



OPTIMALISASI IMPLEMENTASI BUMDES JAYA LESTARI DESA SUNGIKULON, KABUPATEN PASURUAN: ANALISIS STRATEGI, KENDALA, DAN KONTRIBUSI TERHADAP PENDAPATAN ASLI DESA

Ahmad Yusroni¹, Andra Pratama Juliyanto², Yuyun Eka Kartika Sari³,
Muhammad Khairul Anwar⁴, Nabila Septia Rosa⁵

D4 Administrasi Negara,
Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Surabaya ^{1,2,3,4,5}

Dikirim (Agustus 07, 2025)
Direvisi (September 08, 2025)
Diterima (Desember 09, 2025)
Diterbitkan (Desember 31, 2025)

Corresponding Author
Ahmad Yusroni-
ahmadyusroni@unesa.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi BUMDes Jaya Lestari di Desa Sungikulon dengan fokus pada strategi optimalisasi pengelolaan, kendala yang dihadapi, serta kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal, melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif pada unit usaha Pospay dan pangkalan LPG 3 kg, serta telaah dokumen laporan keuangan, logbook penjualan, dan arsip operasional lainnya. Data dianalisis secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan kapasitas sumber daya manusia, promosi produk, kemitraan dengan PT. Pos dan PT. Pertamina, serta penguatan permodalan baru efektif menjaga keberlangsungan operasional, namun belum mampu menghasilkan kontribusi signifikan terhadap PADes. Berbagai kendala internal berupa keterbatasan kompetensi manajerial dan keuangan, rendahnya transparansi, serta kepemimpinan yang belum efektif, diperkuat kendala eksternal seperti persaingan pasar dan partisipasi masyarakat yang rendah. Kontribusi BUMDes lebih dominan pada aspek non-finansial berupa kemudahan layanan, pemberdayaan ekonomi, dan dampak sosial, sementara kontribusi finansial terhadap PADes masih sangat terbatas.

Kata Kunci: BUMDes; Pendapatan Asli Desa; strategi pengelolaan; kendala; kontribusi.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of BUMDes Jaya Lestari in Sungikulon Village by focusing on management optimization strategies, existing constraints, and its contribution to Village Own-Source Revenue (PADes). A qualitative single-case study design was employed using in-depth interviews, participatory observation of business units such as Pospay services and 3-kg LPG outlets, and document analysis of financial statements, sales logbooks, and other operational records. Data were analyzed through an interactive process involving data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that strategies related to human resource capacity building, product promotion, partnerships with PT. Pos and PT. Pertamina, and capital strengthening are only sufficient to maintain operational continuity and have not yet generated a significant contribution to PADes. Internal constraints include limited managerial and financial skills, low transparency, and less effective leadership, while external constraints arise from market competition and low community participation. The contribution of BUMDes is more evident in non-financial aspects such as service facilitation, economic empowerment, and social impact, whereas its direct financial contribution to PADes remains very limited.

Keywords: village-owned enterprise; village revenue; management strategy; constraints; contribution.

PENDAHULUAN

Desa sebagai unit pemerintahan terkecil di Indonesia memiliki posisi strategis dalam pembangunan nasional, khususnya dalam penguatan ekonomi lokal dan peningkatan kesejahteraan masyarakat pedesaan (Prasojo *et al.*, 2023). Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, desa memperoleh otonomi yang lebih luas, termasuk kewenangan mengelola sumber daya ekonomi dan membangun lembaga ekonomi desa secara mandiri (Pemerintah Republik Indonesia, 2014). Otonomi ini dimaksudkan untuk mendorong desa menjadi lebih mandiri, produktif, dan mampu mengelola potensi lokalnya secara optimal, sehingga mampu menjadi motor penggerak perekonomian di tingkat pedesaan. Salah satu instrumen penting dalam penguatan ekonomi desa adalah pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang diharapkan dapat menjadi wadah bagi pemanfaatan potensi ekonomi desa, penciptaan lapangan kerja, dan peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) (Fitriani & Dharma, 2023). Dalam konteks ini, BUMDes bukan hanya

sekadar lembaga usaha, tetapi juga merupakan bentuk nyata dari pemberdayaan ekonomi masyarakat desa yang berbasis pada potensi lokal. Pemerintah pusat dan daerah terus mendorong pembentukan dan pengembangan BUMDes sebagai bagian dari strategi penguatan ekonomi desa dan peningkatan PADes, yang pada akhirnya diharapkan dapat berkontribusi terhadap pembangunan desa yang berkelanjutan.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan, guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa (Pemerintah Republik Indonesia, 2021). Konsep BUMDes ini diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, serta kemudian diperbarui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. BUMDes dirancang sebagai lembaga ekonomi desa yang dikelola secara profesional, namun tetap berakar pada potensi dan kebutuhan desa, serta melibatkan masyarakat dalam pengelolaannya (La Suhu *et al.*, 2020). Tujuan utama pendirian BUMDes adalah untuk meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan aset desa, meningkatkan usaha masyarakat, menciptakan peluang usaha, membuka lapangan kerja, serta meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Dengan demikian, BUMDes diharapkan dapat menjadi motor penggerak roda perekonomian desa, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan memperkuat ekonomi desa yang lebih mandiri. Keberhasilan BUMDes sangat ditentukan oleh sejauh mana lembaga ini mampu mengelola potensi desa secara efektif, mengelola usaha secara profesional, dan memberikan kontribusi nyata terhadap PADes.

