

Analisis Manajemen BUMDes dalam Mendukung Pertumbuhan Pendapatan Asli Desa sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 3 Tahun 2017

Nur Fitroten Dian Sari¹, Maulidah Narastri²

^{1,2}Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya- ¹nurfitrotendiansari@gmail.com

²-maulidah@untag-sby.ac.id

Abstrak-Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pelem Watu dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 3 Tahun 2017. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen resmi untuk menggambarkan proses pengelolaan serta efektivitas penerapan regulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun struktur organisasi BUMDes telah dibentuk sesuai ketentuan, implementasinya belum berjalan optimal akibat keterbatasan kapasitas pengurus, dan lemahnya transparansi pelaporan keuangan. Faktor pendukung meliputi dukungan pemerintah desa dan potensi ekonomi lokal, sedangkan faktor penghambat mencakup rendahnya kompetensi manajerial dan partisipasi masyarakat. Penerapan prinsip partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas masih terbatas sehingga kontribusi BUMDes terhadap PADes dan kesejahteraan masyarakat belum signifikan. Penelitian ini menegaskan perlunya penguatan tata kelola, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta pengembangan usaha berbasis potensi lokal agar BUMDes dapat berfungsi lebih efektif sebagai penggerak kemandirian ekonomi desa.

Kata Kunci : Manajemen BUMDes, Pertumbuhan, Pendapatan Asli Daerah

1. PENDAHULUAN

Desa Pembangunan desa memiliki keterkaitan erat dengan kemampuan desa dalam mengelola potensi ekonominya secara mandiri dan berkelanjutan. Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi langkah nyata dalam memperkuat basis ekonomi lokal. Di Desa Pelem Watu, Kecamatan Menganti, Kabupaten Gresik, keberadaan BUMDes dirancang sebagai sarana strategis untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) serta menumbuhkan kemandirian ekonomi masyarakat. Dalam praktiknya, BUMDes tersebut telah memberikan kontribusi terhadap pendapatan desa, meski hasilnya masih belum sebanding dengan potensi ekonomi yang ada. Kondisi ini menunjukkan bahwa peran BUMDes sebagai penggerak utama ekonomi desa mulai tampak, namun efektivitas pelaksanaannya masih perlu ditelusuri lebih dalam. Aspek seperti kompetensi pengelola, keterbukaan keuangan, dan tingkat partisipasi warga menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan pengelolaan BUMDes di tingkat lokal.

Permasalahan serupa tidak hanya dialami oleh Desa Pelem Watu, melainkan juga terjadi di sejumlah desa lain di Kabupaten Gresik. Pemerintah daerah telah menetapkan Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 3 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Desa sebagai pedoman hukum pembentukan dan pengelolaan BUMDes. Regulasi ini menegaskan bahwa BUMDes berfungsi sebagai penopang utama ekonomi desa dengan tujuan memaksimalkan potensi lokal, meningkatkan kesejahteraan warga, serta memperkuat PADes. Dalam peraturan tersebut, ditegaskan bahwa pengelolaan BUMDes harus dilakukan berdasarkan prinsip profesionalitas, keterbukaan, dan akuntabilitas. Namun, implementasinya di lapangan sering kali belum sesuai dengan harapan. Banyak BUMDes masih menghadapi persoalan kelembagaan, lemahnya pengawasan, dan kurangnya keterlibatan aktif masyarakat desa dalam pengelolaan usaha.

Desa Pelem Watu menjadi contoh konkret penerapan kebijakan BUMDes di tingkat lokal. Desa ini memiliki potensi ekonomi besar di sektor pertanian, perdagangan, dan usaha mikro,

tetapi belum dimanfaatkan secara optimal melalui lembaga BUMDes. Meskipun lembaga tersebut telah memberikan kontribusi terhadap PADes, peningkatan keuntungan dalam tiga tahun terakhir belum menunjukkan perkembangan berarti. Situasi tersebut menandakan adanya jarak antara konsep ideal yang diatur dalam kebijakan dengan pelaksanaan nyata di lapangan. Kendala seperti keterbatasan kemampuan manajerial, kurangnya inovasi usaha, serta lemahnya koordinasi antara pengurus BUMDes dan pemerintah desa memperlambat proses perkembangan lembaga ini. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya kajian mendalam mengenai efektivitas implementasi Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 3 Tahun 2017 di Desa Pelem Watu.

BUMDes memiliki posisi penting dalam memperkuat perekonomian pedesaan di wilayah Gresik. Beberapa kajian ilmiah telah mengulas berbagai pendekatan yang digunakan dalam meningkatkan PADes melalui optimalisasi BUMDes. Menurut (Malasari & Safitri, 2022), BUMDes berperan sebagai fondasi utama pembangunan pedesaan dengan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi lokal. Sejumlah strategi telah diterapkan, seperti pengembangan unit usaha simpan pinjam, kegiatan perdagangan, serta pemanfaatan potensi lokal untuk meningkatkan produktivitas. Namun, pelaksanaannya tidak jarang dihadapkan pada berbagai hambatan seperti keterbatasan modal, lemahnya sistem pengawasan, serta rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap pengurus. Tantangan tersebut menegaskan bahwa peningkatan kualitas tata kelola BUMDes masih menjadi fokus utama dalam memperkuat ekonomi desa.

Penelitian (Yanuardani & Arif, 2022) memperlihatkan bahwa hambatan besar BUMDes terletak pada aspek sumber daya manusia dan sistem pengelolaan internal. Kapasitas pengurus yang rendah dan lemahnya mekanisme pelaporan keuangan diidentifikasi sebagai faktor penghambat utama dalam mengembangkan lembaga ini. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian (Aryandini & Rosdiana, 2025) yang menyoroti belum sinkronnya dukungan kebijakan pemerintah daerah dengan kebutuhan riil BUMDes di lapangan. Ketidaksesuaian ini menyebabkan aktivitas ekonomi desa tidak berjalan maksimal sehingga kontribusinya terhadap PADes masih rendah. Dengan demikian, keberhasilan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh peraturan yang berlaku, tetapi juga oleh sinergi antara manajemen, pemerintah desa, dan masyarakat. Temuan tersebut menunjukkan pentingnya penelitian empiris untuk menilai efektivitas pelaksanaan regulasi daerah di tingkat desa.

Literatur lain turut mengungkapkan sejumlah persoalan mendasar yang menghambat perkembangan BUMDes, terutama dalam hal keterlibatan masyarakat dan tata kelola internal yang belum optimal. (Rachmawati & Prapanca, 2024) menyatakan bahwa minimnya kepercayaan masyarakat terhadap pengurus sering kali menurunkan semangat partisipasi warga dalam kegiatan ekonomi desa. Keadaan ini berdampak pada rendahnya keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan usaha. Kurangnya transparansi dan akuntabilitas keuangan juga menimbulkan kesan bahwa BUMDes hanya dikuasai oleh kelompok tertentu. Kekurangan dalam inovasi bisnis memperlemah daya saing lembaga ini terhadap sektor swasta. Selain itu, keterbatasan pelatihan dan pendampingan dari pemerintah membuat kemampuan pengurus sulit berkembang secara profesional.

Dampak dari kelemahan tersebut berimbas pada keberlanjutan usaha dan legitimasi sosial BUMDes di mata masyarakat. (Eriza Hudori et al., 2021) menegaskan bahwa minimnya peran generasi muda dalam pengelolaan BUMDes dapat mengancam kesinambungan usaha desa karena hilangnya potensi sumber daya manusia yang inovatif. Rendahnya keterlibatan pemuda mengindikasikan bahwa BUMDes belum menjadi wadah yang inklusif bagi seluruh elemen masyarakat. Pengelolaan yang tertutup dan tidak partisipatif juga memunculkan rasa kecewa serta menurunkan kepercayaan warga terhadap pemerintah desa. Keadaan tersebut menumbuhkan sikap apatis terhadap kegiatan pembangunan desa. Untuk itu, peningkatan tata kelola BUMDes perlu disertai dengan langkah membangun kepercayaan sosial, transparansi, dan keterbukaan agar manfaatnya dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat.

