

**STRATEGI PENGELOLAAN BADAN USAHA
UNTUK MENDUKUNG *SUSTAINABILITY BUSSINES*
(Studi Kasus BUMDes Di Desa Babadan)**



oleh:

WAHID DZIKRON SAIFULLOH

NIM : 401200308

PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

2026

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Wahid Dzikron Saifulloh

NIM : 401200308

Jurusan : Ekonomi Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul :

“Strategi Pengelolaan Badan Usaha Untuk Mendukung *Sustainability Bussines* (Studi Kasus BUMDes Di Desa Bababdan)”

Secara keseluruhan adalah hasil dari penelitian atau karya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Ponorogo, 9 April 2026

Pembuat Pernyataan

Wahid Dzikron Saifulloh

NIM 401200308



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya, Desa Pintu, Jenangan, Ponorog**

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama:

NO	NAMA	NIM	JURUSAN	JUDUL
I.	Wahid Dzikron Saifulloh	401200308	Ekonomi Syariah	Strategi Pengelolaan Badan Usaha Untuk Menjamin <i>Sustainability</i> <i>Bussines</i> (Studi Kasus BUMDes Di Desa Bababdan)

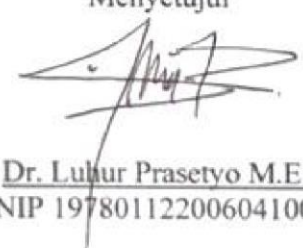
Telah selesai melaksanakan bimbingan, dan selanjutnya disetujui untuk diujikan pada ujian skripsi.

Ponorogo, 9 April 2026

Mengetahui,
Ketua Program Studi Ekonomi Syariah


Moh. Faizin, M.S.E
NIP. 198406292018011001

Menyetujui


Dr. Luhur Prasetyo M.E.I
NIP 197801122006041002



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya, Desa Pintu, Jenangan, Ponorogo

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Naskah skripsi berikut ini:

Judul : Strategi Pengelolaan Badan Usaha Untuk Mendukung
Sustainability Bussines (Studi Kasus BUMDes Di Desa
Bababdan)

Nama : Wahid Dzikron Saifulloh

NIM : 401200308

Program Studi : Ekonomi Syariah

Telah diujikan dalam sidang *Ujian Skripsi* oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam bidang Ekonomi.

Dewan Penguji:

Ketua Sidang :

Dr. Aji Damanuri, M.E.I

NIP 197506022002121003

Penguji I :

Estu Unggul Drajat

NIP. 199209262020121015

Penguji II :

Dr. Luhur Prasetyo M.E.I

NIP 197801122006041002

(.....)

(.....)

(.....)

Ponorogo, 18 Mei 2026

Mengesahkan

Dekan FEBI UIN Ponorogo



Dr. Aji Damanuri, M.E.I

NIP 197506022002121003

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wahid Dzikron Saifulloh
NIM : 401200308
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam ☐
Program Studi : Ekonomi Syariah ☐
Judul Skripsi/Tesis : Strategi Pengelolaan Badan Usaha Untuk Mendukung Sustainability Bussines (Studi kasus BUMDes Di Desa Babaadan)

Menyatakan bahwa naskah skripsi / tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan UIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 23 Agustus ☐ 2026

Penulis,



Wahid Dzikron Saifulloh



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

Alamat : Kampus 1 : Jl. Pramuka 156 Ronowijayan, Siman, Ponorogo 63471

Kampus 2 : Jl. Puspita Jaya, Pintu, Jenangan, Ponorogo 63492

Website : www.library.iainponorogo.ac.id email : perpustakaan@uinponorogo.ac.id

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wahid Dzikron Saifulloh

NIM : 401200308

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam



Program Studi : Ekonomi Syariah

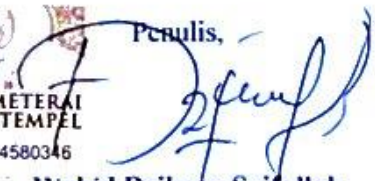


Judul Skripsi/Tesis : Strategi Pengelolaan Badan Usaha Untuk Mendukung Sustainability Bussines (studi kasus BUMDes Di Desa Babaadan)

Menyatakan bahwa naskah skripsi / tesis tersebut adalah benar-benar hasil karya sendiri. Di dalam tidak terdapat bagian yang berupa plagiat dari karya orang lain, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan di dalam karya tulis ini, saya bersedia menanggung resiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya.

Ponorogo, 23 Agustus 2026



Penulis,

Wahid Dzikron Saifulloh



METERAI
TEMPEL

042AOX114580346

ABSTRAK

Saifulloh Wahid Dzikron. Strategi Pengelolaan Badan Usaha untuk Mendukung Sustainability Business (Studi Kasus BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan). Skripsi. 2026. Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo. Pembimbing: Dr. Luhur Prasetyo, M.E.I.

Kata kunci: BUMDes, Strategi Pengelolaan, Sustainability Business, POAC, Keberlanjutan Usaha.

BUMDes sebagai instrumen penguatan ekonomi desa memiliki peran strategis dalam mendorong kemandirian dan kesejahteraan masyarakat. Namun, dalam praktiknya pengelolaan BUMDes belum sepenuhnya optimal dan masih menghadapi berbagai tantangan seperti keterbatasan sumber daya manusia, lemahnya manajemen, serta belum optimalnya sistem pengawasan usaha. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi ekonomi desa dengan capaian kinerja BUMDes yang belum berkelanjutan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis sistem pengelolaan BUMDes, mengidentifikasi tantangan dan hambatan yang dihadapi, serta merumuskan strategi pengembangan dalam menjamin sustainability business di Desa Babadan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, dengan analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan Kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri telah menerapkan fungsi manajemen Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC), namun pelaksanaannya belum berjalan optimal dan berkelanjutan. Adapun strategi yang diterapkan meliputi penataan administrasi dan pencatatan keuangan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan, penguatan unit usaha yang masih berjalan stabil, serta pembentukan modal mandiri dari sebagian pendapatan usaha. Dengan demikian, strategi pengelolaan yang realistis, bertahap, dan terintegrasi dengan prinsip sustainability business serta nilai-nilai manajemen bisnis syariah menjadi kunci dalam mewujudkan kemandirian dan keberlanjutan usaha BUMDes.

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا
بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

(QS. An-Nisa: 58).¹

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaklah kamu menetapkannya dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”



¹ QS. An-Nisa [4]: 58.

PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur yang mendalam kepada Allah SWT atas segala Rahmat, karunia, dan kemudahan yang senantiasa menyertai setiap langkah penulis. Berbagai proses, tantangan, hambatan telah dilalui, yang tidak selalu mudah namun penuh pembelajaran dan makna. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, karya sederhana ini penulis persembahkan kepada :

1. Ibuku Ratnawati S.Ag, yang tak pernah lelah menanamkan doa, kesabaran, dan keikhlasan dalam setiap langkah penulis. Dari engkau, penulis belajar bahwa setiap proses membutuhkan ketelatenan, dan setiap usaha yang dilakukan dengan hati akan menemukan jalannya. Terima kasih atas cinta yang selalu menguatkan, bahkan di saat penulis merasa lelah dalam menyelesaikan perjalanan ini.
2. Bapakku Jarkoni, yang mengajarkan arti perjuangan, keteguhan, dan tanggung jawab dalam menghadapi setiap tantangan. Dari engkau, penulis memahami bahwa sebuah keberhasilan tidak lahir secara instan, tetapi melalui proses panjang yang dikelola dengan kesungguhan dan komitmen. Terima kasih atas setiap pengorbanan yang menjadi fondasi kuat dalam menyelesaikan karya ini.
3. Adikku Muhammad Fathir Al-Ghifari, yang menjadi bagian dari semangat dalam perjalanan ini. Kehadiranmu mengingatkan penulis untuk terus melangkah dan menjadi contoh yang baik dalam berproses. Semoga apa yang penulis capai hari ini dapat menjadi inspirasi dan penyemangat bagi langkahmu ke depan.
4. Keluargaku Tercinta, yang selalu menjadi tempat kembali, sumber kekuatan, dan penyeimbang di tengah proses yang panjang. Dukungan, doa, dan kebersamaan yang diberikan menjadi energi yang menjaga penulis untuk tetap bertahan dan menyelesaikan karya ini dengan sebaik mungkin.