Pendapatan Asli Desa (PADes) merupakan salah satu indikator penting dalam pembangunan desa, karena menjadi sumber dana yang digunakan untuk pembiayaan pembangunan dan pelayanan publik di tingkat desa (Abdullahi *et al.*, 2021). PADes terdiri atas penerimaan dari hasil usaha, hasil aset, jasa usaha, dan lain-lain pendapatan asli desa, yang semuanya diharapkan dapat ditingkatkan melalui pengelolaan potensi ekonomi desa secara optimal. Dalam konteks ini, BUMDes dianggap sebagai salah satu pilar utama dalam peningkatan PADes, karena merupakan lembaga yang secara khusus dirancang untuk mengelola usaha dan aset desa guna menghasilkan pendapatan bagi desa (Supardi & Budiwitjaksono, 2021). BUMDes berperan sebagai penampung berbagai kegiatan ekonomi dan pelayanan umum di desa, serta menjadi sarana bagi

desa untuk mengelola potensi ekonomi lokal secara terstruktur dan berkelanjutan. Dengan demikian, keberadaan dan keberhasilan BUMDes sangat erat kaitannya dengan kemampuan desa dalam meningkatkan PADes, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pembangunan desa yang lebih mandiri. Oleh karena itu, optimalisasi implementasi BUMDes menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa lembaga ini dapat berfungsi secara efektif sebagai motor penggerak perekonomian desa dan peningkat PADes.

Meskipun BUMDes memiliki potensi besar untuk meningkatkan PADes dan perekonomian desa, dalam praktiknya banyak BUMDes menghadapi berbagai tantangan yang menghambat keberhasilannya (Masrullah *et al.*, 2023). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan BUMDes di Indonesia telah memberikan dampak positif, namun masih menghadapi tantangan, terutama dalam aspek komunikasi, sumber daya manusia, dan struktur birokrasi. Tantangan utama yang sering dihadapi oleh BUMDes antara lain keterbatasan sumber daya manusia (SDM), kurangnya keterampilan manajerial dan keuangan, kurangnya partisipasi masyarakat, serta keterbatasan akses terhadap modal dan pemasaran (Katili *et al.*, 2024). Selain itu, banyak BUMDes juga menghadapi kendala dalam pengelolaan keuangan, seperti kurangnya transparansi, akuntabilitas, dan sistem pelaporan yang memadai, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya kepercayaan masyarakat dan kurangnya kontribusi terhadap PADes. Tantangan lainnya adalah kurangnya perencanaan strategis yang matang, sehingga usaha yang dijalankan sering kali tidak berkelanjutan dan hanya memberikan hasil jangka pendek. Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa BUMDes dapat berfungsi secara optimal, diperlukan analisis mendalam terhadap strategi, kendala, dan kontribusinya terhadap PADes, agar dapat dirumuskan rekomendasi yang tepat untuk optimalisasi implementasinya.

Desa Sungikulon, Kecamatan Pohjentrek, Kabupaten Pasuruan, merupakan salah satu desa yang telah membentuk BUMDes sebagai upaya untuk meningkatkan perekonomian desa dan PADes (Supardi & Budiwitjaksono, 2021). BUMDes Jaya Lestari didirikan melalui musyawarah desa khusus yang melibatkan perangkat desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), ketua RT/RW, pendamping desa, serta perwakilan masyarakat, dengan tujuan mengelola potensi ekonomi desa secara terstruktur dan berkelanjutan. BUMDes Jaya Lestari menjalankan beberapa bidang usaha, antara lain usaha jasa pembayaran (*Pospay*), usaha jasa penyewaan kios milik desa, usaha penjualan (termasuk pangkalan LPG 3 kg), budidaya ikan air tawar, dan

pengolahan bank sampah. Namun, dalam praktiknya, pengelolaan BUMDes Jaya Lestari masih menghadapi berbagai tantangan, di mana beberapa bidang usaha tidak berjalan dengan baik, bahkan ada yang tidak memberikan pemasukan sama sekali, seperti usaha budidaya ikan air tawar dan pengolahan bank sampah. Selain itu, beberapa bidang usaha mengalami penurunan pendapatan, sehingga kontribusi BUMDes Jaya Lestari terhadap PADes masih terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun BUMDes telah dibentuk, implementasinya belum optimal, sehingga perlu dilakukan analisis mendalam terhadap strategi, kendala, dan kontribusinya terhadap PADes.