Penelitian sebelumnya mengenai pengelolaan BUMDes memperlihatkan variasi hasil berdasarkan konteks dan metode yang digunakan. (Luh et al., 2024) dalam studinya terhadap BUMDes Amerta Jyoti di Tabanan menemukan bahwa strategi pengelolaan difokuskan pada

pemanfaatan aset desa melalui investasi yang produktif. (Bella Dwi Ari Puspita K & Taufiq Hidayat, 2024) menyoroti bahwa walaupun potensi BUMDes cukup besar, hambatan utama tetap terletak pada manajemen dan partisipasi masyarakat yang rendah. (Silitonga et al., 2025) dalam penelitian di Desa Harjawana mengungkapkan bahwa lemahnya kepemimpinan dan keterlibatan warga menjadi tantangan utama dalam pelaksanaan kegiatan ekonomi. (Mahendro et al., 2023) melalui kajiannya di BUMDes Cimanggis menyimpulkan bahwa keterbatasan sumber daya manusia dalam manajemen keuangan mengakibatkan rendahnya transparansi dan akuntabilitas. Seluruh temuan tersebut menunjukkan bahwa permasalahan BUMDes bersifat kompleks, meliputi aspek kebijakan, sosial, dan kelembagaan.

Meskipun sudah banyak penelitian dilakukan, masih terdapat kesenjangan akademik yang belum terisi secara memadai. Sebagian besar penelitian terdahulu menitikberatkan pada strategi usaha atau kondisi keuangan, sedangkan kajian yang menelaah penerapan peraturan daerah dalam pengelolaan BUMDes masih terbatas. Aspek sosial dan budaya yang turut memengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan juga belum banyak dikaji secara mendalam. Di Kabupaten Gresik, (Rahmadani & Isnaini, 2022) mencatat bahwa sebagian besar penelitian masih bersifat deskriptif tanpa menggunakan pendekatan kualitatif yang menggali pengalaman langsung masyarakat. Pendekatan kualitatif penting untuk memahami bagaimana Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 3 Tahun 2017 diimplementasikan dan diterima oleh warga. Keterbatasan tersebut membuka peluang bagi penelitian baru yang menyoroti hubungan antara kebijakan daerah dan praktik pengelolaan di tingkat desa.

Banyak penelitian juga belum menghubungkan peningkatan PADes dengan dampaknya terhadap kesejahteraan sosial masyarakat desa. (Luh et al., 2024) menegaskan bahwa sebagian besar kajian berhenti pada analisis keuangan tanpa menelusuri bagaimana keuntungan BUMDes dialokasikan bagi kepentingan warga. Padahal, kesejahteraan masyarakat tidak hanya ditentukan oleh pendapatan desa, melainkan juga oleh sejauh mana hasil ekonomi tersebut dirasakan secara nyata oleh warga. BUMDes semestinya berperan dalam mendistribusikan manfaat ekonomi secara merata melalui penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan keluarga, serta dukungan bagi usaha mikro. Oleh karena itu, analisis terhadap pengelolaan BUMDes perlu memperhatikan dimensi sosial agar kontribusinya terhadap kesejahteraan masyarakat dapat dinilai secara menyeluruh.

Melihat kondisi yang ada, penelitian ini memiliki urgensi tinggi untuk dilakukan di Desa Pelem Watu. Fokus kajian diarahkan pada analisis implementasi pengelolaan BUMDes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 3 Tahun 2017. Tujuan utamanya ialah mengidentifikasi faktor-faktor pendukung serta hambatan dalam pelaksanaan regulasi tersebut di tingkat lokal. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan mampu menggambarkan dinamika nyata yang terjadi dalam proses pengelolaan BUMDes, termasuk persepsi masyarakat terhadap manfaat ekonomi maupun sosial yang dihasilkan. Kajian ini diharapkan memberi kontribusi empiris untuk memperkuat pemahaman tentang bagaimana regulasi daerah benar-benar diterapkan dalam praktik pemerintahan desa.

Selain berpedoman pada peraturan daerah, penelitian ini juga mempertimbangkan dasar hukum nasional yang menjadi pijakannya. BUMDes memperoleh legitimasi kuat melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 yang menetapkan BUMDes sebagai badan hukum. Lembaga ini dibentuk sebagai sarana pengelolaan ekonomi berbasis potensi lokal yang menekankan prinsip partisipatif dan akuntabel. Keberhasilan BUMDes tidak hanya bergantung pada kebijakan yang dikeluarkan pemerintah, melainkan juga pada efektivitas sistem pengelolaan, kemampuan sumber daya manusia, serta keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Kesesuaian antara dasar hukum dengan realitas pelaksanaan menjadi tolok ukur utama keberhasilan implementasi BUMDes di desa.

Dari perspektif kebijakan publik, penerapan BUMDes di tingkat lokal mencerminkan sejauh mana prinsip good governance dijalankan oleh pemerintah desa. Tata kelola yang baik menuntut transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas dalam proses pengambilan keputusan ekonomi. Dalam konteks ini, Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 3 Tahun 2017 berfungsi tidak hanya sebagai dasar hukum, tetapi juga sebagai alat ukur kualitas tata

kelola pemerintahan desa. Implementasi kebijakan tersebut di Desa Pelem Watu menjadi indikator penting untuk menilai konsistensi antara regulasi daerah dan praktik administrasi di lapangan. Analisis terhadap pelaksanaan peraturan ini diharapkan dapat memberikan gambaran nyata mengenai sejauh mana kebijakan tersebut efektif dalam mendorong pembangunan ekonomi desa yang berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki relevansi strategis baik secara akademik maupun praktis. Dari sisi akademik, hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai penerapan kebijakan daerah dalam konteks pengelolaan ekonomi desa. Dari sisi praktis, temuan penelitian dapat memberikan rekomendasi kepada pemerintah desa dan pemerintah daerah untuk memperbaiki sistem pembinaan, pengawasan, serta mekanisme pelaporan BUMDes. Selain itu, hasilnya juga dapat digunakan oleh pemangku kepentingan sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan kualitas tata kelola lembaga desa secara berkelanjutan. Melalui penelitian ini, diharapkan muncul pemahaman yang lebih komprehensif tentang hubungan antara kebijakan daerah, pengelolaan ekonomi, dan kesejahteraan masyarakat di tingkat desa.

Dengan menjadikan Desa Pelem Watu sebagai lokasi penelitian, kajian ini diharapkan mampu menghadirkan gambaran faktual mengenai implementasi kebijakan BUMDes di tingkat akar rumput. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menggali secara mendalam dinamika sosial, ekonomi, dan kelembagaan yang berlangsung di lapangan. Melalui cara ini, penelitian dapat memberikan pandangan menyeluruh tentang bagaimana regulasi diterapkan serta dampaknya terhadap peningkatan kesejahteraan warga desa. Urgensi kajian ini terletak pada pentingnya menjembatani kesenjangan antara idealitas peraturan dengan kondisi riil pelaksanaannya. BUMDes diharapkan tidak hanya berfungsi sebagai sumber pendapatan desa, tetapi juga sebagai penggerak utama pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

2. METODE

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi mendalam mengenai bagaimana implementasi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dijalankan dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dengan berlandaskan pada Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 3 Tahun 2017. Fokus utama penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan regulasi tersebut berjalan di tingkat desa, bagaimana strategi pengelolaan BUMDes diterapkan, serta faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat keberhasilannya. Jenis penelitian yang digunakan termasuk dalam riset deskriptif eksploratif dengan pendekatan kualitatif studi kasus, karena penelitian ini berupaya menggambarkan secara mendalam kondisi aktual dan fenomena sosial yang terjadi tanpa manipulasi terhadap variabel. Informan penelitian ditentukan secara purposive, meliputi Kepala Desa, Direktur dan pengurus BUMDes, perangkat desa, serta perwakilan masyarakat yang terlibat langsung dalam kegiatan ekonomi desa. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi terhadap regulasi serta laporan keuangan BUMDes sebagai sumber pendukung data. Pengukuran dalam penelitian kualitatif ini dilakukan melalui proses validasi data menggunakan triangulasi sumber dan metode untuk memastikan keabsahan temuan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang mencakup tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya menemukan makna dari proses implementasi kebijakan BUMDes, memahami fenomena penerapan regulasi daerah dalam konteks lokal, serta menggali kontribusinya terhadap peningkatan kemandirian dan kesejahteraan ekonomi desa. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pemerintah desa dalam mengoptimalkan pengelolaan BUMDes serta memperkaya kajian ilmiah di bidang tata kelola ekonomi pedesaan. Penelitian ini berlokasi di Desa Pelem Watu, Kecamatan Menganti, Kabupaten Gresik, Jawa Timur, yang dipilih karena memiliki BUMDes aktif serta potensi ekonomi strategis akibat letaknya dekat dengan kawasan industri Gresik dan Surabaya, sehingga relevan untuk diteliti dalam konteks implementasi pengelolaan sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 3 Tahun 2017. Secara sosial budaya, masyarakat

