

# STRATEGI BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA (PADES) DI DESA BOJONGMANGGU KECAMATAN PAMEUNGPEUK KABUPATEN BANDUNG

**Nurul Astri Pratiwi<sup>1)</sup>, Agustina Setiawan<sup>2)</sup>, Arlan Siddha<sup>3)</sup>**

1,2,3) Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jenderal Achmad Yani, Indonesia

## **Abstrak**

Penelitian ini berjudul “Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Bojongmanggu Kecamatan Pameungpeuk Kabupaten Bandung”. Permasalahan belum berhasilnya pelaksanaan strategi yang dilakukan oleh BUMDes dalam meningkatkan PADes di Desa Bojongmanggu. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Bojongmanggu Kecamatan Pameungpeuk Kabupaten Bandung. Teori yang digunakan adalah teori yang dikemukakan Geoff Mulgan yang terdiri dari 5 (lima) dimensi, yaitu tujuan, lingkungan, arah, aksi, dan pembelajaran. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Informan penelitian meliputi Kepala Desa Bojongmanggu, Direktur, Manajer Unit Usaha dan Pelaksana Operasional BUMDes Sabanda Sariksa, dan perwakilan Masyarakat Desa Bojongmanggu. Teknik analisis data meliputi *data collection*, *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi BUMDes dalam meningkatkan PADes di Desa Bojongmanggu belum memperlihatkan keberhasilan yang optimal. Hal ini terlihat dari adanya permasalahan-permasalahan yang masih belum dapat diatasi secara efektif, seperti lemahnya kepengurusan dan kapasitas SDM pelaksana, kendala administrative yang belum terpenuhi, rendahnya pemahaman dan partisipasi aktif Masyarakat pada program/kegiatan BUMDes, serta kurangnya tindak lanjut yang merespon pada kebutuhan sekaligus isu yang dihadapi.

**Kata Kunci:** Strategi, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), Pendapatan Asli Desa (PADes)

## **Abstract**

*The research was titled "Strategy of Village-Owned Enterprises in Increasing Village Original Income in Bojongmanggu Village, Pameungpeuk District, Bandung Regency". The issue is that Village-Owned Enterprises' plan to increase PADes in Bojongmanggu Village was not successfully implemented. This research aims to characterize and examine the approach taken by Village-Owned Enterprises to raise Village Original Income in Bojongmanggu Village, Pameungpeuk District, Bandung Regency. The theory that is applied to this research is Geoff Mulgan's idea of strategic*

*success, which has five dimensions which are goals, environment, direction, action, and learning. The research takes a qualitative and descriptive approach. Research informants include the Head of Bojongmanggu Village, Director, Business Unit Manager and Operational Implementer of BUMDes Sabanda Sariksa, and representatives of the Bojongmanggu Village Community. Data analysis techniques include data collection, data reduction, data display and conclusion drawing/verification. The research results showed that the Village-Owned Enterprises' strategy in increasing Village Original Income in Bojongmanggu Village has not shown optimal success according to overall findings. This can be seen from the issues that have not been effectively resolved, including inadequate human resource management and implementation capacities, unfulfilled administrative requirements, a lack of community awareness and active involvement in BUMDes programs and activities, and an inability to follow up in response to issues and concerns encountered.*

**Keywords:** *Strategy, Village-Owned Enterprises, Village Original Income*

## **PENDAHULUAN**

Dalam sistem pemerintahan Indonesia, Desa memiliki peranan penting dalam mendukung proses penyelenggaraan pemerintahan, khususnya dalam aspek pembagunan dan pemberdayaan masyarakat. Dalam proses pembangunan desa, salah satunya harus didukung dengan kekuatan Pendapatan Asli Desa (PADes) sebagai sumber pendapatan tambahan sekaligus sebagai parameter kemandirian pengelolaan keuangan dalam rangka mewujudkan kesejahteraan ekonomi desa.