5. Sahabat – sahabatku UKM PSRM Watoe Dhakon dan PMII Rayon Wengker, yang telah menjadi bagian dari perjalanan hidup penulis selama masa perkuliahan. Bersama kalian, penulis tidak hanya belajar tentang ilmu, tetapi juga memahami arti kebersamaan, perjuangan, dan proses pendewasaan diri. Setiap tawa, cerita, dan kesulitan yang kita lalui bersama menjadi kenangan yang tak tergantikan dan penguat dalam setiap langkah. Terima kasih atas ketulusan dan kebersamaan yang telah mengajarkan bahwa perjalanan ini bukan hanya tentang tujuan, tetapi tentang siapa yang berjalan bersama kita dan saling menguatkan hingga sampai pada titik ini.
6. Untuk diri saya, Wahid Dzikron Saifulloh, terima kasih telah bertahan sejauh ini, melewati setiap proses yang tidak selalu mudah, namun tetap memilih untuk tidak menyerah. Dari setiap lelah, ragu, dan jatuh yang pernah dirasakan, engkau tetap berusaha bangkit dan melangkah dengan keyakinan. Karya ini bukan hanya tentang hasil, tetapi tentang perjalanan panjang yang telah ditempuh dengan kesabaran, ketekunan, dan keberanian. Semoga langkah ini menjadi awal untuk terus tumbuh, belajar, dan memberi makna dalam setiap perjalanan ke depan.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “***Strategi Pengelolaan Badan Usaha Untuk Mendukung Sustainability Bussines (Studi Kasus BUMDes Di Desa Bababdan)***”. Shalawat serta salam semoga senantiasa

tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa umat manusia dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Ponorogo. Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari akan banyak ditemukannya kekurangan pada laporan ini. Baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang penulis sampaikan. Namun, berkat doa, dukungan, dan motivasi dari berbagai pihak sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag., selaku Rektor UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo.
2. Dr. Aji Damanuri, M.E.I., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo.
3. Dr. Luhur Prasetyo M.E.I., selaku Wakil Dekan I Bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo sekaligus Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, bimbingan, serta motivasi yang sangat berarti dalam penyusunan skripsi ini.
4. Moh. Faizin, M.S.E selaku Dosen Pembimbing Akademik yang selalu mendampingi saya selama masa perkuliahan, memberikan motivasi semangat, membantu mencari solusi terbaik dalam perkuliahan dan tak pernah lelah memberikan dukungan positif selama proses perkuliahan.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo yang telah memberikan kontribusi besar dalam

membekali penulis dengan ilmu, memperluas wawasan, serta menanamkan pemahaman yang mendalam selama masa perkuliahan.

6. Bapak Kepala Desa Babadan dan Pengurus BUMDes Desa Babadan yg telah berkenan untuk berkerja sama dalam proses penelitian ini, sehingga data yang dibutuhkan dapat di peroleh dengan baik.
7. Seluruh pihak yang telah berkontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam mendukung dan membantu penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.
8. Seluruh sahabat saya yang selalu hadir dalam setiap proses, berbagi cerita, memberikan motivasi dan saling menguatkan dalam suka maupun duka. Terima kasih atas kebersamaan yang telah dilalui.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan di masa yang akan datang. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan kontribusi pemikiran, menambah wawasan, serta menjadi referensi yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Ekonomi Syariah.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

DAFTAR ISI

COVER	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	ii
ABSTRAK	v
MOTTO	viii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5
E. Studi Penelitian Terdahulu	7
F. Metode Penelitian	21
G. Sistematika Pembahasan	27
BAB II MANAJEMEN BISNIS DAN SUSTAINIBILITY BUSSINES .30	
A. Manajemen Bisnis.....	30
1. Pengertian.....	30
2. Manajemen Bisnis Syariah	33
B. Konsep <i>Sustainability Business</i>	37
1. Pengertian.....	37
2. Prinsip-prinsip <i>Sustainability Business</i>	38
3. Indikator <i>Sustainability Business</i>	40
BAB III PENGELOLAAN BUMDES SIDO MUKTI JAYA MANDIRI	
DESA BABADAN	43
A. Profil BUMDES Sido Mukti Jaya Mandiri.....	43
1. Profil BUMDES.....	43
B. Sistem Pengelolaan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan.....	52
C. Tantangan dan Hambatan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan.....	59
D. Strategi Pengelolaan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri.....	68
BAB IV ANALISIS STRATEGI PENGELOLAAN BADAN USAHA	
UNTUK MENJAMIN <i>SUSTAINABILITY BUSSINES</i>	74
A. Analisis Sistem Pengelolaan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan.....	74
B. Analisis Tantangan Dan Hambatan Pengelolaan BUMDes DiDesa Babadan Untuk Menjamin Keberlanjutan Usaha.....	78
C. Strategi Pengembangan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Di Desa Babadan.....	81
BAB V PENUTUP.....	83

A. Kesimpulan.....	83
B. Saran	86
DAFTAR PUSTAKA.....	87
LAMPIRAN.....	91
DOKUMENTASI.....	97
DAFTAR RIAWAT HIDUP	99



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan desa dalam kerangka pembangunan nasional menempati posisi yang semakin strategis dalam upaya mewujudkan pemerataan kesejahteraan. Desa tidak lagi diposisikan sebagai objek pembangunan yang pasif, melainkan sebagai entitas otonom yang memiliki kewenangan untuk mengelola sumber daya dan menentukan arah pertumbuhan ekonominya sendiri. Transformasi paradigma ini memperlihatkan bahwa kemajuan nasional tidak dapat dilepaskan dari kapasitas desa dalam membangun fondasi ekonominya secara mandiri dan berkelanjutan.² Dengan demikian, pembangunan desa bukan sekadar agenda sektoral, melainkan fondasi struktural bagi ketahanan ekonomi negara secara menyeluruh.

Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu strategi pemerintah dalam mengelola potensi ekonomi desa melalui lembaga usaha yang terstruktur dan berorientasi pada pengembangan aktivitas produktif masyarakat. BUMDes berfungsi

² Riant Nugroho, "Membangun Kemandirian Desa melalui Penguatan Tata Kelola," *Jurnal Kebijakan Publik* Vol. 6, No. 2 (2015): 115–130.

sebagai wadah kolektif yang mengintegrasikan kepentingan ekonomi masyarakat dengan tata kelola usaha yang terorganisir. Melalui unit-unit

usaha yang dikelola secara profesional, BUMDes diharapkan mampu menciptakan nilai tambah serta memperluas akses ekonomi masyarakat desa.³ Posisi ini menjadikan BUMDes tidak hanya sebagai lembaga ekonomi, tetapi juga sebagai representasi praktik dari semangat pemberdayaan dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan.

