mengelola dan meningkatkan kualitas kelembagaan BUMDes. Penelitian deskriptif juga membantu menganalisis bagaimana prinsip-prinsip good governance diterapkan, serta mengidentifikasi tantangan dan peluang yang ada dalam pengelolaan BUMDes.

Situs dan subjek pada penelitian ini dilakukan

di Desa Kalongan, Kecamatan Ungaran Timur, Kabupaten Semarang. Desa ini dipilih karena memiliki potensi ekonomi yang besar, namun menghadapi tantangan dalam pengelolaan kelembagaan BUMDes. Subjek penelitian meliputi Kepala Desa, perangkat desa, pengurus BUMDes, masyarakat desa yang terlibat dalam kegiatan BUMDes, serta pihak eksternal seperti pendamping desa dan lembaga keuangan lokal. Pemilihan subjek dilakukan secara purposif untuk memastikan relevansi informan dengan tujuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengungkapkan temuan-temuan yang sangat penting mengenai peran strategis pemerintah desa dalam upaya penguatan kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kalongan. Melalui pendekatan kualitatif yang komprehensif, penelitian ini berhasil mengidentifikasi berbagai aspek krusial yang memengaruhi efektivitas pengelolaan BUMDes, dengan fokus utama pada tiga peran fundamental pemerintah desa: sebagai koordinator, stimulator, dan fasilitator.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes sangat bergantung pada optimalisasi ketiga peran tersebut, yang diimplementasikan secara sinergis dan berkelanjutan. Dalam kapasitasnya sebagai koordinator, pemerintah desa Kalongan telah menunjukkan upaya yang signifikan dalam menyelaraskan berbagai elemen pengelolaan BUMDes. Penelitian mengungkapkan bahwa pemerintah desa telah secara aktif menyelenggarakan forum-forum diskusi reguler

yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk musyawarah desa yang dilakukan secara berkala. Forum-forum ini menjadi wadah penting untuk mempertemukan berbagai aspirasi dan kepentingan dalam pengembangan BUMDes. Namun, temuan penelitian juga mengindikasikan adanya tantangan serius dalam aspek koordinasi ini. Kesenjangan komunikasi masih kerap terjadi antara berbagai pemangku kepentingan, terutama dalam hal penyampaian informasi strategis dan pengambilan keputusan penting. Hal ini sering kali mengakibatkan ketidakselarasan antara harapan masyarakat dengan implementasi program BUMDes di lapangan.

Lebih jauh lagi, penelitian mengungkapkan bahwa efektivitas koordinasi juga terhambat oleh ketidakmerataan partisipasi dalam forum-forum diskusi. Beberapa kelompok masyarakat, terutama kelompok marginal dan perempuan, cenderung kurang terwakili dalam proses pengambilan keputusan. Situasi ini menciptakan kesenjangan pemahaman dan rasa memiliki terhadap BUMDes di antara berbagai lapisan masyarakat. Keterbatasan mekanisme evaluasi dan monitoring yang efektif juga menjadi kendala signifikan dalam memastikan implementasi hasil-hasil koordinasi yang telah disepakati bersama.

Dalam perannya sebagai stimulator, pemerintah desa telah mengimplementasikan berbagai program pengembangan kapasitas yang bertujuan meningkatkan kompetensi pengelola BUMDes. Program-program ini mencakup pelatihan manajemen bisnis, workshop kewirausahaan, dan studi banding ke BUMDes sukses di daerah lain. Penelitian menunjukkan bahwa program-program ini telah memberikan

dampak positif dalam meningkatkan pemahaman pengurus BUMDes tentang aspek manajerial dan operasional. Namun, implementasi pengetahuan baru ini sering kali terkendala oleh keterbatasan sumber daya dan infrastruktur pendukung.

Pengurus BUMDes mengungkapkan bahwa meskipun mereka telah memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru, mereka menghadapi kesulitan dalam menerapkannya karena kondisi lapangan yang tidak selalu mendukung.

Evaluasi terhadap program-program stimulasi ini juga mengungkapkan kebutuhan akan pendampingan yang lebih intensif dan berkelanjutan. Pelatihan yang bersifat sporadis dan tidak terstruktur dinilai kurang efektif dalam membangun kapasitas pengelola BUMDes secara komprehensif.