Salah satu upaya mewujudkan kesejahteraan ekonomi desa melalui peningkatan PADes adalah mendirikan suatu badan usaha yang disebut dengan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes adalah lembaga ekonomi yang didirikan oleh Pemerintah Desa atas dasar prakarsa masyarakat dengan mempertimbangkan kebutuhan dan potensi lokal yang dimiliki Desa. BUMDes sebagai pilar penyangga perekonomian desa, ditujukan agar mampu menciptakan iklim ekonomi desa yang stabil dan kondusif, meningkatkan PADes, membuka peluang usaha yang produktif dan inovatif, serta mendorong pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) masyarakat Desa (Hasan & Gusnardi, 2018).

Desa Bojongmanggu merupakan salah satu desa yang telah mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dengan nama BUMDes Sabanda Sariksa. Sejak mulai beroperasi pada tahun 2017, BUMDes Sabanda Sariksa seharusnya dapat berjalan aktif dan menunjukkan kinerja yang baik. Namun berdasarkan fenomena yang terjadi, BUMDes Sabanda Sariksa belum

mampu menjawab apa yang menjadi sasaran dan tujuan pembentukannya sendiri, yaitu belum mampu mendorong peningkatan PADes secara optimal. Menurunnya intensitas kegiatan ekonomi berdampak pada ketidakmampuan BUMDes Sabanda Sariksa dalam mendukung peningkatan PADes di Desa Bojongmangu.

**Tabel 1.1**  
**Pendapatan Usaha BUMDes Sabanda Sariksa**

Uraian	Tahun			
	2020	2021	2022	2023
Jumlah Pendapatan	40.900.000	44.000.000	39.750.000	33.600.000
Bagi Hasil PADes	10.225.000	11.000.000	9.937.500	8.400.000

*Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2024*

Tabel 1.2 diatas menunjukkan jumlah pendapatan usaha BUMDes Sabanda Sariksa dari tahun ke tahun. Berdasarkan tabel tersebut bagi hasil PADes mengalami peningkatan pada tahun 2021. Namun pada tahun 2022 dan tahun 2023, bagi hasil PADes mengalami penurunan yang cukup signifikan. Kondisi BUMDes Sabanda Sariksa yang menunjukkan belum memenuhi harapan sesuai dengan tujuan dan sasaran pendiriannya, serta adanya temuan gejala-gejala di lapangan membuktikan bahwa strategi BUMDes Sabanda Sariksa dalam meningkatkan PADes di Desa Bojongmangu belum berhasil dilaksanakan dengan baik.

Pertama, gejala yang timbul adalah pengelolaan modal yang terkendala karena modal yang telah dialokasikan untuk beberapa unit usaha berakhir stagnan dan tidak menguntungkan, hal ini disebabkan oleh sejumlah unit usaha yang berhenti beroperasi. Kedua, gejala yang timbul adalah kurangnya pemanfaatan SDM secara optimal dan rendahnya tingkat profesionalisme aktor pengelola BUMDes yang berakhir pada kekosongan jabatan. Ketiga, gejala yang timbul adalah sulitnya membangun kemitraan dengan pihak swasta di sekitar wilayah Desa Bojongmangu. Keempat, gejala yang timbul adalah kurang masifnya sosialisasi dan promosi kepada masyarakat Desa bojongmangu, sehingga tingkat partisipasi masyarakat juga terbilang rendah. Masih banyak masyarakat Desa Bojongmangu yang tidak

mengetahui adanya BUMDes Sabanda Sariksa, sehingga manfaat belum dapat dirasakan masyarakat secara merata.

## **METODE PENELITIAN**

Pada penelitian ini, metode yang akan digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian ini dipilih dengan tujuan untuk menganalisis, mengkaji lebih dalam terhadap objek penelitian dengan memberikan gambaran dan penjelasan mengenai fenomena dan fakta di lapangan terkait Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Bojongmangu Kecamatan Pameungpeuk Kabupaten Bandung. Instrumen penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan instrumen teknis yang meliputi pedoman wawancara, rekaman, foto, dan dokumen serta perangkat yang digunakan dalam proses pengumpulan data. Informan dalam penelitian ini meliputi Kepala Desa Bojongmangu, Direktur, Manajer, dan Staf BUMDes Sabanda Sariksa serta perwakilan masyarakat. Teknik pengumpulan data meliputi studi pustaka, observasi, wawancara dan penggunaan dokumen. Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