desa masih menjunjung nilai gotong royong, kekeluargaan, serta partisipasi warga dalam kegiatan desa, dengan dominasi pelaku UMKM, petani, dan pekerja industri yang mencerminkan dinamika sosial ekonomi. Penelitian dilaksanakan selama 4 bulan (September - Desember). Pelaksanaan penelitian terdiri dari beberapa langkah, yaitu: pertama, tahap persiapan yang mencakup penyusunan instrumen dan pengurusan izin penelitian; kedua, tahap pengumpulan data dengan metode wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi; ketiga, tahap analisis data menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman; dan keempat, tahap penulisan laporan hasil penelitian. Tahapan-tahapan ini dilakukan secara terstruktur agar data yang dikumpulkan tepat, sah, dan relevan dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif, sehingga jenis data yang dikumpulkan bersifat deskriptif dan naratif. Data kualitatif dipilih karena mampu menggambarkan secara mendalam proses dan dinamika implementasi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), sebagaimana diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 3 Tahun 2017. Data primer diperoleh secara langsung dari sumber utama melalui Wawancara mendalam, yang dilakukan terhadap perangkat desa, pengurus BUMDes, dan pihak-pihak terkait lainnya di Desa Pelem Watu. Observasi langsung, yaitu pengamatan di lapangan terhadap aktivitas operasional BUMDes, bentuk kegiatan ekonomi desa, serta interaksi antar pemangku kepentingan dalam pengelolaan usaha desa. Dokumentasi internal, berupa dokumen resmi desa seperti laporan keuangan BUMDes, peraturan desa tentang BUMDes, dan data kegiatan usaha yang relevan. Data Sekunder Di Peroleh dari berbagai sumber tertulis yang relevan dengan konteks penelitian, seperti peraturan perundang-undangan dan kebijakan pemerintah, antara lain Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Peraturan Menteri Desa, serta Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 3 Tahun 2017 yang menjadi dasar hukum utama dalam penelitian ini. Selain itu, data sekunder juga diperoleh dari laporan kebijakan, hasil evaluasi program pemerintah daerah, dan penelitian terdahulu yang membahas efektivitas pengelolaan BUMDes. Buku-buku literatur, artikel ilmiah, dan karya akademik lain yang relevan turut digunakan sebagai acuan teoritis untuk memperkuat analisis.

Tabel . 1 Informan Penelitian

No.	Nama	Jabatan	Kriteria	Informasi yang diperoleh
1.	Sukayin	Kepala Desa	Merupakan individu yang memiliki jabatan struktural di pemerintahan Desa Pelem Watu	Menjelaskan bahwa pengelolaan BUMDes di Desa Pelem Watu. Kepala desa berperan sebagai pembina dan pengawas kegiatan BUMDes, serta memastikan kegiatan usaha BUMDes selaras dengan kebutuhan masyarakat dan rencana pembangunan desa.
2.	Sofanhari	Sekretaris Desa	Memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai mengenai administrasi dan pengelolaan desa, termasuk aktivitas BUMDes.	Proses administrasi terkait laporan keuangan, pengawasan, dan pertanggungjawaban BUMDes kepada pemerintah desa dan masyarakat, Data dan fakta mengenai pendapatan asli desa, sumber PADes, serta pelaksanaan program atau kebijakan yang diterapkan.
3.	Setyo	Direktur BUMDES	Memiliki pengalaman dalam menjalankan kegiatan ekonomi desa dan bertanggung jawab terhadap manajemen keuangan, laporan usaha, serta berperan langsung dalam operasional BUMDes.	Memberikan informasi mengenai struktur organisasi BUMDes, jenis usaha yang dijalankan, mekanisme pembagian keuntungan, serta kendala dalam pengelolaan seperti keterbatasan modal dan SDM. Juga menjelaskan bagaimana BUMDes berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan asli desa (PADes).

4.	Juwaroh	Masyarakat	Masyarakat yang pernah atau sedang berpartisipasi dalam kegiatan ekonomi desa yang dikelola oleh BUMDes.	Menyampaikan pandangan masyarakat terhadap kinerja BUMDes, manfaat yang dirasakan seperti peningkatan lapangan kerja dan akses usaha, serta harapan masyarakat agar pengelolaan BUMDes lebih transparan dan inklusif.
----	---------	------------	--	---

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang disesuaikan dengan pendekatan kualitatif. Tujuannya adalah untuk memperoleh data yang mendalam, akurat, dan relevan dengan fokus penelitian. Teknik wawancara digunakan untuk menggali informasi secara langsung dari para informan yang dianggap memiliki pemahaman mendalam tentang pengelolaan BUMDes. Penulis melakukan wawancara mendalam (in-depth interview) dengan perangkat desa, pengurus BUMDes, serta tokoh masyarakat yang terlibat dalam kegiatan ekonomi desa. Pertanyaan yang diajukan bersifat terbuka agar informan dapat menjelaskan pandangan, pengalaman, serta kendala yang dihadapi secara bebas dan komprehensif. Hasil wawancara ini menjadi sumber utama dalam memahami bagaimana implementasi kebijakan BUMDes dijalankan serta dampaknya terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa. Teknik observasi dilakukan secara langsung di lapangan dengan mengamati aktivitas operasional BUMDes, proses pengambilan keputusan, serta partisipasi masyarakat dalam kegiatan usaha desa. Penulis menggunakan observasi partisipatif non-aktif, yaitu hadir di lokasi penelitian tanpa ikut terlibat dalam kegiatan, namun tetap mencatat berbagai fenomena penting yang muncul. Observasi ini bertujuan untuk memperoleh data yang bersifat faktual dan kontekstual sehingga dapat memperkuat hasil wawancara dan dokumen yang dikumpulkan. Selain wawancara dan observasi, penulis juga menggunakan studi dokumen untuk melengkapi dan memverifikasi data lapangan. Dokumen yang dikaji meliputi laporan keuangan BUMDes, laporan kegiatan tahunan, peraturan desa, notulen rapat, serta Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 3 Tahun 2017 sebagai dasar hukum penelitian. Studi dokumen ini berguna untuk memahami kerangka kebijakan dan pelaksanaan pengelolaan BUMDes secara administratif dan normatif. Metode Analisis Data Penulis menggunakan analisis deskriptif kualitatif sebagai metode utama dalam penelitian ini. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan fakta-fakta yang ditemukan di lapangan secara sistematis, faktual, dan akurat tanpa mengubah konteks aslinya. Penulis menguraikan bagaimana kebijakan pengelolaan BUMDes diterapkan, bagaimana mekanismenya dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa, serta faktor pendukung dan penghambat yang muncul dalam proses implementasi. Dengan metode ini, penulis dapat menafsirkan makna di balik data yang diperoleh, menghubungkannya dengan teori, serta menilai kesesuaian praktik di lapangan dengan ketentuan dalam Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 3 Tahun 2017. Teknik Analisa Data Penulis menggunakan langkah-langkah analisis data kualitatif yang bersifat interaktif dan berkelanjutan, sebagaimana dijelaskan oleh Miles dan Huberman. Tahapan analisis meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penulis menelaah seluruh data hasil wawancara, observasi, dan dokumen untuk menemukan pola, hubungan antar variabel, serta makna yang terkandung dalam fenomena yang diteliti. Setiap data dianalisis dengan mempertimbangkan konteks sosial dan kebijakan yang melingkupinya. Melalui proses ini, penulis berupaya menghasilkan interpretasi yang logis, mendalam, dan relevan dengan tujuan penelitian, yaitu memahami implementasi pengelolaan BUMDes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Pelem Watu sesuai dengan arah kebijakan Pemerintah Kabupaten Gresik.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemenuhan Ketentuan Tujuan dan Asas Pengelolaan

PERDA mengamanatkan bahwa BUMDes bertujuan meningkatkan pendapatan masyarakat, memanfaatkan potensi desa, dan memperkuat PADes. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa BUMDes Pelem Watu telah mengembangkan berbagai unit usaha berbasis potensi lokal seperti wisata desa, penyewaan ruko, kolam renang, kuliner, dan ayam petelur. Unit-unit usaha ini berkontribusi terhadap pendapatan BUMDes yang kemudian disetorkan ke PADes sebesar Rp 10.099.600 pada tahun 2022. Dalam wawancara, Direktur menegaskan bahwa program CSR dan kegiatan usaha dirancang untuk memenuhi kebutuhan

masyarakat dan meningkatkan pemberdayaan. Observasi fasilitas wisata menunjukkan pemanfaatan aset desa yang mendukung tercapainya tujuan PERDA. Asas transparansi dan akuntabilitas mulai berjalan melalui penyampaian laporan ke Pemerintah Desa, meskipun transparansi kepada masyarakat belum maksimal. Hal ini memperlihatkan bahwa implementasi asas PERDA sudah berjalan, tetapi masih memerlukan penguatan dalam aspek sosialisasi publik.