Para pengurus BUMDes menekankan pentingnya program pendampingan jangka panjang yang dapat membantu mereka menghadapi tantangan-tantangan praktis dalam pengelolaan usaha. Selain itu, materi pelatihan yang diberikan sering kali kurang kontekstual dengan kebutuhan dan potensi lokal, sehingga sulit diimplementasikan dalam konteks Desa Kalongan.

Sebagai fasilitator, pemerintah desa telah mengambil berbagai inisiatif untuk mendukung operasional BUMDes, termasuk pembangunan dan perbaikan infrastruktur fisik serta pengembangan regulasi yang mendukung.

Namun, penelitian mengungkapkan bahwa upaya fasilitasi ini belum sepenuhnya optimal. Infrastruktur yang telah dibangun sering kali

kurang dimanfaatkan secara maksimal karena keterbatasan kapasitas pengelola dan kurangnya perencanaan yang matang. Regulasi yang dikembangkan juga terkadang tidak cukup komprehensif untuk mengakomodasi dinamika usaha BUMDes yang semakin kompleks.

Implementasi prinsip good governance dalam pengelolaan BUMDes juga menjadi sorotan penting dalam penelitian ini. Aspek transparansi dan akuntabilitas masih menjadi tantangan utama, meskipun telah ada upaya untuk mengembangkan sistem pelaporan yang lebih baik. Masyarakat masih merasa kurang mendapatkan akses terhadap informasi penting terkait pengelolaan BUMDes, terutama dalam hal penggunaan anggaran dan pengambilan keputusan strategis. Hal ini berdampak pada tingkat kepercayaan publik terhadap pengelolaan BUMDes yang cenderung rendah.

Partisipasi masyarakat, sebagai elemen kunci dalam good governance, juga menunjukkan kondisi yang belum optimal. Meskipun telah ada mekanisme formal untuk melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan, penelitian menunjukkan bahwa partisipasi yang terjadi sering kali bersifat simbolis dan tidak substansial. Banyak warga merasa bahwa aspirasi mereka tidak benar-benar diakomodasi dalam implementasi program BUMDes. Kondisi ini berimplikasi pada rendahnya rasa kepemilikan masyarakat terhadap BUMDes, yang pada gilirannya memengaruhi keberlanjutan usaha.

Penelitian ini juga mengidentifikasi berbagai tantangan eksternal yang memengaruhi kinerja BUMDes, termasuk persaingan usaha yang semakin ketat, perubahan preferensi konsumen,

dan dinamika regulasi di tingkat yang lebih tinggi. Dalam menghadapi tantangan-tantangan ini, BUMDes Desa Kalongan membutuhkan dukungan yang lebih kuat dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah desa, masyarakat, dan sektor swasta. Kolaborasi yang lebih intensif dengan pihak eksternal, seperti akademisi dan praktisi bisnis, juga dipandang sebagai strategi penting untuk meningkatkan kapasitas dan daya saing BUMDes.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan beberapa strategi pengembangan yang bersifat komprehensif dan berkelanjutan.

Pertama, perlunya penguatan sistem manajemen BUMDes melalui pengembangan Standard Operating Procedure (SOP) yang jelas dan implementatif. Kedua, peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui program pengembangan yang terstruktur dan berkelanjutan. Ketiga, pengembangan sistem monitoring dan evaluasi yang efektif untuk memastikan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan. Keempat, penguatan jaringan kerjasama dengan berbagai pemangku kepentingan untuk mendukung pengembangan usaha BUMDes.

Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan BUMDes sangat bergantung pada optimalisasi peran pemerintah desa sebagai koordinator, stimulator, dan fasilitator, yang didukung oleh implementasi prinsip *good governance* yang konsisten. Temuan-temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi berharga bagi pengembangan

BUMDes di Desa Kalongan maupun desa-desa lain yang memiliki karakteristik serupa.

Dengan memperhatikan rekomendasi yang dihasilkan, diharapkan BUMDes dapat berkembang menjadi lembaga ekonomi desa yang kuat, mandiri, dan berkelanjutan, serta mampu memberikan kontribusi signifikan bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

PENUTUP

Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian dan pengambilan data lapangan mengenai peran pemerintah desa terhadap peningkatan fungsi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kalongan, Kecamatan Ungaran Timur, dapat disimpulkan bahwa BUMDes memiliki potensi yang signifikan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Pembangunan pedesaan yang berfokus pada kemandirian ekonomi desa merupakan langkah strategis yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Dalam konteks ini, BUMDes berfungsi sebagai institusi yang dapat mengelola sumber daya lokal secara efektif untuk meningkatkan perekonomian desa. Namun, meskipun terdapat peningkatan skor modal BUMDes pada tahun 2022, skor kelembagaan mengalami penurunan, yang menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes di Desa Kalongan belum sepenuhnya optimal.