## **PEMBAHASAN**

### **Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Bojongmangu Kecamatan Pameungpeuk Kabupaten Bandung**

Dalam pembahasan ini, peneliti mendeskripsikan dan menganalisis hasil penelitian mengenai strategi BUMDes dalam meningkatkan PADes di Desa Bojongmangu berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan. Adapun dalam menganalisisnya, peneliti menggunakan teori strategi Geoff Mulgan (dalam Suwarsono, 2021) sebagai acuan. Mulgan menyatakan bahwa untuk mengukur keberhasilan strategi dapat ditinjau dari 5 (lima) dimensi, yaitu:

## **Tujuan (*Purpose*)**

Tujuan dalam sebuah strategi dibutuhkan sebagai landasan untuk meninjau isu yang tengah terjadi, langkah penyelesaian serta sasaran yang akan dicapai. Tanpa adanya tujuan, maka kelangsungan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) akan terganggu karena tidak ada hasil yang diperjuangkan bersama. Tujuan sebagai komponen penting strategi memerlukan kejelasan, spesifikasi dan relevansi dengan kepentingan masyarakat sebagai dasar untuk merumuskan dan mengimplementasikan perencanaan strategis guna mencapai tujuan yang dikehendaki yaitu meningkatkan PADes secara optimal.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sabanda Sariksa di Desa Bojongmangu sudah memiliki tujuan yang jelas, spesifik dan relevan yang berfokus pada perwujudan kesejahteraan perekonomian lokal melalui peningkatan pendapatan asli Desa. Kejelasan tujuan ditunjukkan dari adanya pemahaman fokus tujuan oleh semua pihak yang terlibat, bukan hanya pada tingkat manajemen atas saja tetapi juga pada tingkat fungsional BUMDes Sabanda Sariksa. Hal tersebut mencerminkan bahwa tujuan yang hendak dicapai telah dipahami dengan jelas oleh seluruh anggota organisasi. Tujuan yang jelas juga dimuat dalam Peraturan Desa No. 2 tahun 2020 tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sabanda Sariksa dan Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga BUMDes Sabanda Sariksa sebagai sebuah landasan hukum formal sekaligus pedoman dan penentu arah jalan dan pencapaian tujuan BUMDes.

Selain itu, relevansi tujuan strategis BUMDes dengan kebutuhan dan kepentingan masyarakat telah tercerminkan melalui pengakomodasian dan pengkonstruksian kepentingan berbagai pihak dalam menjalankan program/kegiatan usaha dan sosial. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya keseriusan BUMDes Sabanda Sariksa dan Pemerintah Desa Bojongmangu dalam mengembangkan usaha yang bermanfaat seperti layanan simpan pinjam, subsidi bahan pokok dan program sembako lunak yang memang dibentuk berdasarkan kepentingan masyarakat desa. Pengembangan usaha yang relevan tidak hanya untuk memastikan terpenuhinya kepentingan masyarakat saja, akan tetapi juga untuk memastikan keberlanjutan

program/kegiatan yang dijalankan, sehingga dapat saling memberikan keuntungan dan manfaat bagi semua pihak.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, peneliti dapat menganalisis bahwa pada dimensi tujuan sudah mencerminkan kejelasan, spesifikasi dan relevansi yang baik. Hal tersebut dicerminkan dengan adanya pemahaman tujuan bersama antar berbagai pihak, termasuk Pemerintah Desa, pengelola BUMDes, dan masyarakat sebagai sasaran program/kegiatan yang dijalankan. Selain itu tujuan yang jelas juga telah dimuatkan dalam regulasi sebagai landasan dan pedoman pelaksanaan program/kegiatan dalam rangka mencapai tujuan strategis, yaitu peningkatan PADes.

### **Lingkungan (*Environment*)**

Dimensi lingkungan merujuk pada berbagai aspek yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dan perencanaan yang strategis, baik itu lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Dalam hal ini, BUMDes dituntut untuk dapat mengenali dan mengidentifikasi situasi dan kondisi lingkungan disekitarnya, guna memperoleh pemahaman secara komprehensif terhadap berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan guna memberikan kemudahan bagi BUMDes dalam merencanakan dan mengimplementasikan strategi peningkatan PADes yang bersifat holistik dan responsif terhadap kebutuhan dan kepentingan masyarakat.