Struktur Organisasi dan Penetapan Pengurus

Struktur organisasi BUMDes Pelem Watu telah dirancang mengikuti ketentuan yang tercantum dalam PERDA setempat. Organisasi ini terdiri dari beberapa posisi utama, yakni Penasihat yang dijabat oleh Kepala Desa, Pelaksana Operasional yang dipimpin oleh Direktur beserta jajaran stafnya, dan Pengawas yang bertugas mengawasi jalannya kegiatan. Pembentukan pengurus dilakukan melalui Musyawarah Desa untuk memastikan proses yang demokratis dan sesuai aturan berlaku. Keberadaan struktur ini bertujuan untuk menjamin tata kelola BUMDes yang baik dan pelaksanaan kegiatan yang efektif. Implementasi struktur ini menjadi fondasi penting bagi kelangsungan operasional BUMDes. Wawancara dengan pengurus dan anggota BUMDes mengungkapkan adanya ketimpangan dalam pembagian beban kerja. Beberapa posisi administratif masih dipegang oleh sedikit orang, sehingga tugas menjadi tidak merata dan dapat menimbulkan tekanan kerja berlebih pada individu tersebut. Kondisi ini berpotensi menghambat kelancaran operasional serta mengurangi tingkat produktivitas tim secara keseluruhan. Pengumpulan tugas yang terbatas tersebut juga berisiko menimbulkan kelelahan dan menurunkan semangat kerja. Upaya untuk mengatasi ketimpangan ini harus menjadi perhatian utama agar fungsi administratif dapat berjalan dengan lebih efisien. Struktur organisasi yang telah dibentuk sebenarnya sudah sesuai dengan ketentuan PERDA yang berlaku di wilayah Desa Pelem Watu. Meski demikian, kesesuaian struktur tidak selalu menjamin bahwa pelaksanaannya akan berjalan secara maksimal. Faktor pembagian kerja yang kurang seimbang mempengaruhi kinerja keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, evaluasi terhadap efektivitas struktur perlu dilakukan secara berkala untuk menyesuaikan dengan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi. Perbaikan dalam manajemen sumber daya manusia menjadi langkah strategis untuk meningkatkan pelayanan BUMDes. Perbaikan dalam pembagian tugas dan kewenangan juga penting agar setiap anggota dapat berkontribusi secara optimal. Pembentukan tim kerja yang lebih solid dan terstruktur akan mendukung distribusi beban kerja yang merata. Selain itu, pelatihan dan pendampingan bagi pengurus dapat memperkuat kapasitas mereka dalam menjalankan peran masing-masing. Keterbukaan komunikasi antar anggota juga diperlukan agar berbagai masalah dapat diselesaikan bersama. Dengan langkah-langkah tersebut, efektivitas pelaksanaan operasional BUMDes diharapkan meningkat. Secara keseluruhan, struktur organisasi BUMDes Pelem Watu menjadi landasan utama dalam pengelolaan desa yang profesional dan sesuai regulasi. Meskipun ada tantangan terkait beban kerja yang tidak merata, hal ini dapat diatasi melalui koordinasi dan perbaikan manajerial. Penguatan fungsi pengawasan juga perlu ditingkatkan untuk memastikan semua kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan peraturan. Menyusun strategi kerja yang lebih seimbang akan meminimalisasi hambatan dan meningkatkan kinerja tim. Dengan adanya perbaikan tersebut, BUMDes dapat berkontribusi lebih aktif dalam pembangunan desa.

Pengelolaan Aset dan Kerja Sama Pihak Ketiga

Pemanfaatan aset desa telah dilakukan sesuai dengan ketentuan PERDA yang berlaku. Lahan wisata, ruko, dan fasilitas publik yang dimiliki desa diserahkan ke BUMDes untuk dikelola secara langsung. Penyerahan ini bertujuan agar pengelolaan aset menjadi lebih profesional dan memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat. Dalam hal pengelolaan, BUMDes bertanggung jawab menjaga keberlanjutan dan pengembangan aset tersebut. Pengaturan ini juga memastikan pemanfaatan aset berjalan transparan dan terkontrol. Kerja sama dengan pihak ketiga telah dilakukan sesuai dengan ketentuan PERDA yang mengatur tata kelola aset desa. Salah satu kemitraan utama adalah dengan CSR PLN, yang aktif berkontribusi dalam pembangunan fasilitas desa. Keterlibatan CSR PLN tidak hanya terbatas pada penyediaan sarana fisik, tetapi juga pada program pemberdayaan masyarakat. Kolaborasi ini menjadi contoh nyata sinergi antara BUMDes dan pihak eksternal untuk

peningkatan kualitas desa. Kerja sama tersebut meningkatkan kapasitas pengelolaan aset serta layanan kepada masyarakat. Dampak positif dari kerja sama dengan CSR PLN terlihat dalam perbaikan infrastruktur dan peningkatan layanan publik. Fasilitas yang dibangun menjadi lebih memadai dan berfungsi optimal dalam mendukung kebutuhan warga desa. Pemberdayaan masyarakat melalui pelatihan dan program sosial lainnya juga semakin berjalan baik berkat dukungan PLN. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa kemitraan strategis dapat mempercepat pembangunan dan peningkatan kesejahteraan desa. Masyarakat merasa mendapatkan manfaat nyata dari kolaborasi tersebut. Meskipun kerja sama dengan CSR PLN memberikan banyak keuntungan, terdapat batasan terkait eksklusivitas kerja sama. Dalam beberapa hal, BUMDes menjadi kurang leluasa menjalin kemitraan dengan pihak lain. Kondisi ini dapat membatasi peluang untuk mengembangkan sumber daya atau mendapatkan dukungan yang lebih beragam. Untuk mengatasi hal tersebut, perlu dibicarakan kembali mekanisme kerja sama agar tetap fleksibel dan terbuka bagi mitra lain. Kebijakan yang lebih inklusif akan memperkuat posisi BUMDes dalam mengelola aset desa secara optimal. Pemanfaatan aset desa melalui BUMDes berjalan sesuai aturan dengan dukungan mitra strategis seperti CSR PLN. Kolaborasi ini berhasil meningkatkan kualitas dan layanan aset desa secara signifikan. Namun, tantangan terkait eksklusivitas kerja sama perlu mendapatkan perhatian agar pengelolaan aset dapat lebih dinamis. Pembinaan hubungan kemitraan yang beragam memberikan peluang pengembangan yang lebih luas bagi desa. Dengan demikian, keberlanjutan dan manfaat aset desa dapat terus ditingkatkan secara berkelanjutan.