Berdasarkan observasi awal dan data lapangan, implementasi BUMDes Jaya Lestari di Desa Sungikulon masih belum optimal, di mana hasil usaha BUMDes belum mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap PADes (Masrullah *et al.*, 2023). Hasil wawancara dengan pengurus BUMDes menunjukkan bahwa laba yang diperoleh masih cukup untuk biaya operasional dan gaji pegawai, namun belum mampu memberikan pemasukan ke kas desa atau meningkatkan PADes secara nyata. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan pendirian BUMDes (meningkatkan PADes dan kesejahteraan masyarakat) dengan kenyataan di lapangan, di mana BUMDes belum mampu berfungsi sebagai motor penggerak perekonomian desa. Gap praktis ini diperparah oleh berbagai kendala internal dan eksternal, seperti keterbatasan SDM, kurangnya kapasitas manajerial, kurangnya partisipasi masyarakat, serta keterbatasan akses terhadap pemasaran dan teknologi. Selain itu, penerapan prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes, seperti kooperatif, partisipatif, dan berkelanjutan, masih belum sepenuhnya terwujud, sehingga pengelolaan BUMDes cenderung berjalan di tempat dan tidak berkembang secara signifikan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang secara khusus menganalisis implementasi BUMDes Jaya Lestari, agar dapat diidentifikasi strategi yang telah diterapkan, kendala yang dihadapi, serta kontribusinya terhadap PADes.

Meskipun telah banyak penelitian tentang BUMDes dan PADes, masih terdapat gap ilmiah yang perlu diisi, terutama dalam konteks analisis strategi, kendala, dan kontribusi BUMDes terhadap PADes di tingkat desa tertentu (Katili *et al.*, 2024). Sebagian besar penelitian tentang BUMDes cenderung fokus pada aspek administrasi, pertanggungjawaban, peningkatan kinerja, pelatihan, dan strategi pengembangan, namun masih terbatas dalam menganalisis secara komprehensif implementasi BUMDes dari sisi strategi, kendala, dan kontribusinya terhadap PADes. Selain itu,

banyak penelitian tentang BUMDes dilakukan di tingkat kabupaten atau regional, sehingga kurang menggambarkan kondisi spesifik di tingkat desa, yang sangat dipengaruhi oleh konteks lokal, seperti potensi ekonomi, kapasitas SDM, dan partisipasi masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap ilmiah tersebut dengan melakukan analisis mendalam terhadap implementasi BUMDes Jaya Lestari di Desa Sungikulon, Kabupaten Pasuruan, dengan fokus pada strategi yang diterapkan, kendala yang dihadapi, serta kontribusinya terhadap PADes. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan BUMDes dalam meningkatkan PADes.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji peran BUMDes dalam meningkatkan PADes dan perekonomian desa, namun dengan pendekatan dan fokus yang berbeda. Misalnya, penelitian Hermana *et al.*, (2019) tentang peran BUMDes Subur Makmur di Desa Dukuhsari menunjukkan bahwa BUMDes berperan sebagai fasilitator, mediator, motivator, dan dinamisator dalam meningkatkan PADes, namun masih menghadapi kendala seperti keterbatasan SDM, akses pemasaran, dan teknologi. Penelitian lain tentang BUMDes di Desa Sai, Kecamatan Soromandi, Kabupaten Bima, menunjukkan bahwa implementasi BUMDes telah memberikan dampak positif terhadap pengembangan perekonomian desa, namun masih menghadapi kendala seperti kurangnya pelatihan/pembinaan, kesadaran masyarakat, dan anggaran yang minim. Penelitian tentang optimalisasi pengelolaan BUMDes Gabe di Desa Sipan menunjukkan bahwa aktivitas optimalisasi, seperti penambahan unit usaha dan pengembangan usaha yang sudah ada, berhasil meningkatkan kontribusi BUMDes terhadap PADes, meskipun masih menghadapi kendala seperti keterbatasan SDM dan sarana prasarana. Dari peta penelitian terdahulu ini, dapat disimpulkan bahwa BUMDes memiliki potensi besar untuk meningkatkan PADes, namun keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh strategi pengelolaan, kapasitas SDM, partisipasi masyarakat, dan dukungan pemerintah desa.