Pada aspek lingkungan, BUMDes Sabanda Sariksa memiliki fondasi yang cukup kuat dalam bentuk materiil maupun non materiil, yaitu dengan tersedianya modal usaha dan aset yang bersumber dari Pemerintah Desa maupun masyarakat sebagai modal untuk membangun dan mengembangkan program/kegiatan usaha, seperti kantor, komputer, printer, motor, peralatan wifi, tower tree angle dan lain sebagainya. Dalam pelaksanaan operasional dan fungsional juga didukung oleh sarana prasarana yang memadai, termasuk dukungan dari segi hukum dan legalitas formal sebagai modal untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap program/kegiatan usaha yang dijalankan. Disamping itu, adanya peluang besar yang dapat dimanfaatkan secara strategis pada bidang

pertanian, perkebunan, perdagangan, wisata dan *home industry* menunjukkan adanya potensi untuk mengembangkan usaha secara lebih ekspansif.

Meskipun memiliki fondasi yang kuat, program/kegiatan yang dijalankan telah disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan, serta telah memberikan manfaat langsung bagi masyarakat, Namun isu mengenai rendahnya motivasi dan komitmen SDM pelaksana BUMDes masih menjadi hambatan yang berdampak pada kekosongan jabatan yang berakhir pada ketergantungan pada sejumlah pengurus. Di samping itu, adanya persaingan pasar yang ketat, sulitnya membangun kerjasama dengan pihak swasta, dan masih adanya persepsi masyarakat yang menganggap BUMDes sebagai pesaing usaha lokal berdampak pada penurunan nilai jual barang/jasa BUMDes dan rendahnya dukungan penuh masyarakat luas pada program/kegiatan yang dijalankan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, peneliti dapat menganalisis bahwa pada dimensi lingkungan, BUMDes Sabanda Sariksa telah memiliki pemahaman mengenai kondisi lingkungannya, yang kemudian dijadikan sebagai dasar bagi pelaksanaan program/kegiatan yang dijalankan. Namun, adanya tantangan yang datang dari lingkungan internal dan eksternal yang berdampak pada kelancaran pelaksanaan program/kegiatan belum dapat diatasi secara menyeluruh. Hal ini menunjukkan bahwa BUMDes Sabanda Sariksa belum dapat mengelola tantangan yang dihadapi dengan baik.

### **Arah (*Direction*)**

Arah dalam strategi merujuk pada bagaimana BUMDes dapat mengintegrasikan tujuan dan visi yang jelas sebagai alat penggerak untuk mengarahkan tindakan yang dilakukan dalam rangka memperoleh *output* yang diinginkan. Pengarahan tujuan dan visi kedalam tindakan atau keputusan strategis berperan penting dalam menjamin pencapaian *output* BUMDes sesuai dengan perencanaan startegis yang telah ditetapkan, yaitu meningkatkan PADes sebagai modal perwujudam kesejahteraan masyarakat setempat. Pengarahan strategis dapat dicerminkan melalui konsistensi dan keterpaduan arah strategis dalam pelaksanaan program/kegiatan BUMDes,

juga didukung dengan koordinasi antar pihak yang aktif dan kolaboratif guna meningkatkan daya tanggap terhadap perubahan yang mungkin terjadi.

Pelaksanaan program/kegiatan strategis BUMDes Sabanda Sariksa sudah mulai menunjukkan konsistensi dan keterpaduan arah strategis melalui pemahaman visi bersama, pelaksanaan evaluasi rutin, serta koordinasi harmonis yang tidak hanya dilakukan antara BUMDes Sabanda Sariksa dengan Pemerintah Desa Bojongmangu saja, tetapi juga Koordinasi internal yang berjenjang yang mencakup manajemen atas hingga pada tingkat fungsional. Hal tersebut menunjukkan adanya kesadaran akan pentingnya menjaga keselarasan arah agar tetap berada pada arah dan tujuan yang telah disepakati, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional BUMDes dalam menjalankan program/kegiatannya guna mencapai tujuan strategis. Konsistensi pelaksanaan program/kegiatan BUMDes Sabanda Sariksa juga tercermin pada kesinambungan program yang dijalankan seperti penyediaan pupuk, program simpan pinjam dan kegiatan pemberdayaan masyarakat.