Meskipun memiliki fungsi yang penting, pengelolaan BUMDes di berbagai daerah menunjukkan bahwa tidak seluruh BUMDes berkembang sesuai dengan harapan awal pendiriannya. Di berbagai daerah, terdapat badan usaha desa yang mengalami stagnasi bahkan penghentian operasional akibat lemahnya perencanaan usaha, keterbatasan kapasitas manajerial, serta kurang optimalnya sistem pengawasan dan evaluasi.⁴ Kondisi tersebut menegaskan bahwa tantangan utama BUMDes tidak berhenti pada aspek legalitas dan pembentukan kelembagaan, melainkan terletak pada kemampuan mengelola usaha secara berkelanjutan dan adaptif.

Dalam perspektif manajemen, konsep *Sustainability Business* menjadi relevan untuk menjawab problem tersebut. Keberlanjutan usaha tidak hanya dimaknai sebagai keberlangsungan aktivitas ekonomi dalam

³ Amelia Sri Kusuma Dewi, "Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai Upaya dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa," *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* Vol. 19, No. 1 (2014): 1–15.

⁴ Coristya Berlian Ramadana, Heru Ribawanto, dan Suwondo, "Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai Penguatan Ekonomi Desa," *Jurnal Administrasi Publik* Vol. 1, No. 6 (2013): 1068–1076.

jangka pendek, tetapi mencakup stabilitas kelembagaan, kesinambungan nilai ekonomi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan

lingkungan usaha.⁵ Dalam konteks BUMDes, keberlanjutan menuntut adanya strategi pengelolaan yang sistematis, mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan. Tanpa strategi yang terarah, badan usaha desa berisiko kehilangan orientasi dan daya saingnya di tengah dinamika ekonomi lokal.

BUMDes di Desa Babadan merupakan salah satu bentuk konkret implementasi kebijakan penguatan ekonomi desa. Secara kelembagaan, BUMDes Babadan telah memiliki struktur organisasi dan unit usaha yang berjalan. Akan tetapi, dinamika operasional menunjukkan adanya tantangan dalam menjaga konsistensi pengembangan usaha, optimalisasi partisipasi masyarakat, serta peningkatan kapasitas pengelola. Permasalahan yang muncul tidak semata pada keberadaan unit usaha, melainkan pada efektivitas strategi pengelolaan dalam menjamin stabilitas dan keberlanjutan usaha.

Apabila ditelaah lebih mendalam, Desa Babadan memiliki potensi ekonomi yang dapat dikembangkan secara lebih progresif melalui optimalisasi peran BUMDes. Potensi tersebut dapat berupa sumber daya lokal, jejaring sosial masyarakat, maupun peluang pasar yang tersedia di lingkungan sekitar. Namun demikian, terdapat kesenjangan antara potensi yang ada dengan capaian usaha yang terealisasi. Kesenjangan ini mencerminkan adanya ruang perbaikan dalam aspek manajerial,

⁵ Heni Widiastuti, "Strategi Pengelolaan BUMDes dalam Mewujudkan Keberlanjutan Usaha," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Vol. 22, No. 2 (2019): 145–160.

perencanaan bisnis, serta mekanisme evaluasi kinerja.⁶ Potensi yang besar tanpa strategi yang terarah cenderung menjadi peluang yang tidak sepenuhnya termanfaatkan, sehingga dampak ekonomi yang diharapkan belum tercapai secara optimal.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya kesenjangan antara potensi ekonomi yang dimiliki Desa Babadan dengan capaian kinerja BUMDes yang belum sepenuhnya optimal. Secara empiris, desa memiliki peluang usaha dan sumber daya yang dapat dikembangkan secara lebih progresif melalui pengelolaan yang terarah, namun dalam praktiknya potensi tersebut belum sepenuhnya terkonversi menjadi kinerja usaha yang stabil dan berkelanjutan. Penulis memandang bahwa persoalan utama tidak terletak pada ketersediaan potensi, melainkan pada aspek manajerial, perencanaan strategis, serta mekanisme evaluasi yang belum berjalan secara maksimal sehingga berdampak pada belum optimalnya kontribusi BUMDes terhadap produktivitas ekonomi desa. Kondisi ini menunjukkan adanya ruang perbaikan dalam strategi pengelolaan badan usaha desa agar mampu tumbuh secara adaptif dan memiliki daya tahan jangka panjang. Selain memiliki urgensi praktis, penelitian ini juga memiliki signifikansi akademik karena memberikan kontribusi dalam penguatan kajian manajemen BUMDes, khususnya dalam perspektif keberlanjutan usaha. Secara praktis, hasil penelitian

diharapkan dapat menjadi acuan bagi pemerintah desa, pengurus BUMDes, dan masyarakat dalam memperkuat tata kelola kelembagaan

⁶ Sutoro Eko, "Desa Membangun Indonesia," *Jurnal Ilmu Pemerintahan* Vol. 1, No. 2 (2016): 1–12.

serta merumuskan kebijakan strategis yang lebih sistematis dan berorientasi pada keberlanjutan. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “*Strategi Pengelolaan Badan Usaha untuk Menjamin Sustainability Business (Studi Kasus BUMDes Desa Babadan)*”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, rumusan masalah yang peneliti ajukan di dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana sistem pengelolaan BUMDes di Desa Babadan?
2. Apa saja tantangan dan hambatan pengelolaan BUMDes di desa Babadan untuk menjamin keberlanjutan usaha?
3. Bagaimana strategi pengembangan BUMDes untuk *Sustainability Bussines* di Desa Babadan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengelolaan BUMDES di Desa Babadan
2. Menganalisis tantangan dan hambatan dalam pengelolaan BUMDES di Desa Babadan untuk menjamin keberlanjutan usaha
3. Untuk merumuskan strategi pengembangan BUMDES di Desa Babadan

D. Manfaat Penelitian

Penyusunan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti maupun pihak lain, diantaranya:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen

bisnis syariah dan sustainability business pada skala ekonomi lokal. Secara teoritis, penelitian ini dapat memperkaya literatur tentang konsep dan penerapan prinsip keberlanjutan usaha dalam pengelolaan BUMDes sebagai bentuk kelembagaan ekonomi desa. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar untuk mengembangkan model manajemen BUMDes yang adaptif terhadap perubahan lingkungan ekonomi, sosial, dan teknologi, namun tetap berlandaskan nilai-nilai keadilan, transparansi, dan keberlanjutan. Temuan penelitian ini juga dapat menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya yang ingin memperdalam kajian mengenai tata kelola BUMDes berbasis prinsip keberlanjutan dan syariah.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat nyata bagi pengelola BUMDes, pemerintah desa, serta masyarakat. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam menyusun strategi pengelolaan BUMDes yang lebih terarah, efektif, dan efisien. Melalui temuan penelitian ini, pengelola BUMDes dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai langkah-langkah strategis untuk mengoptimalkan potensi sumber daya desa, memperkuat tata kelola kelembagaan, serta meningkatkan daya saing usaha desa dalam jangka panjang. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan mampu menjadi sumber inspirasi bagi masyarakat untuk meningkatkan partisipasi dalam pengembangan BUMDes, sehingga keberadaan BUMDes benar-benar memberikan manfaat ekonomi, sosial, dan lingkungan secara berkelanjutan.

3. Manfaat Kebijakan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah desa maupun pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan yang lebih responsif dan berbasis bukti dalam penguatan BUMDes. Temuan

penelitian ini dapat membantu pembuat kebijakan dalam merancang regulasi, pedoman tata kelola, serta program pendampingan yang selaras dengan prinsip-prinsip sustainability business. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat mendukung penyusunan strategi pemberdayaan masyarakat desa yang lebih inklusif dan terarah, serta mendorong terciptanya iklim usaha desa yang sehat dan produktif. Dengan demikian, penelitian ini memiliki potensi untuk berkontribusi terhadap penyusunan kebijakan pembangunan desa yang berkelanjutan dan berkeadilan.