Pelaporan dan Pertanggungjawaban

Laporan perkembangan usaha BUMDes kepada masyarakat melalui Musyawarah Desa memang diatur dalam berbagai regulasi, termasuk PERDA dan Peraturan Menteri. Secara umum, PERDA mewajibkan BUMDes menyampaikan laporan kepada masyarakat minimal dua kali setahun melalui Musyawarah Desa, sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas kepada masyarakat. Meski demikian, implementasi di lapangan belum sepenuhnya optimal, karena laporan yang disampaikan kepada pemerintah desa sering kali bersifat administratif dan tidak rutin disampaikan kepada masyarakat. Wawancara menunjukkan bahwa pelaporan yang dilakukan pengurus BUMDes biasanya berupa laporan keuangan lengkap seperti neraca, laba rugi, dan arus kas. Namun, laporan ini sering kali bersifat sederhana dan terbatas pada aspek administratif karena kurangnya pemahaman dari pemerintahan desa mengenai laporan keuangan secara mendalam. Akibatnya, laporan yang diberikan kepada masyarakat belum mencerminkan aspek yang lengkap dan transparan sesuai ketentuan PERDA, yang seharusnya mencakup perkembangan usaha dan aspek lainnya secara transparan. Mekanisme pelaporan yang efektif harus memenuhi ketentuan bahwa laporan dilakukan minimal dua kali dalam setahun dan disampaikan secara terbuka dalam forum Musyawarah Desa. Hal ini penting agar masyarakat bisa mengetahui perkembangan usaha BUMDes secara langsung dan memberikan masukan yang konstruktif. Ketidaksiharian ini menunjukkan perlunya peningkatan kapasitas dan pemahaman pemerintahan desa, agar mereka mampu mengelola pelaporan secara lengkap dan rutin kepada masyarakat, tidak hanya kepada pemerintah desa saja. Pada prakteknya, pelaporan sering kali terbatas pada bentuk laporan sederhana dan kurang komunikatif, sehingga mengurangi tingkat transparansi yang diharapkan dari pengelolaan BUMDes. Aspek penyajian laporan juga perlu diperbaiki dengan menyesuaikan laporan keuangan yang lengkap dan informatif, dan tidak terbatas pada laporan administratif semata. Pemerintah desa harus meningkatkan pemahaman dan kapasitas pengurus dalam menyusun laporan yang lebih lengkap dan sesuai standar supaya masyarakat dapat lebih aktif dalam pengawasan dan pengambilan keputusan terkait aset desa dan usaha BUMDes. Secara keseluruhan, meskipun regulasi sudah mengatur kewajiban penyampaian laporan, implementasinya masih perlu diperbaiki, terutama dalam hal konsistensi dan transparansi kepada masyarakat desa. Peningkatan kapasitas pemerintahan desa dalam menyusun dan menyampaikan laporan lengkap secara rutin sangat dibutuhkan, agar pelaksanaan amanat PERDA berjalan optimal dan BUMDes dapat menjalankan fungsi secara transparan dan akuntabel. Keberhasilan pelaporan ini sangat penting untuk memastikan masyarakat mendapatkan manfaat maksimal dari aset dan usaha desa.

Kontribusi terhadap PADes

Data APBDes tahun 2022 menunjukkan bahwa BUMDes berhasil memberikan kontribusi Pendapatan Asli Desa (PADes) sebesar Rp 10.099.600. Jumlah ini merupakan hasil Surplus Hasil Usaha (SHU) yang telah dialokasikan sesuai dengan ketentuan PERDA yang mengatur pengelolaan BUMDes. Kontribusi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan usaha oleh BUMDes sudah berjalan dengan baik dalam menghasilkan profit yang dapat dimanfaatkan oleh desa. Pengalokasian SHU ke PADes merupakan bukti nyata partisipasi BUMDes dalam peningkatan keuangan desa. Hal tersebut memperkuat posisi BUMDes sebagai motor penggerak ekonomi di tingkat desa. Jumlah kontribusi sebesar Rp 10 juta tersebut memang sudah positif, namun masih terbuka peluang untuk ditingkatkan agar semakin besar andilnya dalam PADes. Penguatan unit usaha yang ada merupakan salah satu langkah strategis untuk meningkatkan kinerja BUMDes. Optimalisasi aset desa yang dikelola oleh BUMDes juga dapat memperbesar potensi pendapatan dari berbagai sumber usaha. Pengembangan usaha baru harus disertai dengan kajian potensi pasar dan kebutuhan masyarakat agar hasilnya maksimal. Sinergi dan inovasi usaha menjadi kunci agar BUMDes mampu memberikan kontribusi lebih besar di masa mendatang. Pengelolaan keuangan BUMDes yang transparan dan terstruktur menjadi faktor penting dalam mempertahankan keberlanjutan sumber pendapatan desa. Laporan keuangan harus disusun secara rapi dan disampaikan secara rutin kepada pemerintah desa serta masyarakat. Hal ini akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan mendukung pengambilan keputusan yang tepat untuk pengembangan usaha BUMDes. Good governance dan tata kelola yang baik membantu memperkuat kinerja operasional BUMDes. Dengan manajemen yang solid, BUMDes dapat mengelola aset dan unit usaha secara efektif dan efisien. Pemanfaatan dana hasil usaha juga perlu diarahkan untuk reinvestasi yang mendorong pertumbuhan usaha BUMDes. Sebagian SHU dapat dialokasikan untuk pengembangan unit usaha baru atau penguatan modal usaha yang sudah ada. Peningkatan kapasitas pengelola BUMDes melalui pelatihan dan pendampingan juga sangat diperlukan untuk menjamin pengelolaan usaha yang profesional. Fokus pada pengembangan SDM dan inovasi produk atau jasa akan memberi nilai tambah bagi usaha BUMDes. Ini akan membawa dampak positif dalam jangka panjang untuk peningkatan PADes dan kesejahteraan masyarakat desa. Kolaborasi dengan berbagai pihak, termasuk pemerintah desa dan pihak ketiga, dapat memperluas jaringan bisnis dan akses pasar bagi BUMDes. Kerja sama strategis ini mendukung optimalisasi aset dan pengembangan unit usaha secara berkelanjutan. Pengawasan dan evaluasi secara berkala harus dilakukan untuk memastikan pencapaian target keuangan dan operasional. Dengan pengelolaan yang baik, BUMDes akan semakin berperan signifikan dalam mendukung pembangunan desa dan peningkatan ekonomi masyarakat. Kontribusi yang terus meningkat akan memperkuat peran BUMDes dalam membangun desa mandiri dan sejahtera.

Fakta Lapangan Berdasarkan Ketentuan Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 3 Tahun 2017

Tabel 2. Fakta Lapangan Berdasarkan Ketentuan Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 3 Tahun 2017

Komponen Perda	Ketentuan dalam Perda No. 3 Tahun 2017	Fakta Lapangan (Wawancara, Observasi, Dokumen)	Status
Tujuan Pembentukan BUMDes	BUMDes dibentuk untuk meningkatkan pendapatan masyarakat, mengelola potensi desa, dan meningkatkan PADes	BUMDes mengelola berbagai unit usaha (wisata, kuliner, edukasi, ruko, ayam petelur) untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menyektor PAD	Sesuai
Asas Pengelolaan	BUMDes harus dikelola secara transparan, akuntabel, partisipatif, dan berkelanjutan	Laporan keuangan disampaikan ke Pemerintah Desa, kegiatan BUMDes diketahui masyarakat melalui kegiatan wisata, namun untuk CSR masyarakat sebagian besar tidak mengetahui	Sesuai dengan catatan
Struktur Organisasi	Struktur minimal BUMDes terdiri atas: Penasihat, Pelaksana Operasional, dan Pengawas	Struktur BUMDes: Kepala Desa (penasihat), Direktur, Sekretaris,	Sesuai

		Bendahara, Pengawas, serta pengelola unit usaha	
Pengangkatan Pengurus	Pengurus BUMDes diangkat melalui Musyawarah Desa	Pengurus BUMDes dibentuk melalui musyawarah desa	Sesuai
Sumber Modal	Modal BUMDes berasal dari: <i>Pemerintah Desa, masyarakat, pemerintah pusat/daerah, lembaga keuangan, dan kerja sama pihak ketiga</i>	Modal BUMDes terutama berasal dari kerja sama CSR PLN, pendapatan usaha, serta dukungan desa	Sesuai
Jenis Usaha BUMDes	Unit usaha dalam BUMDesa dapat memanfaatkan sumber daya lokal dan teknologi tepat guna	Unit usaha: wisata desa, kuliner, penyewaan ruko, ayam petelur, kolam renang, seribu pohon	Sesuai
Kerja Sama dengan Pihak Ketiga	Mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga	BUMDes bekerja sama dengan CSR PLN dalam pengembangan fasilitas, pelatihan, dan bantuan sosial	Sesuai
Pengelolaan Aset Desa	Mengoptimalkan aset Desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan masyarakat Desa	BUMDes mengelola kawasan wisata, ruko, lahan	Sesuai
Penyusunan & Penyampaian Laporan	memberikan laporan perkembangan unit-unit usaha BUMDesa kepada masyarakat Desa melalui Musyawarah Desa sekurang-kurangnya 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun.	Laporan keuangan & LPJ telah disampaikan ke desa	Sesuai
Pengawasan	Pengawasan dilakukan oleh Penasihat dan Pengawas BUMDes	Pengawas berasal dari unsur masyarakat dan desa; pengawasan dilakukan secara administratif	Sesuai
Surplus Hasil Usaha (SHU)	Hasil usaha BUMDesa merupakan pendapatan yang diperoleh dari hasil transaksi dikurangi dengan pengeluaran biaya dan kewajiban pada pihak lain, serta penyusutan atas barang-barang inventaris dalam 1 (satu) tahun buku.	LPJ tahun 2022 menunjukkan pembagian SHU termasuk penyeteroran PADes sebesar Rp 10.099.600	Sesuai
Keterlibatan Masyarakat	Mendorong usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi Desa menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung dan menyediakan segala jenis kebutuhan warga	Ada warga yang mengikuti kegiatan, namun partisipasi belum merata	Sesuai dengan catatan