Meskipun konsistensi dan koordinasi antar aktor kunci pada pelaksanaan program/kegiatan sudah memperlihatkan langkah yang cukup baik, namun pelaksanaannya masih belum dilakukan secara merata. Hal ini ditunjukkan dari kurangnya kejelasan keberlanjutan kegiatan pemberdayaan masyarakat yang dilakukan, koordinasi dan komunikasi yang terjalin antara BUMDes Sabanda Sariksa dan masyarakat Desa Bojongmangu belum berjalan dengan optimal. Penyebaran informasi terkait program/kegiatan BUMDes masih terbatas pada orang-orang yang terlibat secara aktif atau memiliki hubungan dekat dengan pengurus BUMDes. Sementara bagi sebagian besar masyarakat, informasi masih bergantung pada komunikasi informal antarwarga yang seringkali tidak terima dengan lengkap dan akurat.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, peneliti dapat menganalisis bahwa pada dimensi arah belum sepenuhnya dapat berjalan secara optimal. Konsistensi program/kegiatan yang belum memiliki kejelasan dan koordinasi dan komunikasi yang belum aktif dengan masyarakat yang menunjukkan bahwa pelaksanaan/program yang



berkelanjutan dan inklusif bagi masyarakat luas belum terlaksana dengan optimal.

### **Aksi (Action)**

Aksi dalam strategi mengacu pada pelaksanaan secara konkret untuk menerapkan rencana strategis dalam rangka mencapai tujuan yang dikendaki. Aksi meliputi serangkaian tindakan, keputusan, dan langkah yang dirancang untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan, sekaligus mengarahkan sumber daya yang dimiliki untuk mengubah tujuan menjadi hasil yang terukur. Pengimplementasian strategi BUMDes tidak terlepas dari tindakan konkret dan nyata dalam menjalankan program/kegiatan yang ada. BUMDes perlu mengambil tindakan yang tepat untuk melaksanakan program/kegiatan sehingga dapat berjalan secara sistematis dan teratur dan dapat mendorong pencapaian *output* dan *outcome* sebagaimana yang diharapkan dan sesuai dengan tujuan strategis, yaitu meningkatkan PADes secara optimal dan berkelanjutan.

Tindakan yang diambil BUMDes Sabanda Sariksa dalam menjalankan program/kegiatan sudah diarahkan dan berdampak positif bagi pengelolaan operasional BUMDes. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya tindakan dukungan dari Pemerintah Desa Bojongmangu yang berupa material maupun non material. Aktor pelaksana BUMDes memperlihatkan tindakan konkretnya dengan memastikan berjalannya proses operasional yang diarahkan melalui kekompakan tim pelaksana, sosialisasi serta koordinasi dengan berbagai pihak seperti Pemerintah Desa Bojongmangu, BPD, pengawas dan tokoh masyarakat. Selain itu adanya penerapan SOP sebagai standar pelaksanaan program/kegiatan yang ditujukan untuk memastikan program/kegiatan tetap berjalan sesuai dengan arah strategis mencerminkan langkah dan tindakan yang sistematis, terstruktur dan diarahkan untuk mendukung keberlanjutan program/kegiatan BUMDes Sabanda Sariksa. Tindakan strategis yang diambil dalam pelaksanaan program/kegiatan juga telah memperlihatkan dampak nyata bagi masyarakat meskipun belum sepenuhnya merata, seperti memberikan kemudahan akses terhadap modal usaha, subsidi pupuk dan bahan baku, layanan internet WiFi yang

terjangkau serta berdampak bagi peningkatan pengelolaan pasar desa yang lebih tertib dan transparan.