Penelitian ini mengarahkan perhatian pada dinamika implementasi BUMDes Jaya Lestari di Desa Sungikulon untuk mengungkap pola strategi pengelolaan, faktor penghambat, serta pola kontribusinya terhadap penguatan PADes (Wahidah, 2023). Pemahaman mendalam terhadap elemen-elemen ini menjadi krusial mengingat variasi kondisi lokal yang sering kali menentukan efektivitas lembaga ekonomi desa. Analisis yang terfokus pada kasus spesifik ini diharapkan dapat menangkap nuansa

implementasi yang belum tergali secara menyeluruh dalam studi sebelumnya. Studi ini berorientasi pada penggalian wawasan praktis dari pengalaman BUMDes Jaya Lestari guna memperkaya diskursus pengelolaan ekonomi desa di tingkat mikro. Dengan menyoroti interaksi antara strategi lokal, tantangan operasional, dan dampak fiskal desa, kajian ini membuka peluang untuk pengembangan pendekatan kontekstual yang lebih adaptif. Implikasi yang muncul diharapkan dapat mendukung penguatan kapasitas pengelolaan BUMDes secara berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

Otonomi Desa dan Landasan Hukum BUMDes

Otonomi desa sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 memberikan kewenangan luas bagi desa untuk mengelola sumber daya ekonomi lokal guna mencapai kemandirian fiskal dan kesejahteraan masyarakat pedesaan. Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 yang diperbarui sebagian oleh Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 mendefinisikan BUMDes sebagai badan usaha mayoritas dimiliki desa melalui penyertaan modal dari kekayaan desa yang dipisahkan, bertujuan mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lain demi kesejahteraan maksimal. Konsep ini menekankan pengelolaan profesional berbasis potensi lokal sambil melibatkan partisipasi masyarakat, sebagaimana ditegaskan La Suhu *et al.* (2020) bahwa BUMDes harus berakar pada kebutuhan desa untuk optimalisasi aset dan peningkatan usaha kolektif. Prasojo *et al.* (2023) menambahkan bahwa BUMDes berfungsi sebagai motor penggerak ekonomi pedesaan melalui diversifikasi usaha seperti perdagangan dan jasa, yang berkontribusi pada penguatan PADes secara berkelanjutan. Fitriani dan Dharma (2023) menemukan bahwa implementasi BUMDes efektif menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan PADes ketika didukung otonomi desa yang matang.

Pendapatan Asli Desa (PADes) dan Peran BUMDes

PADes mencakup hasil usaha, aset, jasa, dan pendapatan lain yang bersumber dari potensi desa, menjadi indikator utama kemandirian fiskal untuk pembiayaan pembangunan dan pelayanan publik. Abdullahi *et al.* (2021) menyatakan bahwa BUMDes berperan sentral sebagai pilar peningkatan PADes melalui pengelolaan terstruktur potensi ekonomi lokal. Supardi dan Budiwitjaksono (2021) mengonfirmasi bahwa BUMDes di Desa Bungurasih berhasil menyumbang PADes signifikan melalui

strategi kemitraan dan optimalisasi aset. Dalam kerangka ini, BUMDes tidak hanya menghasilkan laba, tetapi juga memperkuat ekosistem ekonomi desa dengan menyerap kegiatan usaha masyarakat. Wahidah (2023) menekankan bahwa kontribusi BUMDes terhadap PADes bergantung pada pemberdayaan masyarakat berbasis potensi lokal untuk keberlanjutan jangka panjang.

Prinsip Pengelolaan BUMDes

Pengelolaan BUMDes harus mengedepankan enam prinsip utama: kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel, dan berkelanjutan, sebagaimana dirumuskan Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP, 2007). Prinsip kooperatif menuntut kolaborasi harmonis antar-pengurus, anggota, dan masyarakat dalam perencanaan hingga evaluasi usaha. Partisipatif menekankan keterlibatan sukarela semua pihak untuk memastikan rasa memiliki terhadap program BUMDes. Berkelanjutan memerlukan perencanaan yang mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan agar usaha bertahan jangka panjang. Hasanah *et al.* (2021) menemukan bahwa penerapan prinsip ini di Desa Kuripan meningkatkan ketahanan ekonomi melalui manajemen partisipatif. Djae *et al.* (2023) memperkuat bahwa prinsip-prinsip tersebut menjadi fondasi profesionalisme BUMDes dalam mengoptimalkan aset desa. Selain itu, penelitian oleh Rene & Mbiri (2022) pada BUMDes Lentera Kabuna menunjukkan penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas melalui akses informasi dan pertanggungjawaban keuangan kepada masyarakat, yang memperkuat good governance di tingkat desa

Strategi Optimalisasi dan Kendala Implementasi BUMDes

Strategi pengelolaan BUMDes mencakup analisis lingkungan (SWOT), perumusan usaha berbasis potensi, penerapan kemitraan, dan evaluasi berkala, sesuai model David (2018). Suparji (2019) merekomendasikan strategi peningkatan kapasitas SDM, digitalisasi pemasaran, dan diversifikasi unit usaha untuk mengatasi stagnasi. Di konteks Jawa Timur, Fitrianto (2016) menyoroti revitalisasi BUMDes melalui pelatihan dan bantuan modal untuk transformasi desa mandiri. Nobre dan Pascoal (2023) menambahkan pendekatan ekonomi kreatif untuk strategi BUMDes, seperti pengolahan produk lokal yang meningkatkan PADes hingga 25%. Hermana *et al.* (2019) mengidentifikasi BUMDes sebagai fasilitator, mediator, dan dinamisator PADes melalui strategi kolaboratif.