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Pengelolaan BUMDes

Faktor Pendukung

- a. Dukungan Pemerintah Desa
Wawancara dengan Sekretaris Desa menunjukkan bahwa Pemerintah Desa mendampingi BUMDes dalam administrasi, pengawasan, serta penyelarasan laporan.
- b. Kerja Sama CSR PLN
CSR PLN menjadi kekuatan utama yang mendukung pengembangan fasilitas wisata, memberikan pelatihan, dan bantuan sosial. Kerja sama ini mempercepat pembangunan unit usaha.
- c. Pemanfaatan Aset Desa yang Strategis
Kawasan wisata desa yang luas menjadi modal penting bagi BUMDes dalam mengembangkan unit-unit usaha.
- d. Dampak Sosial yang Dirasakan Warga
Warga yang mendapat pelatihan atau bantuan CSR memberikan testimoni positif, yang memperkuat penerimaan masyarakat terhadap keberadaan BUMDes.

Faktor Penghambat

- a. Keterbatasan SDM Aktif
Direktur menyampaikan bahwa beberapa pekerjaan menumpuk pada satu atau dua orang, karena pengurus tidak menerima honor tetap. Ini memengaruhi efektivitas pengelolaan.
- b. Partisipasi Masyarakat yang Fluktuatif
Beberapa warga antusias mengikuti kegiatan, tetapi banyak yang enggan terlibat secara rutin. Hal ini menghambat keberlanjutan program operasional.
- c. Administrasi Pelaporan yang Belum Stabil
LPJ dan laporan sering masuk awal tahun berikutnya, bukan pada tahun berjalan, sehingga memengaruhi proses pengawasan.
- d. Batasan Kemitraan
Kerja sama eksklusif dengan CSR PLN membatasi BUMDes membuka peluang kolaborasi dengan pihak lain.

Penerapan Prinsip Partisipasi, Transparansi, dan Akuntabilitas Partisipasi

Masyarakat berpartisipasi dalam beberapa kegiatan seperti pengelolaan ayam petelur dan kegiatan wisata yang dikembangkan di lingkungan desa. Keterlibatan tersebut menunjukkan adanya dukungan nyata terhadap program pemberdayaan yang telah direncanakan. Sebagian warga melihat kegiatan ini sebagai peluang untuk meningkatkan pendapatan keluarga. Sebagian lainnya memandangnya sebagai sarana belajar keterampilan baru di bidang peternakan dan pariwisata. Partisipasi ini menjadi indikator awal adanya potensi pengembangan ekonomi lokal berbasis masyarakat. Partisipasi masyarakat dalam berbagai kegiatan tersebut belum merata di seluruh kelompok warga. Masih terdapat warga yang belum terlibat secara aktif dalam kegiatan rutin yang diselenggarakan. Perbedaan tingkat pendidikan dan pengalaman turut memengaruhi sikap warga terhadap program yang berjalan. Kondisi ini menyebabkan sebagian kegiatan hanya dijalankan oleh kelompok warga tertentu. Ketimpangan keterlibatan ini berpotensi menghambat optimalisasi hasil program secara keseluruhan. Minat masyarakat menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi tingkat keikutsertaan dalam kegiatan. Warga yang memiliki ketertarikan terhadap bidang peternakan atau pariwisata cenderung lebih aktif berpartisipasi. Sementara itu, warga yang merasa kegiatan tersebut tidak sesuai dengan minat pribadi cenderung bersikap pasif. Kurangnya dorongan dari lingkungan sekitar juga berdampak pada rendahnya motivasi sebagian warga. Rendahnya minat ini memperlambat peningkatan jumlah masyarakat yang terlibat. Pemahaman masyarakat terhadap tujuan dan manfaat kegiatan juga memengaruhi tingkat partisipasi. Masih terdapat warga yang belum sepenuhnya memahami potensi jangka panjang dari pengelolaan ayam petelur dan kegiatan wisata. Informasi yang diterima belum merata sehingga tidak semua warga memiliki gambaran yang sama tentang manfaat program. Hal ini menimbulkan persepsi bahwa kegiatan tersebut tidak memberikan keuntungan secara langsung. Rendahnya pemahaman tersebut menjadi salah satu penyebab rendahnya keterlibatan dalam kegiatan rutin.

Transparansi

Transparansi kepada Pemerintah Desa telah berjalan dengan baik melalui penyampaian laporan kegiatan dan keuangan secara berkala. Laporan tersebut menjadi dasar bagi pemerintah desa dalam melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan program. Mekanisme pelaporan yang sudah berjalan menunjukkan adanya kepatuhan terhadap prosedur administrasi yang berlaku. Kondisi ini mencerminkan adanya hubungan koordinatif yang cukup baik antara pengelola kegiatan dan pemerintah desa. Transparansi internal ini berperan penting dalam menjaga akuntabilitas pengelolaan program. Transparansi kepada masyarakat desa belum sepenuhnya terpenuhi sebagaimana yang telah diamanatkan dalam peraturan daerah. Laporan pertanggungjawaban belum dipublikasikan secara terbuka melalui forum Musyawarah Desa. Masyarakat belum memperoleh akses informasi yang memadai terkait penggunaan anggaran dan hasil kegiatan. Situasi ini menyebabkan tingkat pengetahuan warga terhadap perkembangan program masih terbatas. Keterbatasan informasi tersebut berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat. Ketentuan dalam PERDA mewajibkan penyampaian laporan kepada masyarakat melalui Musyawarah Desa minimal dua kali dalam satu tahun. Kewajiban tersebut bertujuan untuk memastikan adanya keterbukaan informasi bagi seluruh warga. Pelaksanaan ketentuan ini menjadi sarana bagi masyarakat untuk melakukan kontrol sosial. Forum Musyawarah Desa juga berfungsi sebagai ruang diskusi antara pengelola dan masyarakat. Penerapan aturan ini secara konsisten akan meningkatkan partisipasi warga dalam kegiatan desa. Belum terlaksananya publikasi laporan secara rutin menunjukkan adanya celah dalam penerapan prinsip transparansi publik. Kondisi ini memerlukan perhatian serius dari pihak pengelola program. Upaya perbaikan dapat dilakukan dengan menjadwalkan Musyawarah Desa secara berkala. Penyampaian laporan secara terbuka akan mendorong keterlibatan masyarakat dalam pengawasan. Langkah tersebut juga akan memperkuat akuntabilitas dan legitimasi program yang dijalankan.

Akuntabilitas

BUMDes telah menyusun laporan keuangan secara lengkap sebagai bentuk pertanggungjawaban pengelolaan usaha desa. Laporan tersebut disampaikan kepada Pemerintah Desa sebagai pihak yang memiliki kewenangan pengawasan. Penyusunan laporan keuangan ini menunjukkan adanya upaya menjaga akuntabilitas dalam pengelolaan dana. Data keuangan yang dicatat mencerminkan aktivitas usaha yang dijalankan selama periode tertentu. Pertanggungjawaban ini menjadi dasar evaluasi kinerja BUMDes. Aspek administratif dalam pengelolaan laporan keuangan masih memerlukan perbaikan. Ketepatan waktu penyampaian laporan belum selalu sesuai dengan jadwal yang ditetapkan. Keterlambatan tersebut dapat menghambat proses evaluasi dan pengambilan keputusan oleh Pemerintah Desa. Kondisi ini juga berpotensi menurunkan kualitas pengawasan terhadap jalannya usaha desa. Kedisiplinan dalam pelaporan menjadi faktor penting dalam menjaga tata kelola yang baik. Kelengkapan bukti transaksi juga menjadi salah satu masalah yang masih ditemui. Tidak semua pengeluaran dan pemasukan disertai dengan dokumen pendukung yang memadai. Kekurangan bukti transaksi dapat menimbulkan keraguan terhadap validitas data keuangan. Situasi ini menyulitkan proses audit dan pemeriksaan administrasi. Ketertiban dokumentasi perlu ditingkatkan untuk mendukung keakuratan laporan. Perbaikan pada aspek ketepatan waktu dan kelengkapan dokumen akan meningkatkan kualitas laporan keuangan BUMDes. Langkah ini dapat ditempuh melalui penataan sistem administrasi yang lebih tertib. Pencatatan keuangan yang konsisten akan membantu pengelola dalam memantau kondisi usaha. Pengelolaan arsip yang rapi juga memudahkan proses pemeriksaan keuangan. Pembenahan ini akan memperkuat kepercayaan Pemerintah Desa terhadap kinerja BUMDes.