Meskipun demikian, dalam pelaksanaan program/kegiatan strategisnya, BUMDes Sabanda Sariksa masih menghadapi berbagai hambatan yang cukup berarti. Pelaksana BUMDes dinilai kurang berpartisipasi aktif dalam pengelolaan BUMDes. Di sisi lain, hambatan juga datang dari lingkungan eksternal, yaitu adanya kesenjangan informasi dan partisipasi serta rendahnya kepatuhan dan kedisiplinan masyarakat dalam memenuhi kewajibannya juga masih sering ditemui di lapangan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan, peneliti dapat menganalisis bahwa pada dimensi aksi belum sepenuhnya berjalan dengan optimal. Hal ini ditunjukkan dengan pelaksanaan program/kegiatan BUMDes belum dapat menyebar ke seluruh lapisan masyarakat, sehingga manfaat dari program/kegiatan belum dapat dirasakan secara menyeluruh oleh masyarakat Desa Bojongmangu.

### **Pembelajaran (*Learning*)**

Pembelajaran mengacu pada pentingnya merefleksikan semua proses yang telah dilalui dalam seluruh tahapan strategi, dimulai dari tahap perencanaan, perumusan, penerapan hingga tahap pengawasan strategi itu sendiri. Mekanisme pembelajaran yang bersifat evaluatif secara menyeluruh terhadap kinerja BUMDes merupakan elemen penting untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan BUMDes melalui pengawasan pada seluruh proses implementasi strategi.

Proses pembelajaran pada BUMDes Sabanda Sariksa dalam melaksanakan program/kegiatan strategis telah memperlihatkan adanya mekanisme evaluasi dapat memberikan keleluasaan dalam merefleksikan seluruh tindakan yang telah dilakukan menjalankan program/kegiatannya. Proses pembelajaran evaluatif tersebut dilakukan melalui pelaksanaan evaluasi yang dilakukan secara rutin pada rapat tahunan yang melibatkan berbagai stakeholder seperti Pemerintah Desa, BPD, BUMDes dan tokoh masyarakat. Akan tetapi peneliti melihat bahwa proses tersebut belum sepenuhnya dapat menyerap umpan balik dari masyarakat. Sehingga, tidak seluruh masukan dan pendapat masyarakat terakomodasi dengan baik

dalam proses evaluasi. Kurangnya akses informasi dan ketersediaan ruang partisipasi untuk menyampaikan masukan dan pendapat menjadi faktor penghambat masyarakat memiliki kapasitas untuk terlibat secara aktif. Dengan demikian, meskipun secara struktural terdapat mekanisme evaluatif melalui musyawarah desa, namun secara praktis masih belum tersedia ruang atau wadah yang terbuka dan dapat diakses seluruh lapisan masyarakat.

Di sisi lain, proses evaluasi yang dilakukan lebih berfokus pada kesesuaian tindakan menjalankan program/kegiatan BUMDes, dan belum ada proses refleksi yang diarahkan untuk menindaklanjuti kendala yang dihadapi, dimana hasil refleksi dan identifikasi terhadap kendala utama BUMDes saat ini belum dapat diwujudkan dan dikonstruksikan kedalam sebuah kebijakan yang tepat, yaitu pembaharuan kepengurusan. Hal ini harus menjadi perhatian untuk mulai mengintegrasikan prioritas isu dan masalah pada proses evaluasi yang berkelanjutan guna tidak memicu masalah-masalah lain yang dapat berpengaruh pada terhambatnya pencapaian tujuan strategis BUMDes, yaitu meningkatkan PADes.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, peneliti dapat menganalisis bahwa proses pembelajaran belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Proses pembelajaran belum menunjukkan proses yang inklusif dan merata bagi masyarakat luas. Dalam konteks pembelajaran, seharusnya evaluasi kebijakan bukan hanya sebagai sarana reflektif bagi aktor terkait seperti Pemerintah Desa ataupun pelaksana BUMDes saja, melainkan juga masyarakat harus memahami proses secara menyeluruh. Namun, temuan di lapangan menunjukkan bahwa proses pembelajaran belum terlaksana secara merata. Hanya sebagian kecil masyarakat yang aktif terlibat dalam kegiatan Desa, sementara sebagian besar masyarakat merasa tidak tahu dan memahami aturan serta merasa tidak memiliki ruang dan kapasitas untuk ikut terlibat.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sabanda Sariksa dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Bojongmanggu