4. Manfaat Sosial

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan kesejahteraan dan kemandirian masyarakat desa. Penerapan prinsip keberlanjutan dalam pengelolaan BUMDes dapat menciptakan peluang kerja, memperluas akses ekonomi masyarakat, serta memperkuat solidaritas sosial di tingkat lokal. Ketika masyarakat dilibatkan secara aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan BUMDes, maka akan terbentuk rasa memiliki (*sense of belonging*) dan tanggung jawab bersama terhadap keberlangsungan usaha desa. Lebih jauh, hal ini akan mendorong tumbuhnya kesadaran kolektif untuk membangun ekonomi desa secara mandiri, adil, dan berkelanjutan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pengurangan kesenjangan sosial serta peningkatan kualitas hidup masyarakat.

E. Studi Penelitian Terdahulu

Agar tidak terjadi pengulangan pembahasan maupun pengulangan penelitian dan juga dapat melengkapi wacana yang berkaitan dengan penelitian maka penulis berusaha untuk melakukan kajian-kajian terhadap peneliti terdahulu dan menggunakan sumber yang relevan untuk memperkuat penulisan. Dan diharapkan penulis mampu memperoleh

gambaran mengenai permasalahan yang akan diteliti dengan penelitian sebelumnya. wacana atau pengetahuan tentang penelitianpenelitian sejenis yang telah diteliti sebelumnya. Berikut merupakan beberapa penelitian yang mengangkat tema yang hampir sama, antara lain yaitu :

Pertama, Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Maryam Rudin, Asna Aneta dan Rusli Isa dengan judul “Strategi Pengelolaan Usaha Dalam Upaya Keberlanjutan Badan Usaha Milik Desa (Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)) Studi Kasus: Desa Ombulodata Kec. Kwandang Kab. Gorontalo Utara”. menunjukkan bahwa Badan Usaha Milik Desa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Ombulodata menghadapi tantangan utama seperti kualitas SDM yang terbatas, minimnya partisipasi masyarakat, kredit macet, dan ketergantungan pada anggaran desa. Strategi pengelolaan yang diterapkan meliputi perencanaan program berbasis potensi lokal, peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan, serta optimalisasi sumber daya alam seperti pertanian dan UMKM. Jenis penelitian ini adalah menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Adanya persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang bagaimana strategi pengelolaan BUMDes dan metode penelitian. Dan perbedaannya terletak pada objek penelitian. ⁷

Kedua, Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Aminoel Akbar Novi Maimorya, Edi Wahyudib, Usman Efendic, Joni Hermand, dan Rezaqi Aulia Ramadhanie dengan judul “Strategi Perencanaan Bisnis

⁷ Asna Aneta² Maryam Rudin¹, *Strategi Pengelolaan Usaha Dalam Upaya Keberlanjutan Badan Usaha Milik Desa (Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)) Studi Kasus: Desa Ombulodata Kec. Kwandang Kab. Gorontalo Utara*, March 21, 2025, <https://doi.org/10.5281/ZENODO.15065366>.

BUMDes Berbasis Potensi Lokal dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Desa di Kecamatan Rumbio Jaya”. Hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa Kecamatan Rumbio Jaya memiliki potensi lokal yang cukup besar, terutama pada sektor pertanian, perkebunan, dan usaha mikro desa. Namun, pemanfaatan potensi tersebut melalui BUMDes belum didukung oleh perencanaan bisnis yang terstruktur, khususnya dalam aspek analisis pasar, perencanaan keuangan, dan

strategi pengembangan usaha. Metode Penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adanya persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang bagaimana strategi pengelolaan bisnis. Dan perbedaannya adalah penelitian tersebut tidak membahas tentang keberlanjutan usaha.⁸

Ketiga, Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Tugiantoro dan Ida Adhani dengan judul “Peran Sustainability Business Strategy dalam meningkatkan Business Sustainability” Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi Bisnis Berkelanjutan mampu meningkatkan Keberlanjutan Bisnis/Keberlanjutan Perusahaan. Metode Penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif berdasarkan pendekatan fenomenologis dan dijelaskan menggunakan kerangka konseptual. Adanya persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang Sustainability Bussines dalam suatu usaha. Dan perbedaannya

⁸ Aminoel Akbar Novi Maimory et al., *Strategi Perencanaan Bisnis BUMDes Berbasis Potensi Lokal dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Desa di Kecamatan Rumbio Jaya*, 1, no. 2 (2026).

adalah penelitian tersebut menggunakan metode penelitian dengan pendekatan fenomenologis.⁹

Keempat, Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Indien Winarwati, Achmad Syarifudin, Moh. Karim, Tri Pujiati, dan Achmad Badarus Syamsi dengan judul *“Optimalisasi Pengelolaan Badan Usaha*

Milik Desa (BUMDes) dalam Mewujudkan Desa Kreatif di Desa Pademawu Timur Kabupaten Pamekasan” mengkaji peran strategis BUMDes sebagai penggerak pembangunan ekonomi desa yang berorientasi pada keberlanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes di Desa Pademawu Timur belum berjalan secara optimal akibat keterbatasan kualitas sumber daya manusia, rendahnya pemahaman pengelola terhadap tata kelola dan regulasi BUMDes, serta belum terbangunnya kerja sama yang kuat antar pemangku kepentingan desa. Metode penelitian tersebut pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, diskusi kelompok terarah, dan studi dokumentasi yang melibatkan pengurus BUMDes, perangkat desa, serta masyarakat. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada fokus kajian yang sama-sama menelaah strategi pengelolaan BUMDes dan penggunaan pendekatan kualitatif dalam memahami dinamika pengelolaan usaha desa. Adapun perbedaannya terletak pada konteks dan tujuan penelitian, di mana penelitian terdahulu lebih fokus pada optimalisasi pengelolaan BUMDes dalam kerangka pengabdian masyarakat dan pengembangan desa kreatif

⁹ Ida Adhani, *Peran Sustainability Business Strategy dalam meningkatkan Business Sustainability*, 11 (2025).

berbasis pariwisata, sedangkan penelitian ini lebih berfokus pada analisis strategi pengelolaan BUMDes dalam upaya mewujudkan keberlanjutan usaha (*sustainability business*) pada lokasi penelitian yang berbeda.¹⁰

Kelima, Penelitian terdahulu yang telah dilakukan yang dilakukan oleh Desak Putu Eka Suari Dewi, I Putu Fery Karyada, dan Putu Nuniek Hutnaleontina dengan judul “*Analisis Strategi Pengelolaan Keuangan dan Strategi Keberlanjutan Usaha Perak di Gaja Silver Bali pada Masa Pandemi Covid-19*” menjelaskan bahwa keberlangsungan usaha Gaja Silver Bali di tengah pandemi sangat dipengaruhi oleh ketepatan strategi pengelolaan keuangan dan langkah adaptif dalam menghadapi perubahan kondisi ekonomi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan meliputi perencanaan keuangan yang matang, pengendalian pengeluaran melalui efisiensi biaya operasional, pemanfaatan kredit perbankan, serta penguatan pemasaran digital dan *word of mouth*. menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada pembahasan mengenai strategi pengelolaan dan keberlanjutan usaha serta penggunaan metode penelitian kualitatif. Perbedaannya terletak pada objek penelitian dan konteks usaha yang diteliti, di mana penelitian tersebut berfokus pada UMKM kerajinan perak di Bali, sedangkan

¹⁰ Indien Winarwati et al., *Optimalisasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dalam Mewujudkan Desa Kreatif di Desa Pademawu Timur Pamekasan*, 05 (2026).