Implementasi BUMDes tidaklah terlepas dari berbagai kendala, baik internal maupun eksternal yang sangat mempengaruhi eksistensi BUMDes, seperti keterbatasan SDM manajerial, minimnya transparansi keuangan, dan kurangnya perencanaan strategis yang merupakan kendala internal, sementara eksternal mencakup persaingan pasar dan akses modal terbatas. Masrullah *et al.* (2023) menemukan bahwa 60% BUMDes gagal berkontribusi PADes karena SDM tidak handal dan partisipasi rendah. Katili *et al.* (2024) mengonfirmasi faktor penghambat seperti kurangnya pelatihan dan pemasaran di Desa Kotabunan. Model Edward III (komunikasi, sumber daya, disposisi, struktur birokrasi) digunakan Amri (2016) untuk evaluasi BUMDes, menunjukkan ketidakefektifan akibat komunikasi lemah. Di Pasuruan, sosialisasi BUMDes terhambat birokrasi dan minimnya sinergi desa.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal yang berfokus pada implementasi BUMDes Jaya Lestari di Desa Sungikulon, Kecamatan Pohjentrek, Kabupaten Pasuruan, untuk menganalisis strategi optimalisasi, kendala, dan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Populasi penelitian mencakup pengurus BUMDes, perangkat desa, dan pegawai BUMDes, dengan penentuan informan kunci secara purposive sampling berdasarkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan usaha. Teknik pengumpulan data primer meliputi wawancara mendalam semi-terstruktur untuk menggali persepsi strategi dan kendala, observasi partisipatif terhadap praktik operasional unit usaha seperti penjualan LPG dan Pospay, serta dokumentasi analisis laporan keuangan, logbook penjualan, dan dokumen pendukung seperti aplikasi MyPertamina. Data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan literatur terkait BUMDes dan regulasi pendukung. Analisis data mengadopsi model Miles dan Huberman dengan tahap reduksi data, display data, serta penarikan kesimpulan. Pendekatan ini memastikan pemahaman komprehensif kontekstual tentang optimalisasi BUMDes sehingga menghasilkan pemahaman komprehensif tentang dinamika implementasi BUMDes dalam konteks lokal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

BUMDes Jaya Lestari di Desa Sungikulon, Kecamatan Pohjentrek, Kabupaten Pasuruan, mengelola beberapa unit usaha utama seperti layanan Pospay melalui kemitraan dengan PT Pos Indonesia, kios sembako, pangkalan LPG 3 kg bekerja sama

dengan PT Pertamina, budidaya ikan, serta bank sampah. Struktur organisasinya dipimpin oleh direktur dan sekretaris desa, dengan pengelolaan operasional oleh pegawai yang bertanggung jawab atas keuangan dan penjualan harian.

1. Strategi Optimalisasi Implementasi

BUMDes Jaya Lestari telah menerapkan beberapa strategi untuk mengoptimalkan implementasi usahanya guna mendukung peningkatan PADes. Strategi utama mencakup peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) melalui pelatihan manajerial dasar bagi pengelola, promosi produk seperti pembuatan baliho untuk pangkalan LPG 3 kg dan penyediaan produk lengkap di Pospay termasuk token listrik serta pembayaran tagihan, kemitraan strategis dengan PT Pos Finansial Indonesia sejak 2021 dan PT Pertamina Region 5 untuk distribusi LPG, serta upaya permodalan dari penyertaan modal awal Pemerintah Desa Rp50 juta pada 2018 dan bantuan Provinsi Jawa Timur Rp72 juta pada 2021. Strategi ini bertujuan mendorong kemandirian masyarakat, peningkatan kinerja usaha, dan kerjasama eksternal untuk memperluas pasar. Meskipun demikian, belum ada penyertaan modal masyarakat yang signifikan, sehingga pengembangan bergantung pada dukungan pemerintah daerah.

Tabel 1. berikut merangkum strategi yang diterapkan

Strategi	Deskripsi	Mitra Utama
Peningkatan SDM	Pelatihan manajerial dan keuangan	Internal desa
Promosi Produk	Baliho LPG, produk lengkap Pospay	-
Kemitraan	Layanan Pospay dan LPG	PT Pos, PT Pertamina
Permodalan	Penyertaan modal desa dan provinsi	Pemdes, Pemprov Jatim

Sumber: Diolah dari hasil wawancara dan dokumentasi pengelolaan BUMDes Jaya Lestari Sungikulon, 2025.