Kecamatan Pameungpeuk Kabupaten Bandung, ditinjau berdasarkan 5 (lima) dimensi yang meliputi tujuan (*purpose*), lingkungan (*environtment*), arah (*direction*), aksi (*action*) dan pembelajaran (*learning*), bahwa strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) belum sepenuhnya berjalan optimal dikarenakan oleh beberapa hal. Pada dimensi tujuan, startegi BUMDes telah metujuan yang jelas, relevan dan spesifik, sebagaimana kejelasannya tercantum dalam Peraturan Desa, visi misi, serta dokumen lainnya seperti AD/ART BUMDes. Tujuan telah dipahami oleh semua pihak yang terlibat dimulai dari tingkat manajemen hingga pelaksana operasional dan fungsional. Namun bagi masyarakat, pemahaman akan kejelasan tujuan yang spesifik belum sepenuhnya tercermin secara merata.

Pada dimensi lingkungan, BUMDes Sabanda sariksa memiliki kekuatan finansial, infrastuktur dan peluang diversifikasi usaha yang inovatif serta didukung oleh dukungan legalitas hukum. Namun adanya keterbatasan SDM yang kompeten, budaya organisasi BUMDes yang belum sepenuhnya matang, serta persaingan yang ketat dengan usaha lokal berdampak pada penurunan nilai dan keberlangsungan operasional BUMDes Sabanda Sariksa.

Pada dimensi arah, strategi belum berjalan cukup baik. Meskipun terdapat komunikasi dan koordinasi aktif antara Pemerintah Desa Bojongmangu dengan BUMDes Sabanda Sariksa, namun koordinasi dan komunikasi belum sepenuhnya terjalin dengan masyarakat luas berdampak pada kesenjangan infromasi dan rendahnya partisipasi aktif masyarakat.

Pada dimensi aksi, langkah dan tindakan strategis yang diambil belum menunjukkan pelaksanaan program/kegiatan yang optimal. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan SDM, sulitnya membangun kerjasama, dan masih rendahnya kesadaran dan komitmen masyarakat yang akhirnya mengakibatkan dampak nyata dari pelaksanaan program/kegiatan BUMDes masih belum dirasakan secara merata oleh masyarakat luas.

Pada dimensi pembelajaran, pembelajaran telah ditunjukkan dengan adanya mekanisme evaluasi yang dilakukan oleh Pemerintah Desa, BUMDes, BPD dan tokoh masyarakat. Namun evaluasi tersebut belum mencerminkan proses pembelajaran yang efektif karena belum mampu mengakomodasi aspirasi masyarakat secara menyeluruh. Kurangnya ruang partisipasi dan keterbatasan pengetahuan masyarakat berdampak pada rendahnya keterlibatan aktif masyarakat umum.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Buku/Jurnal

- Atipah. 2019. Strategi (BUMDes) Ciparasi Makmur Dalam Meningkatkan Pendapatan di Kabupaten Lebak Provinsi Banten. *International Journal of Demos*, 1(1), 78-88.
- Kurman, N. dkk. 2021. Strategi Pemerintah Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 10(3), 233-237.

Lukmawati, A. dkk. 2020. Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Studi BUMDes Desa Getas Dan BUMDes Desa Sumberpitu Kecamatan Cepu Kabupaten Blora). 65-74.

Rukayat, Y. 2021. Manajemen Pemerintahan Desa & Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa. Jakarta: Bee Media Pustaka.

Sugiyono. 2022. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Suwarsono, M. 2020. Strategi Pemerintahan Manajemen Organisasi Publik. Jakarta: Erlangga.

#### Dokumen

Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.

Peraturan Daerah Kabupaten Bandung Nomor 10 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Desa.

Peraturan Desa Bojongmangu Nomor 2 Tahun 2020 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sabanda Sariksa.

Anggaran Dasar Dan Anggaran Rumah Tangga Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sabanda Sariksa.