penelitian ini mengkaji objek dan karakteristik kelembagaan yang berbeda sesuai dengan fokus penelitian penulis.¹¹

Keenam, Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Faisol, Nurul Qomariyah, Siti Maisaroh, Moh. Aminullah, dan Moh. Asif Syahru Romadhon dengan judul *“Menelisik Strategi Badan Usaha Milik Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa”* mengkaji bagaimana peran strategis BUMDes sebagai instrumen ekonomi desa dalam mendorong peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembentukan dan pengelolaan BUMDes dilakukan dengan berlandaskan pada pemetaan potensi desa yang dimiliki, sehingga unit usaha yang dikembangkan mampu menyesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan masyarakat setempat. pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada fokus kajian yang sama-sama membahas strategi pengelolaan BUMDes sebagai upaya peningkatan kinerja ekonomi desa serta penggunaan metode penelitian kualitatif. Sementara itu, perbedaannya terletak pada tujuan dan konteks penelitian, di mana penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada strategi BUMDes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), sedangkan penelitian ini berfokus pada analisis

¹¹ Desak Putu Eka Suari Dewi et al., “Analisis Strategi Pengelolaan Keuangan Dan Strategi Keberlanjutan Usaha Perak Di Gaja Silver Bali Pada Masa Pandemi Covid-19,” *Hita Akuntansi dan Keuangan* 4, no. 3 (2023): 336–47.

strategi pengelolaan BUMDes dalam mewujudkan keberlanjutan usaha (sustainability business) pada objek penelitian yang berbeda.¹²

Ketujuh, Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Abd. Hafid dan Syamsul Bahri dengan judul *“Penguatan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk Pembangunan Berkelanjutan di Kabupaten Bone Perspektif Maqashid Syariah”* mengkaji kondisi aktual BUMDes di Kabupaten Bone serta strategi penguatan yang diperlukan agar BUMDes mampu berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar BUMDes yang ada belum memiliki karakter usaha yang sesuai dengan potensi dan kebutuhan lokal desa. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap pengelola BUMDes, pemerintah desa, serta pihak terkait lainnya. Analisis data dilakukan dengan cara mendeskripsikan fakta-fakta empiris mengenai pengelolaan dan penguatan BUMDes di Kabupaten Bone. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama membahas strategi penguatan dan pengelolaan BUMDes serta menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Sementara itu, perbedaannya terletak pada fokus analisis dan objek penelitian, di mana penelitian terdahulu menekankan penguatan BUMDes dalam kerangka pembangunan

¹² Nurul Qomariyah et al., *Menelisik Strategi Badan Usaha Milik Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa*, n.d.

berkelanjutan dengan perspektif maqashid syariah di Kabupaten Bone, sedangkan penelitian ini lebih memfokuskan pada konteks dan permasalahan BUMDes pada lokasi penelitian yang berbeda serta aspek analisis yang disesuaikan dengan tujuan penelitian yang dikaji.¹³

Kedelapan, Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Enis Tasia dengan judul “*Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa*” membahas peran BUMDes sebagai instrumen ekonomi desa dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan BUMDes sangat ditentukan oleh kemampuan pengelola dalam merancang strategi usaha yang sesuai dengan potensi lokal desa serta kebutuhan masyarakat. Dalam praktiknya, BUMDes yang dikaji menjalankan unit usaha yang diarahkan untuk membuka lapangan pekerjaan, meningkatkan pendapatan masyarakat, dan memperkuat perekonomian desa secara bertahap. Pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara deskriptif untuk menggambarkan kondisi pengelolaan BUMDes dan dampaknya terhadap kesejahteraan masyarakat. Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada fokus kajian yang sama-sama membahas strategi pengelolaan BUMDes dan

penggunaan metode penelitian kualitatif. Sementara itu, perbedaannya terletak pada tujuan dan konteks penelitian, di mana penelitian terdahulu

¹³ Syamsul Bahri and Abd Hafid, “Penguatan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Untuk Pembangunan Berkelanjutan Di Kabupaten Bone Perspektif Maqashid Syariah,” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 10, no. 1 (2024): 254.

lebih menekankan pada dampak pengelolaan BUMDes terhadap kesejahteraan masyarakat, sedangkan penelitian ini berfokus pada analisis strategi pengelolaan BUMDes dalam mewujudkan keberlanjutan usaha (*sustainability business*) pada objek penelitian yang berbeda.¹⁴

Kesembilan, Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Meida Rachmawati dan Zainal Arifin Hoesein dengan judul “Strategi Optimalisasi Peran BUM Desa sebagai Subjek Hukum dalam Pengelolaan Energi Bersih untuk Pembangunan Berkelanjutan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan BUMDes sangat dipengaruhi oleh kesesuaian unit usaha dengan potensi lokal desa serta kemampuan pengelola dalam menjalankan fungsi manajerial secara terencana. Dalam praktiknya, BUMDes yang diteliti menghadapi sejumlah kendala, antara lain keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, lemahnya perencanaan usaha, serta belum optimalnya keterlibatan masyarakat dalam mendukung operasional BUMDes. Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data dianalisis secara deskriptif untuk menggambarkan kondisi pengelolaan BUMDes serta strategi yang diterapkan dalam

menghadapi berbagai tantangan. Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada fokus kajian yang sama-sama membahas strategi pengelolaan BUMDes serta penggunaan metode penelitian kualitatif. Sementara itu, perbedaannya terletak pada konteks

¹⁴ Enis Tasia and Rr Sri Pancawati Martiningsih, “IMPLEMENTASI TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DESA DALAM MEWUJUDKAN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS DESA (Studi Kasus: BUMDes Bahtera Mandiri di Desa Jenggala, KLU),” *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi* 3, no. 3 (2023): 105–17.

dan tujuan penelitian, di mana penelitian terdahulu lebih menekankan pada upaya peningkatan kinerja dan peran ekonomi BUMDes secara umum, sedangkan penelitian ini secara khusus memfokuskan pada analisis strategi pengelolaan BUMDes dalam mewujudkan keberlanjutan usaha (sustainability business) pada objek penelitian yang berbeda.¹⁵

Kesepuluh, Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Haswan Yunaz, Reny Andriyanty dan Devi Roza K Kausar dengan judul “Pengembangan Strategi Bisnis Ekowisata Yang Berkelanjutan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberadaan BUMDes pada dasarnya memiliki potensi besar untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa apabila dikelola secara profesional dan sesuai dengan potensi lokal. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kondisi pengelolaan BUMDes. Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada fokus kajian yang sama-sama meneliti strategi pengelolaan

BUMDes serta penggunaan pendekatan kualitatif. Sementara itu, perbedaannya terletak pada fokus dan konteks penelitian, di mana penelitian terdahulu lebih menekankan pada peran BUMDes dalam penguatan ekonomi desa secara umum, sedangkan penelitian ini memfokuskan kajian pada strategi pengelolaan BUMDes dalam

¹⁵ Meida Rachmawati and Zainal Arifin Hoesein, *Strategi Optimalisasi Peran BUM Desa sebagai Subjek Hukum dalam Pengelolaan Energi Bersih untuk Pembangunan Berkelanjutan*, n.d.

mewujudkan keberlanjutan usaha (sustainability business) pada objek penelitian yang berbeda.¹⁶

Kesebelas, Penelitian yang dilakukan oleh Zulkarnain Ridlwan yang berjudul “Urgensi Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pembangun Perekonomian Desa”. Hasil penelitian ini adalah Tata kelola yang profesional dengan mengacu pada pedoman pembentukan BUMDes berdasarkan peraturan perundangundangan menjadi prasyarat berjalannya BUMDes secara baik. Dengan demikian, kegiatan BUMDes yang profesional dan ideal dapat menjadi bagian dari usaha peningkatan ekonomi lokal dan regional dalam lingkup perekonomian nasional. Adanya persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah samasama membahas tentang pemberdayaan BUMDes.¹⁷