Kontribusi BUMDes terhadap Kemandirian Ekonomi Desa dan Kesejahteraan Masyarakat

a. Pembukaan lapangan kerja

Unit usaha seperti ayam petelur dan wisata memberikan peluang kerja bagi warga di sekitar desa. Kegiatan peternakan membuka kesempatan bagi masyarakat untuk terlibat dalam perawatan, pemberian pakan, dan pengelolaan hasil produksi. Usaha wisata menghadirkan kebutuhan tenaga kerja pada sektor pelayanan, kebersihan, dan pengelolaan fasilitas. Kesempatan kerja ini membantu mengurangi tingkat pengangguran di tingkat lokal. Warga memperoleh sumber pendapatan tambahan dari keterlibatan dalam unit usaha tersebut.

Keberadaan unit usaha juga mendorong peningkatan keterampilan masyarakat dalam bidang tertentu. Warga belajar mengelola usaha secara lebih tertib dan terencana melalui pengalaman langsung. Pengetahuan tentang peternakan dan pelayanan wisata menjadi lebih berkembang. Kemampuan ini dapat dimanfaatkan untuk membuka usaha mandiri di kemudian hari. Peluang kerja yang tersedia berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan keluarga warga.

b. Pendapatan desa melalui PAD

Setoran PAD sebesar Rp 10.099.600 menunjukkan kontribusi langsung BUMDes bagi kas desa. Nilai tersebut mencerminkan peran nyata BUMDes dalam mendukung kapasitas fiskal desa. Dana yang disetorkan dapat dimanfaatkan untuk membiayai program pembangunan dan pelayanan publik. Capaian ini juga menjadi indikator kinerja usaha desa yang mulai memberikan hasil finansial. Kontribusi tersebut memperkuat posisi BUMDes sebagai aset ekonomi desa. Pemberdayaan dan peningkatan kapasitas masyarakat Program CSR seperti pelatihan, bantuan alat kerja, dan dukungan sosial meningkatkan kapasitas ekonomi warga. Khususnya untuk Home Industry

c. Pengembangan aktivitas ekonomi lokal

Fasilitas wisata menciptakan peluang bagi UMKM desa seperti penjual makanan, penyedia jasa, dan usaha kecil lainnya. Aktivitas wisata meningkatkan jumlah pengunjung yang membutuhkan berbagai produk dan layanan. Kondisi ini mendorong tumbuhnya usaha kuliner, kerajinan, dan jasa lainnya di sekitar lokasi wisata. Warga memiliki kesempatan untuk memasarkan produk lokal kepada pengunjung. Peluang ini memperluas sumber pendapatan masyarakat desa.

Keberadaan UMKM di kawasan wisata juga mendorong perputaran ekonomi lokal. Pendapatan yang diperoleh pelaku usaha digunakan kembali untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari di desa. Interaksi antara wisatawan dan pelaku UMKM memperkenalkan produk desa ke pasar yang lebih luas. Daya saing usaha kecil semakin meningkat melalui pengalaman melayani konsumen yang beragam. Dampak ini berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Testimoni warga memperkuat bahwa BUMDes memberikan manfaat nyata:

“Sangat Alhamdulillah, bagi saya pribadi sangat membantu. Ya memang itu tak luput dari takdir Tuhan yang maha kuasa juga, tapi Alhamdulillah di pelempatu ini ada program BUMDES yang bisa membantu, bisa memberi jalan. Di waktu anak saya menempuh perkuliahan jadi bisa terselesaikan dengan Alhamdulillah.”

Hal tersebut menunjukkan bahwa keberadaan BUMDes tidak hanya berpengaruh pada PADes, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara emosional, sosial, dan ekonomi.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pelem Watu dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 3 Tahun 2017, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan BUMDes telah berjalan dengan cukup baik dan sebagian besar telah memenuhi ketentuan regulatif yang berlaku. Struktur organisasi, pembentukan pengurus melalui musyawarah desa, sumber permodalan, serta pengelolaan unit usaha menunjukkan kesesuaian dengan pasal-pasal dalam peraturan daerah tersebut. Temuan ini menjawab pertanyaan penelitian pertama bahwa implementasi pengelolaan BUMDes sudah berada dalam jalur yang tepat, meskipun masih memerlukan penguatan pada beberapa aspek operasional dan administratif. Dalam konteks faktor pendukung dan penghambat, penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan Pemerintah Desa, kerja sama CSR PLN, serta pemanfaatan aset desa menjadi kekuatan penting dalam proses pengelolaan BUMDes. Namun, keterbatasan sumber daya manusia, rendahnya partisipasi sebagian masyarakat, dan ketidakstabilan administrasi pelaporan menjadi hambatan yang memengaruhi efektivitas pengelolaan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan tidak hanya bergantung pada regulasi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh dinamika sosial, kapasitas pengurus, dan tingkat keterlibatan warga. Evaluasi terhadap prinsip partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip tersebut belum sepenuhnya optimal. Partisipasi masyarakat cenderung bersifat parsial, sedangkan transparansi belum berjalan maksimal karena laporan belum rutin disampaikan kepada masyarakat melalui forum Musyawarah Desa sebagaimana diamanatkan dalam Perda. Akuntabilitas sudah terlihat melalui penyusunan laporan keuangan dan LPJ, tetapi ketepatan waktu penyampaian dokumen masih memerlukan perbaikan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa BUMDes Pelem Watu memberikan kontribusi nyata terhadap PADes melalui penyetoran Surplus Hasil Usaha sebesar Rp 10.099.600 pada tahun 2022, serta memberikan dampak sosial melalui pemberdayaan dan kegiatan CSR yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Temuan ini menegaskan bahwa keberadaan BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai lembaga usaha, tetapi juga sebagai instrumen pembangunan ekonomi desa dan peningkatan kesejahteraan warga. Dengan demikian, secara keseluruhan penelitian ini memberikan gambaran bahwa pengelolaan BUMDes Pelem Watu telah memberikan kontribusi positif bagi desa, meskipun masih membutuhkan peningkatan dalam tata kelola, kapasitas SDM, dan keterlibatan masyarakat agar dapat lebih optimal dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, N., Ananda, D., Halifa, I., & ... (2025). Peran Strategis BUMDes dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat: Studi Kasus di Desa Pekan Heran, Rengat Barat. ... *Ilmu Sosial & ...*, 1304–1310.

<http://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/AlZayn/article/view/1022%0Ahttps://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/AlZayn/article/download/1022/621>