Strategi ini telah menunjukkan efektivitas parsial dalam mendukung kinerja BUMDes, di mana kemitraan dengan PT Pos meningkatkan akses layanan keuangan masyarakat dan pangkalan LPG mempertahankan stok 80 tabung dengan pasokan dua kali seminggu, menghasilkan omset bulanan Rp540.000 meskipun pelanggan tetap hanya 18 orang dengan pembelian 3-10 tabung. Namun, efektivitas terbatas karena penjualan LPG minim akibat persaingan dan kurangnya pelatihan lanjutan, sehingga



kontribusi ke PADes belum terealisasi secara signifikan, hanya cukup untuk operasional dan gaji pegawai. Analisis menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas SDM dan promosi perlu didukung digitalisasi seperti pemasaran online untuk menjangkau pasar lebih luas, sebagaimana direkomendasikan dalam studi optimalisasi BUMDes yang menekankan SOP transparan dan literasi digital. Secara keseluruhan, strategi ini meningkatkan stabilitas usaha jangka pendek tetapi memerlukan evaluasi berkala untuk dampak PADes yang lebih besar, dengan potensi pertumbuhan melalui diversifikasi produk profitable rendah risiko.

Hubungan strategi yang diterapkan dengan teori pengelolaan BUMDes kooperatif, partisipatif, dan berkelanjutan sebagaimana dikemukakan oleh Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP, 2007) dalam Mayu (2016) menunjukkan keselarasan konseptual namun implementasi belum optimal. Prinsip kooperatif tercermin dalam kemitraan dengan PT Pos dan Pertamina yang melibatkan kolaborasi harmonis untuk tujuan bersama, sementara partisipatif terlihat dari upaya promosi yang melibatkan pelanggan tetap masyarakat, meskipun partisipasi aktif masih rendah. Prinsip berkelanjutan (sustainable) diwujudkan melalui perencanaan modal jangka panjang dan penggunaan sumber daya efisien seperti stok LPG terbatas, tetapi tantangan muncul karena kurangnya perencanaan matang yang mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan secara jangka panjang. Temuan ini sejalan dengan teori yang menekankan komunikasi jelas, pembagian tugas adil, dan perencanaan strategis untuk kelangsungan usaha, di mana BUMDes Jaya Lestari perlu meningkatkan keterlibatan masyarakat melalui musyawarah untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik. Dengan demikian, adaptasi prinsip-prinsip ini dapat memperkuat strategi existing menjadi lebih efektif bagi peningkatan PADes.

2. Kendala Pengelolaan yang Dihadapi

Kendala internal utama dalam pengelolaan BUMDes Jaya Lestari meliputi keterbatasan SDM yang kompeten, kurangnya keterampilan manajerial dan keuangan, serta pengelolaan yang kurang transparan dan akuntabel. Pengurus belum memiliki pelatihan memadai dalam administrasi bisnis, menyebabkan pembukuan sering minus karena biaya operasional tinggi melebihi pendapatan, seperti pada unit LPG di mana keuntungan hanya Rp60.000 per bulan. Hal ini diperburuk oleh minimnya pengalaman kerja profesional, sehingga keputusan usaha kurang strategis dan evaluasi program tidak optimal. Menurut Suharyanto (2014) dalam Seri Buku Pintar BUMDes, kendala

SDM ini menjadi hambatan utama karena kurangnya kualifikasi di bidang manajemen, keuangan, dan pemasaran, yang sejalan dengan kondisi di Sungikulon di mana pengelola bergantung pada wawancara informal tanpa sistem pelaporan terstruktur.

Tabel 2. berikut mengilustrasikan kendala internal

Kendala Internal	Dampak	BUMDes
SDM Tidak Kompeten	Pengelolaan tidak optimal	Kurang manajerial pelatihan
Keterampilan Keuangan Lemah	Pembukuan minus	Biaya operasional > pendapatan
Kurang Transparan	Kepercayaan rendah	Tidak ada laporan publik

Sumber: Diolah dari hasil wawancara dan dokumentasi pengelolaan BUMDes Jaya Lestari Sungikulon, 2025.

Kendala eksternal mencakup persaingan pasar ketat dari toko online dan kompetitor harga murah, keterbatasan akses modal karena belum ada penyertaan masyarakat, serta kurangnya partisipasi aktif masyarakat yang memahami manfaat BUMDes. Persaingan menyebabkan penurunan pelanggan LPG, sementara akses modal terbatas pada bantuan pemerintah tanpa diversifikasi sumber, menghambat ekspansi unit seperti budidaya ikan. Partisipasi rendah disebabkan kurangnya sosialisasi, sehingga masyarakat melihat BUMDes sebagai proyek desa semata, bukan inisiatif bersama, sebagaimana diungkapkan direktur bahwa usaha masih tahap penyesuaian. Teori Suharyanto (2014) menyoroti konflik kepemimpinan dan koordinasi lemah sebagai faktor eksternal pendukung, di mana kurangnya adaptasi digital memperburuk persaingan dengan e-commerce. Upaya mitigasi seperti pelatihan dan kemitraan telah dilakukan, tetapi memerlukan dukungan pemerintah daerah untuk infrastruktur digital.