Keduabelas, Penelitian yang dilakukan oleh Siti Aisah, Nurhadi dan Annisah Fifi yang berjudul “Integrasi Bumdes Dalam Mewujudkan Halal Tourism Berbasis Literasi Di Kabupaten Batang”. Hasil penelitian

ini adalah perkembangan wisata religi makam maulana maghribi di Wonobodro dan Ujungnegoro sangat baik dengan ditandai pembangunanpembangunan sekitar makam dari dana mandiri yang di kelola pengurus makam, kenaikan dan penurunan jumlah pengunjung pantai Ujungnegoro yang fluktuatif dari tahun 2016 hingga 2018. Pendapatan ekonomi masyarakat yang berjualan di sekitar wisata tidak stabil, masih rendahnya budaya membaca dan menggali informasi dari

¹⁶ Devi Roza K. Kausar et al., “Pengembangan Strategi Bisnis Ekowisata Yang Berkelanjutan,” *Journal of Environmental Engineering and Waste Management* 5, no. 1 (2020): 30, <https://doi.org/10.33021/jenv.v5i1.992>.

¹⁷ Ridlwan, “URGensi BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM PEMBANGUN PEREKONOMIAN DESA.”

literasi yang disebabkan kurangnya sumber daya manusia untuk mengurus perpustakaan yang sudah difasilitasi oleh pemerintah serta kurangnya perhatian mengulas sejarah tradisional kedua desa tersebut, pembuatan Masterplan kawasan halal tourism yang nantinya menjadi alternatif baru untuk mengintegrasikan Bumdes dalam mewujudkan Halal Tourism berbasis literasi di Kabupaten Batang. Perbedaannya adalah dalam menggunakan metode penelitian.¹⁸

Ketigabelas, Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muhammad Aziz dan Darul Islam dengan judul *“Optimalisasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Perspektif Manajemen Bisnis Syariah”* mengkaji bagaimana pengelolaan BUMDes Mandiri Sejahtera di Desa Sukorejo, Kabupaten Gresik, ditinjau dari prinsip-prinsip manajemen bisnis syariah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Mandiri Sejahtera telah mampu mengelola berbagai unit usaha

desa secara cukup optimal melalui penerapan prinsip kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada keberlanjutan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai optimalisasi pengelolaan BUMDes dari perspektif manajemen bisnis syariah.

¹⁸ Siti Aisah Dan Anisah Fifi Nurfajariyah, “INTEGRASI BUMDES DALAM MEWUJUDKAN HALAL TOURISM BERBASIS LITERASI DI KABUPATEN BATANG,” T.T.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada fokus kajian yang sama-sama membahas strategi dan optimalisasi pengelolaan BUMDes serta penggunaan pendekatan penelitian kualitatif. Adapun perbedaannya terletak pada sudut pandang analisis, di mana penelitian terdahulu lebih menekankan pada penerapan prinsip manajemen bisnis syariah dalam pengelolaan BUMDes, sedangkan penelitian ini memfokuskan kajian pada strategi pengelolaan BUMDes dalam konteks dan objek penelitian yang berbeda.¹⁹

Keempatbelas, Penelitian yang dilakukan oleh Nur ‘Ain Unsari Wattiheluw dan Linda Grace Loupatty yang berjudul “Analisis Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Mewujudkan Sustainable Development Goals (Sdgs) Desa Di Kota Ambon”. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan BUMDes sangat dipengaruhi oleh kemampuan pengelola dalam mengidentifikasi potensi lokal serta menyusun perencanaan usaha yang terarah dan berkelanjutan. BUMDes yang diteliti mengembangkan unit usaha yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat desa, sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan desa dan membuka peluang ekonomi bagi masyarakat. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif untuk menggambarkan kondisi pengelolaan BUMDes serta strategi yang diterapkan dalam menghadapi

¹⁹ Muhammad Aziz dan Darul Islam, “Optimalisasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Perspektif Manajemen Bisnis Syariah,” *I’tisom: Jurnal Ekonomi Syariah* 3, no. 2 (2024): 153–169.

berbagai permasalahan yang muncul. Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada fokus kajian yang sama-sama membahas strategi pengelolaan BUMDes dan penggunaan metode penelitian kualitatif. Sementara itu, perbedaannya terletak pada fokus dan tujuan penelitian, di mana penelitian terdahulu lebih menekankan pada peran BUMDes dalam meningkatkan kemandirian dan perekonomian desa secara umum, sedangkan penelitian ini secara khusus memfokuskan pada analisis strategi pengelolaan BUMDes dalam mewujudkan keberlanjutan usaha (sustainability business) pada objek penelitian yang berbeda.²⁰

Kelimabelas, Penelitian yang dilakukan oleh Fitriyani tentang *Optimalisasi Peran BUMDes Dalam Peningkatan Perekonomian Desa Kecamatan Pamanukan Kabupaten Serang*. Menganalisis peran BUMDes dalam meningkatkan perekonomian desa, khususnya di Kecamatan Pamanukan, Kab. Subang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus; pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Hal dari penelitian ini adalah BUMDes memiliki potensi besar sebagai penggerak ekonomi desa melalui unit-usaha berbasis potensi lokal (sembako, bahan bangunan), namun belum optimal karena kendala modal, SDM, dan partisipasi Masyarakat.²¹

²⁰ Ain Unsari Wattiheluw and Linda Grace Loupatty, *ANALISIS PERAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DALAM MEWUJUDKAN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGs) DESA DI KOTA AMBON*, 8, no. 2 (2025).

²¹ Fitriyani, "Optimalisasi Peran BUMDes dalam Peningkatan Perekonomian Desa Kecamatan Pamanukan Kabupaten Subang," *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan* 3, no. 4 (2025), 77-88.

F. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam terhadap proses, strategi, dan dinamika pengelolaan BUMDes dalam menjamin keberlanjutan usaha di Desa Babadan. Penelitian kualitatif tidak hanya mengutamakan data numerik, tetapi juga menekankan pada makna, pengalaman, dan pandangan subjek penelitian dalam konteks sosial yang alamiah.²²

Jenis penelitian deskriptif dipilih untuk memberikan gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fenomena pengelolaan BUMDes dan penerapan prinsip *sustainability business*. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menggali secara mendalam bagaimana strategi pengelolaan BUMDes dirancang dan dijalankan untuk mencapai tujuan keberlanjutan.²³

1. Lokasi/Tempat penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada BUMDes di Desa Babadan, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian antara kondisi lapangan dan fokus penelitian yang dikaji. BUMDes di Desa Babadan dipilih karena memiliki dinamika pengelolaan usaha yang menarik untuk diteliti, khususnya dalam upaya mempertahankan keberlanjutan usaha di tengah berbagai keterbatasan yang dihadapi. Dalam praktiknya, pengelolaan BUMDes masih menghadapi

²² Sari, D. R. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif Dalam Kajian Ekonomi Dan Sosial*. Jurnal Ilmu Sosial Indonesia, 5(2), 77–88.

²³ Lestari, N. (2023). *Pendekatan Deskriptif Dalam Penelitian Sosial*. Jurnal Riset Sosial, 8(1), 14–25.

sejumlah tantangan, seperti belum optimalnya perencanaan program usaha, keterbatasan sumber daya manusia, kurang maksimalnya fungsi pengawasan, serta rendahnya partisipasi masyarakat dalam mendukung pengembangan usaha desa.