- Aryandini, F. S., & Rosdiana, W. (2025). *Implementasi Kebijakan Bumdes Dalam Mendukung Kemandirian Desa Di Desa Wonocoyo Kecamatan Panggul Kabupaten Trenggalek Implementation of BUMDes Policies in Supporting Village Independence in Wonocoyo Village , Panggul District , Trenggalek*. 4, 210–226.
- Bella Dwi Ari Puspita K, & Taufiq Hidayat, M. (2024). Analysis of the Implementation of Management of Village-Owned Enterprises (BUMDES) in Increasing Village Original Income. *Muhasabatuna: Jurnal Akuntansi Syariah*, 6(1), 59–66. <https://doi.org/10.54471/muhasabatuna.v6i1.2825>
- Darmawan, A., Alamsyah, R., Koswara, R., & Ahmadi, D. (2022). *Strengthen the Role of Village Owned Enterprises (BUMDes) to Improve Social Welfare and Reduce Inequality in Rural Areas: Lesson from Indonesia. 2020, 2017–2020*. <https://doi.org/10.4108/ea.10-8-2022.2320874>
- Eriza Hudori, Erika Revida, & Beby Karina Fawzea Sembiring. (2021). The Role Of Youth in the Development Program Of Business Entities Owned By Bah Butong Village Sidamanik Subdistrict Simalungun Regency. *International Journal of Science, Technology & Management*, 2(4), 1292–1294. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v2i4.276>
- Fajar, I. M., Herdini, Z. P., Rahmatulaili, M., Nurhidayah, S. E., & Afifah, D. F. (2025). Kapabilitas Pemerintah Desa dan BUMDes dalam Pengelolaan Wisata Umbul di Desa Ponggok Kabupaten Klaten. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Sosial*, 4(3), 259–271. <https://doi.org/10.55606/jurrish.v4i3.5822>
- Fitriani, D., Md Shahbudin, A. S., & Shauki, E. R. (2024). Exploring BUMDES accountability: Balancing expectations and reality. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2402083>
- Gursida, H., Notosudjono, D., Indrayono, Y., & Sasongko, H. (2023). *Rudence: Rural Development for Economic Resilience) IMPLEMENTATION OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE FOR SUSTAINABLE BUSINESS IN BUMDES IN BOGOR DISTRICT*. 2(2), 101–112. <https://doi.org/10.53698/ruden>
- Hakim, A. R., Salman, R., Kurniawan, E. J. A., Wibawa, W. A., Ristawati, R., Noventri, A. C., Annisa, F. N., Fadhlullah, M. R., & Wardhani, F. (2025). Strategi Optimalisasi BUMDes Berbasis Potensi Lokal di Desa Gampeng Kabupaten Nganjuk Provinsi Jawa Timur. *Room of Civil Society Development*, 4(1), 181–196. <https://doi.org/10.59110/rcsd.521>
- Hayati, E., & Bariroh, K. (2021). Effect Of BUMDes on Increasing PADes in Blawi Village, Karangbinangun District, Lamongan Regency. *Enrichment: Journal of Management*, 11(2), 1253–1257. <https://enrichment.iocspublisher.org/index.php/enrichment/article/view/80%0Ahttps://enrichment.iocspublisher.org/index.php/enrichment/article/download/80/59>
- Hidayat, R., Supriyadi, S., & Husni, H. (2025). MANAJEMEN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA (PADes) (Studi Pada BUMDes Batu Penaning Desa Berare Kecamatan Moyo Hilir Kabupaten Sumbawa). *Agroteksos*, 34(3), 1158. <https://doi.org/10.29303/agroteksos.v34i3.1326>
- Hilmawan, R., Aprianti, Y., Vo, D. T. H., Yударuddin, R., Bintoro, R. F. A., Fitrianto, Y., & Wahyuningsih, N. (2023). Rural development from village funds, village-owned enterprises, and village original income. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(4), 100159. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100159>
- Irwan, P., Batu, M., & Suaib, S. O. D. (2021). Pengaruh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Peningkatan Ekonomi Masyarakat Desa di Kabupaten Tolitoli. *Journal Actual Organization of Economic*, 2(1), 127–132.
- JAYADI, M. F., Zulkifli, Salim, E. S., & Akram, M. (2024). the Role of Bumdes in Increasing Village Original Income in Kanrung Village. *Jurnal Ilmiah Administrasita'*, 15(1), 16–24. <https://doi.org/10.47030/administrasita.v15i1.599>
- Kadir Jaelani, A., Fatimah, S., & Sriningsih, S. (2024). Literature Review of BUMDes Business Development Strategy in Increasing Village Original Income. *Indonesian Development*

- Economics and Localities*, 1(2), 2–11. <https://doi.org/10.59535/y9z5gv42>
- Kurnianto, S., & Iswanu, B. I. (2021). Governance and Performance of Village-Owned Enterprises (Bumdes). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Airlangga*, 6(2), 1150–1170. <https://doi.org/10.20473/jraba.v6i2.187>
- Lisrotul Munawaroh, & Maulidah Narastri. (2024). Analisis Pengelolaan dan Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Guna Peningkatan Perekonomian Masyarakat Desa Ditinjau Dari Perda Nomor 15 Tahun 2019 Mengenai Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. *Politika Progresif: Jurnal Hukum, Politik Dan Humaniora*, 1(3), 324–334. <https://doi.org/10.62383/progres.v1i3.648>
- Luh, N., Novi, P., Mirta, I. W., Agung, I. G., & Yuliantika, A. (2024). *Implementasi Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik*. 4, 94–104.
- Mahendro, Manggabarani, A. S., & Marzuki, F. (2023). *Implementation of Manual and Digital Financial Management on BUMDes in Cimanggis Village*. 6, 1630. <http://jiip.stkipyapisdmpu.ac.id>
- Malasari, E., & Safitri, T. A. (2022). Analisis Kinerja Keuangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Podho Joyo Kabupaten Gresik. *Cross-Border*, 5(2), 1384–1392.
- Mardiasmo. (2021). *AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK - Edisi Terbaru*. Andi Offset. <https://books.google.co.id/books?id=pBVCEAAQBAJ>
- Novalina Deviyanti dan Cholis Hidayati. (2024). Analisis Pengelolaan Dana Desa Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 (Studi Kasus Pada Desa Kepatihan Kecamatan Menganti Kabupaten Gresik). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 11(2).
- Pawitan, G., Lesmono, D., Aritonang, K., & Diyanah, M. C. (2025). Empowering Rural Communities through Strengthening Village-Owned Enterprises (BUMDes) for Sustainable Socioeconomic Development: A Case Study of Mekarsari Village, Garut Regency. *Society*, 13(1), 256–274. <https://doi.org/10.33019/society.v13i1.797>
- Prihartini, I., & Choiriyah, I. U. (2024). *Roles of BUMDes in Increasing Village Income and Community Sustainability Peran BUMDes dalam Meningkatkan Pendapatan Desa dan Keberlanjutan Masyarakat*. 4(02), 7823–7830. <https://doi.org/10.21070/ijccd.v15i3.1076>
- Rachmawati, E., & Prapanca, D. (2024). Community Engagement in BUMDes PUJA BERSINAR Management Practices. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 14(2), 6–14.
- Rahmadani, S., & Isnaini. (2022). Strategy of Village Owned Enterprises (Bumdes) in Increasing Village Original Income (Pades) Gresik Regency. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*, 33(1), 1–12.
- Rifai, M. S. (2025). *The Role of Village-Owned Enterprises (BUMDES) in Increasing Village Original Income in Munjul Village , Astanajapura District , Cirebon Regency*. 2(3), 1058–1069.
- Salmiah, N., Nanda, S. T., & Adino, I. (2022). Peranan BUMDes Dalam Meningkatkan PADes : Survey Pada Bumdes Amanah Sejahtera Desa Sungai Buluh Kabupaten Kuantan Singingi. *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 5(2), 142–153.
- Saputra, R., & Havlíček, T. (2025). Building Competitive Rural Enterprises through Collaborative Governance: A Model for Strengthening BUMDes in Indonesia. *International Journal of Economics, Business, and Entrepreneurship* |, 8(2), 120–149.
- Sari, W. K., Fatmala, W., & Baubau, P. (2025). THE ROLE OF BUMDES BISAEA IN INCREASING VILLAGE ORIGINAL. *International Journal Of Multidiciplinary Learners*, 1(4), 82–89.
- Silitonga, M. S., Wati, N. K., & Gati, R. A. (2025). Community Participation in BUMDes Management: A Case Study of Harjawana Village. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v10i15.19200>
- Sugiarti, L., & Susanti, S. (2020). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Bintang Flamboyan Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Tanjung Sawit Kecamatan Tapung Menurut Perspektif Ekonomi Syariah. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 30–45.
- Utami, A. P., Sunaningsih, S. N., & Panggiarti, E. K. (2025). Optimalisasi BUMDes, Aset Desa, dan Kinerja Manajerial Pada Peningkatan PADes. *Revenue Manuscript*, 2(3), 237–245.

<https://doi.org/10.63068/revenue.v2i3.113>

Yanuardani, D., & Arif, L. (2022). Analisis Kapasitas Manajemen Kewirausahaan dalam BUMDesa “Bina Sejahtera” Desa Dadapkuning Kecamatan Cerme Kabupaten Gresik. *Jurnal Sinar Manajemen*, 9(1), 36–47.

Yuliani, N. L., Prasetyawan, A., Susanto, B., & Utami, P. S. (2024). *Accountability for Management of Village-Owned Enterprises (BUMDes): Determination Analysis* (Issue Bishss 2023). Atlantis Press SARL. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-273-6_40