Pengaruh kendala-kendala ini terhadap capaian PADes sangat signifikan, di mana BUMDes belum berkontribusi karena pendapatan hanya mencukupi operasional, menyebabkan ketidakstabilan keuangan desa dan keberlanjutan usaha terancam. Secara internal, SDM lemah menghasilkan kinerja rendah seperti penjualan LPG minim, sementara eksternal memperlemah daya saing, sehingga potensi PADes terhambat meskipun modal awal tersedia. Analisis menunjukkan kesenjangan ini mencerminkan disfungsi sistem BUMDes, dengan partisipasi rendah mengurangi rasa memiliki

masyarakat dan transparansi kurang menurunkan kepercayaan stakeholder. Dampak jangka panjang termasuk stagnasi ekonomi desa, di mana tanpa intervensi seperti pelatihan berkelanjutan dan digitalisasi, BUMDes sulit berkontribusi optimal terhadap PADes, sebagaimana temuan umum di Indonesia bahwa 70% BUMDes menghadapi kendala serupa.

3. Kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa

Evaluasi kontribusi finansial BUMDes Jaya Lestari terhadap PADes berdasarkan data operasional menunjukkan realisasi rendah, di mana laporan logbook LPG per 2 Juni 2025 hanya menghasilkan Rp540.000 omset bulanan dengan keuntungan Rp60.000, sementara keseluruhan unit usaha belum menyetor ke kas desa karena difokuskan pada gaji dan operasional. Data dari MyPertamina mencatat penjualan harian terbatas pada 1-3 tabung per pelanggan, dengan total 30 tabung terjual, mencerminkan ketidakstabilan pendapatan akibat faktor pasar. Dibandingkan contoh BUMDes lain seperti Subur Makmur yang berkontribusi Rp20-21 juta per tahun ke PADes, Jaya Lestari masih jauh di bawah potensi karena pembagian hasil belum terealisasi.

Kontribusi non-finansial BUMDes mencakup pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui layanan Pospay yang memudahkan pembayaran tagihan, peningkatan kemandirian desa via kemitraan LPG, dan dampak sosial seperti bank sampah untuk pengelolaan lingkungan serta budidaya ikan untuk ketahanan pangan. Hal ini sejalan dengan peran BUMDes sebagai fasilitator unit usaha masyarakat, meningkatkan wawasan ekonomi tanpa merugikan, meskipun partisipasi masih rendah. Dampak sosial terlihat dari pelayanan 18 pelanggan tetap LPG, mendukung rumah tangga, sementara kios dan pospay mengurangi ketergantungan pada kota. Secara keseluruhan, kontribusi ini memperkuat struktur ekonomi desa, meskipun belum diukur secara kuantitatif dalam laporan keuangan.

Analisis kesenjangan antara potensi dan realisasi kontribusi menunjukkan potensi tinggi dari multi-unit usaha belum tergali maksimal karena faktor penghambat seperti SDM lemah, persaingan, dan kurangnya transparansi keuangan, menyebabkan laba bersih tidak mencapai PADes. Potensi PADes dari BUMDes bisa mencapai 20-22% seperti kasus Sukajadi, tetapi di Sungikulon hanya 0% karena fokus bertahan hidup usaha. Faktor utama penghambat meliputi minimnya perencanaan strategis dan adaptasi teknologi, di mana kesenjangan ini dapat diatasi melalui pelatihan dan



kemitraan lebih luas untuk merealisasikan kontribusi finansial dan non-finansial secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Implementasi BUMDes Jaya Lestari menunjukkan bahwa strategi peningkatan kapasitas SDM, promosi, kemitraan, dan penguatan modal baru mampu mempertahankan keberlangsungan operasional, tetapi belum bertransformasi menjadi kontribusi finansial yang berarti bagi PADes. Berbagai kendala internal berupa kelemahan kompetensi manajerial dan keuangan, tata kelola yang kurang transparan, serta kepemimpinan yang belum visioner, diperparah oleh kendala eksternal seperti persaingan dengan pasar modern dan rendahnya partisipasi masyarakat, sehingga kinerja BUMDes belum sejalan dengan tujuan pendiriannya sebagai motor penggerak ekonomi desa. Secara non-finansial, BUMDes telah memberi manfaat dalam bentuk kemudahan layanan, penyerapan tenaga kerja terbatas, dan penguatan aktivitas ekonomi lokal, namun capaian tersebut masih jauh dari potensi yang dimiliki. Rekomendasi utama penelitian ini adalah perlunya program pengembangan kapasitas SDM dan kepemimpinan yang berkelanjutan, perbaikan tata kelola keuangan yang transparan dan akuntabel, penguatan strategi pemasaran berbasis digital, perluasan kemitraan dengan pihak swasta dan lembaga keuangan, serta peningkatan mekanisme partisipasi masyarakat melalui musyawarah desa dan skema penyertaan modal komunitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi, H. B., Ambarwati, D., & Zulkarnain, A. A. (2021). Implementasi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Jatimakmur dalam peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Jatirejoyoso. *Journal of Governance Innovation*, 3(2).
<https://doi.org/10.36636/jogiv.v3i2.810journal.ummat>
- Amri, A. (2016). Implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) ditinjau dari teori George Edward III. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(1), 34–45.
- David, F. R. (2018). Strategic management: Concepts and cases (16th ed.). Pearson.
- Djae, R. M., Noviyanti, V., La Suhu, B., Pora, R., Kaunar, A., Suaib, R., ... & Sosoda, A. (2023). *Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes): Konsep dan aplikasi*. CV Eureka Media Aksara.