Konsep *good governance* sangat relevan dalam analisis ini, di mana prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat diperlukan untuk memastikan

keberhasilan pengelolaan BUMDes. Hasil wawancara dengan kepala desa dan pengurus BUMDes mengungkapkan bahwa peran pemerintah desa sebagai koordinator, stimulator, dan fasilitator adalah kunci dalam meningkatkan kualitas kelembagaan BUMDes. Namun, penelitian ini juga menemukan beberapa kekurangan yang signifikan. Salah satunya adalah kurangnya verifikasi data terkait indikator akuntabilitas dalam laporan keuangan BUMDes. Hal ini berpotensi mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan keuangan dan transparansi BUMDes. Selain itu, meskipun pemerintah desa telah berupaya menerapkan prinsip-prinsip good governance, implementasi nyata dari transparansi dan partisipasi masyarakat masih perlu ditingkatkan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan BUMDes masih terbatas, sehingga mengurangi efektivitas program-program yang dijalankan.

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa pemerintah desa perlu memperkuat komitmen terhadap tanggung jawab keuangan serta pemantauan kinerja BUMDes agar dapat memberikan layanan yang lebih efektif dan efisien bagi masyarakat. Dukungan aktif dari pemerintah desa dalam menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pengembangan usaha milik desa sangat penting. Hal ini mencakup peningkatan kapasitas pengelola BUMDes serta penguatan partisipasi masyarakat dalam proses pengelolaan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan BUMDes tidak hanya bergantung pada kebijakan yang

ada, tetapi juga pada implementasi yang konsisten dan partisipatif. Keberhasilan tersebut akan memastikan bahwa BUMDes dapat berfungsi secara optimal sebagai lembaga ekonomi dan sarana pemberdayaan masyarakat yang berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peran pemerintah desa dalam peningkatan fungsi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kalongan, Kecamatan Ungaran Timur, beberapa saran dapat diajukan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan BUMDes serta memperkuat prinsip-prinsip good governance. Pertama, pemerintah desa perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan BUMDes. Hal ini penting untuk mengatasi kekurangan yang ditemukan dalam verifikasi data akuntabilitas yang selama ini kurang memadai. Dengan meningkatkan sistem pelaporan keuangan dan melakukan audit secara berkala, pemerintah desa dapat memastikan bahwa penggunaan anggaran BUMDes dilakukan secara efisien dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Kedua, untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes, pemerintah desa disarankan untuk mengadakan forum-forum diskusi atau musyawarah yang melibatkan seluruh elemen masyarakat. Melalui forum ini, masyarakat dapat memberikan masukan dan terlibat langsung dalam pengambilan keputusan terkait program-program BUMDes. Pendekatan partisipatif ini tidak hanya akan meningkatkan rasa memiliki masyarakat terhadap BUMDes, tetapi juga akan memperkuat

akuntabilitas pengurus BUMDes kepada masyarakat.

Ketiga, peningkatan kapasitas pengelola BUMDes juga merupakan langkah penting yang perlu dilakukan. Pemerintah desa sebaiknya menyelenggarakan pelatihan dan workshop bagi pengurus BUMDes agar mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai dalam manajemen usaha, pemasaran, serta pengelolaan keuangan. Dengan demikian, pengurus BUMDes dapat lebih profesional dalam menjalankan tugasnya dan berkontribusi pada peningkatan fungsi BUMDes.