2. Data dan Sumber Data

Data didefinisikan sekumpulan informasi atau nilai yang diperoleh dari pengamatan (observasi) suatu objek, data dapat berupa angka dan dapat

pula lambang atau sifat.²⁴ Data penelitian ini adalah Sumber data adalah subyek penelitian tempat data menempel. Sumber data berupa benda, dan sebagainya. Dalam penelitian ini menggunakan 2 sumber data, yaitu:

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari lapangan melalui proses interaksi dengan informan penelitian. Informasi ini diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pengurus BUMDes, perangkat desa, tokoh masyarakat, serta masyarakat penerima manfaat program BUMDes. Selain wawancara, data primer juga dikumpulkan melalui observasi terhadap aktivitas pengelolaan usaha desa dan interaksi antara pengelola BUMDes dengan masyarakat, sehingga peneliti dapat memahami konteks pengelolaan dan tantangan yang dihadapi secara nyata.²⁵

b. Data Sekunder

²⁴ Nazaruddin Ali Basyah Dan A Razak, "Metode Kualitatif Dalam Riset Bisnis : Satu Tinjauan" 2, No. 1 (2020).

²⁵ Munawaroh, S. (2022). *Sumber Data Dalam Penelitian Sosial Dan Ekonomi*. Jurnal Ilmu Sosial Indonesia, 5(2), 77–88.

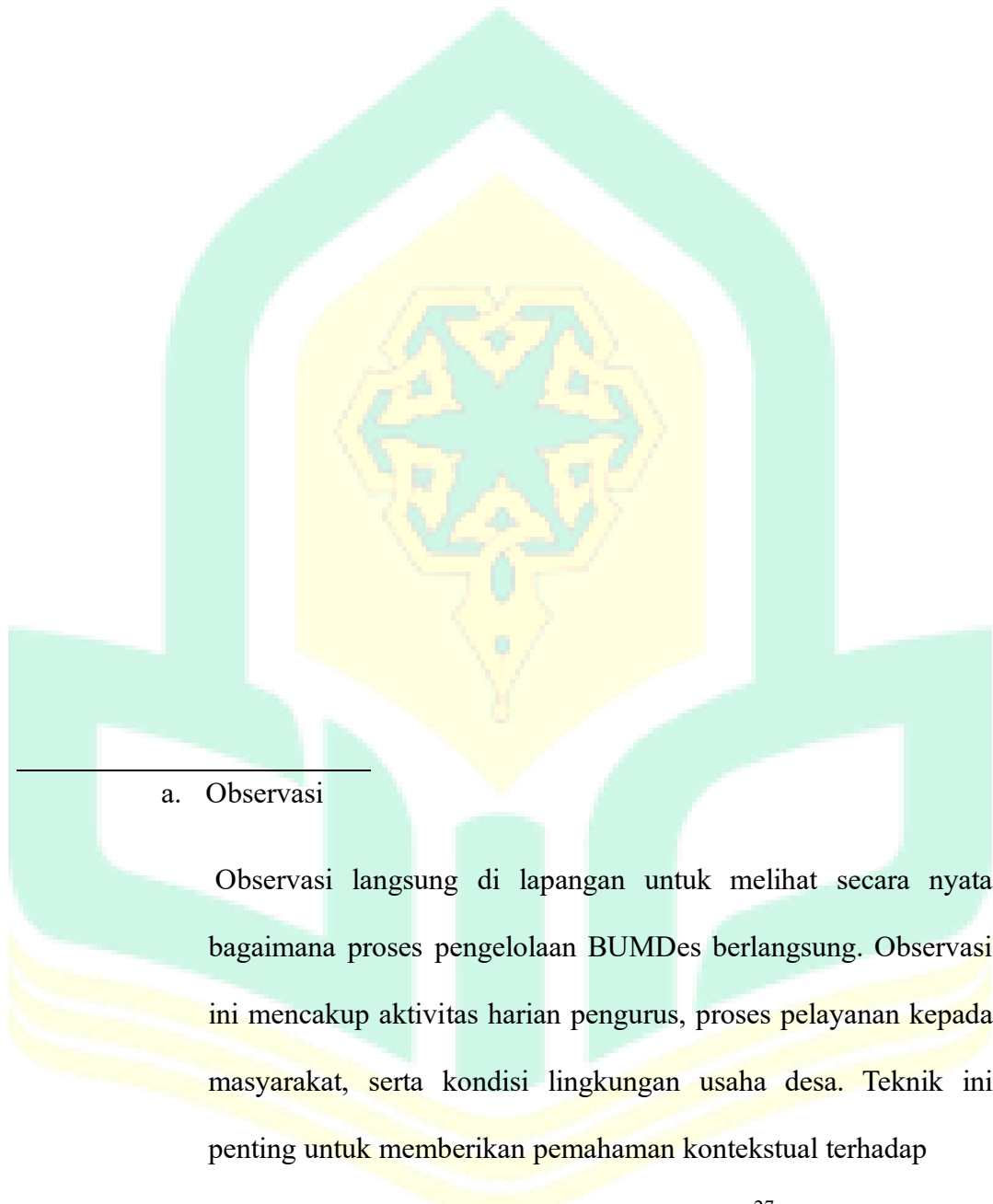
Data sekunder adalah data pendukung yang diperoleh dari berbagai dokumen, arsip, dan sumber tertulis lainnya yang relevan dengan fokus penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini mencakup dokumen kelembagaan BUMDes seperti profil organisasi, struktur kepengurusan, laporan keuangan, laporan tahunan, serta peraturan desa tentang pembentukan dan pengelolaan BUMDes. Selain itu, data

sekunder juga diperoleh dari literatur ilmiah, hasil penelitian terdahulu, serta data statistik desa yang memberikan gambaran umum mengenai kondisi sosial ekonomi masyarakat Desa Babadan.²⁶

3. Teknik pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis, adalah sebagai berikut:

²⁶ Hasanah, R. (2019). *Penggunaan Data Sekunder Dalam Penelitian Kualitatif*. Jurnal Riset Dan Evaluasi, 7(1), 44–56.



a. Observasi

Observasi langsung di lapangan untuk melihat secara nyata bagaimana proses pengelolaan BUMDes berlangsung. Observasi ini mencakup aktivitas harian pengurus, proses pelayanan kepada masyarakat, serta kondisi lingkungan usaha desa. Teknik ini penting untuk memberikan pemahaman kontekstual terhadap realitas sosial yang terjadi di lokasi penelitian.²⁷

b. Wawancara

²⁷ Prasetyo, A. (2021). *Peran Observasi Dalam Penelitian Kualitatif Lapangan*. Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora, 8(2), 120–133.

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang melibatkan interaksi langsung antara peneliti dan responden. Wawancara mendalam dilakukan secara langsung dengan pengurus BUMDes, perangkat desa, tokoh masyarakat, serta masyarakat penerima manfaat program BUMDes. Melalui wawancara ini, peneliti dapat menggali informasi secara rinci mengenai strategi pengelolaan BUMDes, bentuk partisipasi masyarakat, hambatan operasional, serta peluang pengembangan usaha desa yang berkelanjutan.²⁸

c. Dokumentasi

Pengumpulan data dari berbagai arsip dan dokumen resmi seperti laporan tahunan BUMDes, laporan keuangan, peraturan desa, struktur organisasi, serta data statistik desa. Dokumentasi digunakan untuk memperkuat dan melengkapi informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi.²⁹

4. Teknik Pengolahan Data

Data yang diperoleh diolah melalui tiga tahapan yaitu, pemaparan data berdasarkan pada sistematika yang telah dipaparkan (display), memilih dan memilah data yang relevan dengan

²⁸ Rahayu, D. (2024). *Teknik Pengumpulan Data Lapangan Dalam Penelitian Sosial*. Jurnal Metodologi Riset, 10(1), 33–44.