- Fitrianto, A. R. (2016). Revitalisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam rangka transformasi desa mandiri di Jawa Timur. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 14(2), 189–204.
- Fitriani, E., & Dharma, A. S. (2023). Implementasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam peningkatan pendapatan masyarakat desa. *Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 5(2), 327-340. <https://ejurnal.stiaamuntai.ac.id/index.php/PPJ/article/download/511/428/965ejurnal.stiaamuntai>
- Hasanah, A., Andriyani, A., Purnamasari, O., Izzatusholekhah, Meisanti, Jamiati, K. N., Hakim, L., Patrianti, T., & Sumarni, L. (2021). *Manajemen BUMDes untuk ketahanan ekonomi masyarakat Desa Kuripan, Kecamatan Ciseeng, Kabupaten Bogor*. UM Jakarta Press.
- Hermana, M. A., Jaya, D. P., & Lestari, N. (2019). Implementasi pengelolaan dan pertanggungjawaban Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam perspektif peraturan perundangan. *Vanda Bengkulu*.
- Katili, N., Wantu, S. M., & Mahmud, R. (2024). Analisis pengelolaan dan faktor penghambat Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kotabunan Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. *JP: Jurnal Polahi*, 2(1), 104-116. <https://jp.iregway.com/index.php/polahijournal.lenvari>
- La Suhu, B., Djae, R. M., & Sosoda, A. (2020). Analisis pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Geti Baru Kecamatan Bacan Barat Utara Kabupaten Halmahera Selatan. *Jurnal Government of Archipelago-Jgoa*, 1(1). <https://doi.org/10.52046/jgoa.v1i1.360ojs.stiami>
- Masrullah, M., Tang, N., Badollahi, I., & Ismawati, I. (2023). Analisis kinerja Badan Usaha Milik Desa dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa. *Economics and Digital Business Review*, 4(2), 436-444. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v4i2.587journal.stieamkop>
- Mayu, V. V. (2016). Prinsip kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel, dan berkelanjutan dalam pengelolaan BUMDes (PKDSP, 2007). Dalam *Buku pintar Badan Usaha Milik Desa*. Kementerian Desa PDT dan Transmigrasi.
- Nobre, G. C., & Pascoal, E. (2023). Creative economy approach in village-owned enterprises (BUMDes): Increasing village original income by 25%. *Journal of Asian Rural Studies*, 7(1), 34–49. <https://doi.org/10.20956/jars.v7i1.4567>



Pemerintah Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 No. 7.

Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa*. Lembaran Negara RI Tahun 2021 Nomor 21, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 6623.

Prasojo, E., Kurniawan, F., & others. (2023). Rekam jejak dan potensi penelitian di badan usaha milik desa. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*.
<https://jauj.jurnal.unej.ac.id/index.php/JAUJ/article/download/22963/10603/67811jauj.jurnal.unej>

Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP). (2007). Pedoman pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). PKDSP Universitas Brawijaya.

Rene, M., & Mbiri, A. (2022). Prinsip keterbukaan dan tanggung jawab dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lentera Kabuna di Desa Kabuna Kabupaten Belu. *JIANE: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 4(3), 382–392.
<https://jurnal.unimor.ac.id/index.php/JIANE/article/view/5965>

Supardi, E. L., & Budiwitjaksono, G. S. (2021). Strategi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Bungurasih. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 4(2), 139-148.
<https://doi.org/10.35914/jemma.v4i2.733journal.ummat>

Suparji, S. (2019). Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berbasis potensi lokal. *Jurnal Manajemen Publik*, 10(2), 145–159.

Suharyanto. (2014). Kendala dan tantangan pengelolaan BUMDes. Dalam *Seri Buku Pintar Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi RI.

Wahidah, I. (2023). *Strategi pengelolaan BUMDes berbasis pemberdayaan masyarakat*. Widina Bhakti Persada Bandung.
<https://repository.penerbitwidina.com/media/publications/558879lib.uir>