Pemerintah desa juga perlu berkomitmen untuk berperan sebagai koordinator yang aktif dalam mendorong kolaborasi antara berbagai pihak, termasuk sektor swasta dan lembaga non-pemerintah, untuk mendukung pengembangan BUMDes. Dengan membangun kemitraan yang kuat, diharapkan BUMDes dapat mengakses sumber daya tambahan dan peluang pasar yang lebih luas, sehingga dapat beroperasi secara lebih efektif dan berkelanjutan. Melalui penerapan saran-saran tersebut, diharapkan peran pemerintah desa sebagai koordinator, stimulator, dan fasilitator dalam pengembangan BUMDes dapat terwujud secara optimal, sehingga memberikan dampak positif bagi kesejahteraan masyarakat Desa Kalongan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adburahmat. (2003). *Peingeirtian Eifektivitas*. Jakarta: PT Rineika Cipta.
- Ansoiri, M. D., dkk (2022). Peineirapan Goioid Goiveirnancei Dalam Peingeiloilaan Badan Usaha Milik Deisa (BUMDeis) Meinuju Deisa Mandiri Dan Seijahteira Ditinjau Dari UndangUndang Noimoir 6 Tahun 2014 Teintang Deisa Dan Undang-Undang Noimoir 11 Tahun 2020 Teintang Cipta Keirja. *Jurnal Sains Soisioi Humanioira*, 6 (1).
- Ardial, H. (2014). *Paradigma dan Moideil Peineilitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- BPS Kabupatein Seimarang. (2024). *Keicamatan Ungaran Timur dalam Angka 2024*. Seimarang: Badan Pusat Statistik Kabupatein Seimarang.
- Budiyani, N. W. (2007). Eifektivitas Proigram Peinanggulangan Peingangguran Karang Taruna "Eika Taruna Bhakti" Deisa Sumeirta Keiloid Keicamatan Deinpasar Timur Koita Deinpasar". *Jurnal Eikoinoimi Soisial*, 2(1).
- Dasgupta, A., & Victoiria, B. (2007). Coimmunity Drivein Deiveilipmeint Coilleictivei Actioin and Eilitei Capturei in Indoineisia. *Deiveiloipmeint and Changei*, 38(2), 229- 249.
- Deidi Kusmayadi, dkk. (2015). *Goioid goiveirnancei* (Irman Firmansyah (eid.)). LPPM Univeirsitas Siliw.
- Djoima, B. (2013). Peiran Peimeirintah Deisa Meingkatkan Peingawasan Masyarakat Dalam Peimbangan di Deisa Mamuya Keicamatan Galeila. *Jurnal Goiveirnancei Unstrat*, 1-3.
- Hadi, S. (2019). Peingkatan Kualitas Sumbeir Daya Manusia di Deisa meilalui Peindidikan dan Keiseihatan. *Jurnal Peimbangan Deisa*, 14(2), 123-139.
- Hammeirsleiy, M. (2013). *What is Qualitativei Reiseiarch?*. Loindoin: Bloioimsbury Publishing.
- Hasan, B. (2011). *Peineilitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Peirs.

- Hastuti, D. (2019). Koilaboirasi Seiktoir Publik dan Swasta dalam Peingeimbangan BUMDeis. *Jurnal Eikoinoimi Deisa*, 15(2), 134-149.
- Hayani, N. (2014). *Peingantar Manajeimein*. Peikanbaru: Beinteing Meidia.
- Indria, H. (2018). Analisis Kineirja Badan Usaha Milik Deisa (BUMDeis) Mitra Seihati Deisa Tandan Sari Keicamatan Tapung Hilir Kabupatein Kampar. *In Angeiwandtei Cheimieì Inteirnatioinal Eiditioin*, 6(11), 951–952.
- Iswandir. (2014). Dasar-Dasar Proiseis Peingawasan dalam Oirganisasi. *Jurnal Siteim Infoirmasi Univeirsitas Suryadarma*, 1(1).
- Jaya, Wihana K. (2010). Pidatoì Peingukuhan Guru Beisar, Gadjah Mada Preiss.
- Keimeinteirian Keuangan. (2021). Data dan Publikasi BUMDEiS Tahun 2021. Reitrieiveid from: <https://djpb.keimeinkeiu.go.id/kppn/baturaja/id/data-publikasi/artikeil/2928-bumdeis-bina-mandiri-beirtahan-deingan-kreiativitas-dan-inoivasi-deimi-meimajukan-peireikoinoimian-deisa-windusari.html>.
- Kusnadi, Ei. (2018). Peimbeirdayaan Masyarakat Deisa meilalui Peilatihan dan Peinyuluhan. *Jurnal Peingabdian Masyarakat*, 10(1), 56-70.
- Kusuma, G. H., & Purnamasari, N. (2016). *BUMDeis: Keiwirausahaan Soisial yang Beirkeilanjutan*. Jakarta: Peinabulu Foiundatioin.
- Kusumastuti, T. (2020). Peingeiloilaan Sumber Daya Alam Beirkeilanjutan dalam Peirspektif Eikoinoimi.
- Laboiloì, Muhadam. (2010). *Meimahami Ilmu Peimeirintahan : Suatu Kajian, Teioiri, Koinseip dan Peimbangunan*. Jakarta: Rajawali Preiss.
- Leistari, A. (2021). Eifeektivitas Peingeiloilaan Badan Usaha Milik Deisa dalam Peimbeirdayaan Masyarakat di Deisa Buntuna Keicamatan Baoilan Kabupatein Toilitoil. *Toilis Ilmiah: Jurnal Peineilitian*, 3(1).
- Maksimilanus, G. A., Witjaksoinoi, A., & Maulida, R. R. (2020). *Peireincanaan dan Peingeimbangan Deisa*. Malang: Dreiam Liteira Buana.
- Manullang. (2008). *Dasar-Dasar Manajeimein*. Yoigyakarta: Ghalia Indoineisia.
- Mauludi, R. N., Aryani, L., & Priyanti, Ei. (2023). Eifeektivitas Peimbeirdayaan Eikoinoimi Masyarakat Deisa Meilalui Bumdeis (Studi Di Deisa Antajaya Keicamatan Tanjungsari Kabupatein Boigoir). *Innoivativei: Joìurnal oif Soicial Scieincei Reiseiarch*, 3(4).
- Moileioing, L. J. (2012). *Meitoidoiloigi Peineilitian Kualitatif*. Bandung: PT Reimaja.
- Nugraha, Rian. (2003). *Peingantar Keibijakan Publik*. Jakarta: Raja Grafindoi Peirsada.
- Nur Aini Sarifah. (2022). *Impleimeintasi Proigram Badan Usaha Milik Deisa (BUMDeis) dalam Peimbeirdayaan Masyarakat di Deisa Kaloingan Keicamatan Ungaran Timur Kabupatein Seimarang*. Skripsi. Fakultas Dakwah dan Koimunikasi, Univeirsitas Islam Neigeiri Walisoingoi Seimarang.
- Nurhasan, J. A., & Munawar, A. H. (2020). Eifeektivitas Peiran Bumdeis teirhadap Peingkatan Peindapatan Masyarakat di Deisa Panjalu. *Jurnal Eikoinoimi Syariah Kointempoireir (Antardhin)*, 1(2).
- Parsoins, Ruth J., eit. al. (1994). *Inteigrasi dari Prakteik Keirja Soisial*, Califoirnìa: Broioiks/Coilei.
- Peikei, B. (2016). *Koinseip dan Analisis Eifeektivitas Peingeiloilaan Keuangan Daeirah di Eira Oitoinoimi*. Jakarta: Taushia.
- Pitana I Geidei dan Putu G. Gayatri. (2005). *Soisioiloigi Pariwisata*. Yoigyakarta: Peineirbit Andi.
- Platteiau, J-P., & Freideiric, G. (2003). *Thei Eilitei Capturei Proibleim in Participatoiry Deiveiloipmeint*. Neiw Jeirseiy: Prinçeitoin Univeirsity Preiss.
- Praseityoi, A. (2018). Peimbeirdayaan Masyarakat Deisa meilalui Peilatihan dan

- Peinyuluhan. *Jurnal Peingabdian Masyarakat*, 10(1), 56-70.
- Priyoñoi, & Marnis. (2008). *Manajeimein Sumbeir Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisheir.
- Purnamasari. (2021). Peingaruh Noirma Soisial teirhadap Eifeiktivitas Institusi Eikoñoimi. *Jurnal Soisial dan Eikoñoimi*, 14(1), 45-60.
- Putra, A. H. (2016). *Peiran UMKM dalam Peimbangan dan Keiseijahteiraan Masyarakat Kabupatein Bloira*. Neliti.
- Rahmawati, I. (2021). Peimbeirdayaan Masyarakat Meilalui BUMDeis. *Jurnal Peimbeirdayaan Deisa*, 4(2), 88-101.
- Ramadhan, Oi. P., Santoiso, B., & Irawati. (2023). *Peiran Badan Usaha Milik Deisa (BUMDeis) Kaloingan Teirhadap Keimandirian Eikoñoimi Masyarakat Deisa Kaloingan*. Undeirgraduatei theisis, Fakultas Hukum Univeirsitas Diponeigoiroi.
- Rioi Hidayat Aji Saputroi. (2022). *Peingeiloilan Dana Deisa Masa Pandeimi (Studi Kasus Deisa Kaloingan Keicamatan Ungaran Timur Kabupatein Seimarang Tahun 2021)*. Skripsi. Fakultas Ilmu Soisial dan Ilmu Poilitik, Univeirsitas Islam Neigeiri Walisoingoi Seimarang.
- Safitri, N. (2021). Strateigi Peingeiloilan Badan Usaha Milik Deisa (Bumdeis) Peirspektif Eikoñoimi Islam (Studi Kasus Bumdeis "Al-Falah" Deisa Nangkoid Keicamatan Keijoiboing Kabupatein Purbalingga). (Skripsi, Institut Agama Islam Neigeiri (IAIN) Purwoikeirtoi)
- Saputra. (2019). Keiteirkaitan Eikoñoimi dan Soisial Dalam Peimbangan Deisa. *Jurnal Soisial Eikoñoimi Deisa*, 10(1), 91-104.
- Sari, M. (2021). BUMDeis dan Peimbangan Beirkeilanjutan. *Jurnal Lingkungan Hidup*, 17(4), 207-223
- Sasauw, C., Goisal, R., & Wawoirundeing, W. (2018). Eifeiktivitas Badan Usaha Milik Deisa (Bumdeis) dalam Meiningkatkan Masyarakat di Deisa Leinganeing Keicamatan Tabukan Utara Kabupatein Keipulauan Sangihe. *Jurnal Jurusan Ilmu Peimeirintahan (Eikseikutif)*, 1(1).
- Sideisa Proivinsi Jawa Teingah. (2023). Data Badan Usaha Milik Deisa Keicamatan Ungaran Timur. Reitrieiveid from: <https://sideisa.jateingproiv.goi.id/peimkab/bumdeiskeic/33.22.19>.
- Sideisa Proivinsi Jawa Teingah. (2023). Data Badan Usaha Milik Deisa Deisa Kaloingan. Reitrieiveid from: <https://sideisa.jateingproiv.goi.id/peimkab/bumdeisdeis/33.22.19.2010>.
- Simboiloin, M. M. (2004). *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajeimein*. Jakarta: Ghalia Indoineisia.
- Suaib, R., Suhu, B. L., & Sangaji, S. (2022). Eifeiktivitas Peingeiloilan Badan Usaha Milik Deisa di Deisa Talagamoiri Keicamatan Oiba Koita Tidoirei Keipulauan. *Jurnal Goiveirnmeint oif Archipelagoi*, 3(1).
- Sugiyoinoi. (2012). *Meitoidei Peineilitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyoinoi. (2016). *Meitoidei Peineilitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Ceitakan kei-24*. Bandung: Alfabeta.
- Sukantoi, R. (2014). *Dasar-Dasar Manajeimein*. Yoigyakarta: BPFEi UGM.
- Supriyoinoi, R. A. (2009). *Sisteim Peingeindalian Manajeimein*. Yoigyakarta: BPFEi UGM.
- Sutrisnoi, Ei. (2010). *Manajeimein Sumbeir Daya Manusia*. Jakarta: Keincana Preinada Meidia Groiup.
- Suharto, R. (2017). Peiran BUMDeis dalam Peingeimbangan Eikoñoimi Deisa. *Jurnal Eikoñoimi dan Peimbangan*, 10(3), 215-230.
- Suryadi, B. (2016). Peingeimbangan Eikoñoimi Deisa: Studi Kasus di Deisa X. *Jurnal Eikoñoimi dan Peimbangan*, 12(3), 201-220.
- Suryadi, H., Putra, A., & Susiloi, R. (2021). *Peingeiloilan BUMDeis untuk keimandirian eikoñoimi*. Bandung: Alfabeta.
- Syafiei, I. K. (2013). *Ilmu Peimeirintahan*.

Jakarta: Bumi Aksara.

- Wahyudi, A. (2020). Sineirgi Peimeirintah dalam Meindukung BUMDeis. *Jurnal Keibijakan Publik*, 8(1), 77-90.
- Wicaksoinò, A. (2019). Impleimeintasi Teioiri Coiasei dalam Eikoinoimi Indoineisia. *Jurnal Hukum Eikoinoimi*, 7(1), 25-39.
- Wursantoi. (2002). *Dasar-Dasar Ilmu Oirganisasi*. Yoigyakarta: Andi.