²⁹ Munawaroh, S. (2022). *Triangulasi Dalam Pengumpulan Data Kualitatif*. Jurnal Ilmu Sosial Indonesia, 5(2), 77–88.

pembahasan penelitian (reduction), dan melakukan penarikan kesimpulan (conclition).

5. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah suatu proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Analisis data kualitatif berupa kumpulan berwujud kata-kata dan bukan rangkain angka serta tidak dapat disusun dalam kategori/struktur klasifikasi.

Proses reduksi data dilakukan dengan cara memilah, menyederhanakan, serta mengelompokkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sesuai dengan fokus penelitian, yaitu

strategi pengelolaan BUMDes dalam menjamin keberlanjutan usaha. Reduksi data membantu peneliti untuk memfokuskan perhatian hanya pada informasi yang relevan dan bermakna. Kemudian penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif, matriks, atau tabel sederhana yang memudahkan proses interpretasi. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu proses memahami makna data yang telah dianalisis secara mendalam sehingga menghasilkan temuan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.³⁰

6. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

³⁰ Prasetyo, A. (2020). *Analisis Data Kualitatif Model Miles Dan Huberman*. Jurnal Metodologi Penelitian Sosial, 6(1), 55–68.

Teknik keabsahan data dalam penelitian kualitatif menjadi sangat penting karena menyangkut validitas dan kredibilitas temuan penelitian. Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik *triangulasi*, baik triangulasi sumber maupun triangulasi teknik. *Triangulasi* sumber dilakukan dengan cara membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, seperti pengurus BUMDes, aparat desa, tokoh masyarakat, dan masyarakat penerima manfaat. Sementara triangulasi teknik dilakukan dengan cara membandingkan hasil

wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk melihat konsistensi informasi yang diperoleh.³¹

G. Sistematika Pembahasan

Peneliti menyusun laporan penelitian ini dengan menggambarkan struktur pembahasan yang relevan. Hal ini bertujuan untuk mempermudah pemahaman pembaca dan memberikan kesatuan yang sistematis. Berikut adalah struktur pembahasan dalam penelitian ini:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi uraian latar belakang masalah yang menjelaskan masalah yang ada dilapangan elaskan merupakan suatu pemaparan masalah yang ada di lapangan yang akan diteliti, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Studi penelitian terdahulu yang berisi tinjauan literatur yang relevan dengan penelitian ini. Selanjutnya metode

³¹ Munawaroh, S. (2022). *Triangulasi Dalam Pengumpulan Data Kualitatif*. Jurnal Ilmu Sosial Indonesia, 5(2), 77–88.

penelitian berisi penjelasan tehnik dan prosedur yang digunakan dalam penelitian. Sistematisan penulisan, penjelasan mengenai struktur dan pengaturan tulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan, lokasi dan waktu penelitian, subjek dan informan penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, keabsahan data, serta prosedur penelitian. Bab ini merupakan dasar

metodologis dalam pelaksanaan penelitian, sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

BAB III PAPARAN DATA STRATEGI PENGELOLAAN BUMDES DI DESA BABADAN UNTUK MENJAMIN

SUSTAINIBILITY BUSSINES

Bab ini berisi penjelasan deskriptif mengenai kondisi lokasi penelitian dan data-data awal yang diperoleh dari lapangan. Dalam bab ini dijelaskan profil Desa Babadan, gambaran umum BUMDes, struktur organisasi, jenis usaha yang dijalankan, serta kondisi sosial ekonomi masyarakat desa. Bab ini menjadi dasar untuk memahami konteks penelitian secara lebih komprehensif.

BAB IV ANALISIS PEMBAHASAN STRATEGI PENGELOLAAN BUMDES DI DESA BABADAN UNTUK MENJAMIN *SUSTAINIBILITY BUSSINES*

Bab ini merupakan inti dari skripsi yang membahas tentang analisis strategi pengelolaan bumdes di desa babadan untuk menjamin *sustainability bussines*.

BAB V PENUTUP

Berisi kesimpulan dan saran, bab ini merupakan bagian akhir. Bab ini berisi tentang kesimpulan sebagai jawaban dalam pokok permasalahan dan saran-saran.



BAB II MANAJEMEN BISNIS DAN SUSTAINIBILITY BUSSINES

A. Manajemen Bisnis

1. Pengertian

Manajemen Bisnis merupakan kerangka konseptual yang digunakan untuk mengatur, mengelola, dan mengembangkan aktivitas organisasi agar tujuan bisnis dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam praktiknya, manajemen bisnis menjadi fondasi utama dalam mengarahkan jalannya kegiatan usaha agar selaras dengan visi, misi, dan strategi yang telah direncanakan. Konsep ini menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Teori manajemen bisnis tidak hanya berfungsi sebagai panduan teknis, tetapi juga sebagai dasar dalam pengambilan.³²

Teori dasar dalam manajemen bisnis adalah POAC, yang merupakan singkatan dari *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*. yaitu :

a. *Planning* (Perencanaan)

Merupakan fondasi awal dalam pengelolaan organisasi. Pada tahap ini, manajemen menetapkan visi, misi, tujuan jangka pendek dan panjang,

³² Robbins, Stephen P., And Mary Coulter. *Management*. 15th Ed. Boston: Pearson, 2021.

serta merumuskan strategi untuk mencapainya. Perencanaan yang matang membantu organisasi meminimalkan risiko,

mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis, dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki.³³

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Berfungsi membangun struktur organisasi yang efektif melalui pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara proporsional. Proses ini memastikan setiap elemen organisasi memiliki peran yang jelas dan saling terkoordinasi menuju pencapaian tujuan bersama. Dalam praktiknya, BUMDes perlu menerapkan prinsip transparansi dan partisipasi masyarakat dalam pengorganisasian agar tercipta sistem tata kelola yang akuntabel dan efisien.³⁴

c. *Actuating* (Pengarahan)

Berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan sumber daya manusia agar bekerja dengan motivasi, disiplin, dan komitmen tinggi. Fungsi ini menuntut kepemimpinan yang inspiratif serta komunikasi yang efektif agar seluruh anggota organisasi memahami visi dan tujuan bersama. Dalam konteks BUMDes, pengarahan dapat diwujudkan melalui pembinaan, pelatihan, serta pemberdayaan masyarakat desa untuk memperkuat partisipasi aktif mereka dalam kegiatan ekonomi.³⁵

³³ Siagian, Sondang P. *Manajemen: Konsep, Teori Dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.

³⁴ Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Rajawali Pers, 2020.

³⁵ Fathoni, Adi, Dan R. Yuliani. "Kepemimpinan Dan Pengarahan Dalam Pengelolaan Bumdes." *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah* 3, No. 2 (2022): 88–99.

d. *Controlling* (Pengendalian)

Merupakan proses memonitor, mengevaluasi, dan mengoreksi pelaksanaan kegiatan agar tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi ini berperan penting dalam menjaga stabilitas organisasi, meningkatkan efisiensi, dan memastikan akuntabilitas.³⁶

Dalam kajian manajemen, strategi pengelolaan dipahami sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses manajerial. Strategi pengelolaan berfungsi untuk mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan berkelanjutan melalui serangkaian keputusan dan tindakan yang terencana. Strategi tidak hanya dimaknai sebagai rencana tertulis, tetapi sebagai pola pengelolaan yang bersifat dinamis dan adaptif terhadap kondisi internal maupun eksternal organisasi. Dengan adanya strategi pengelolaan, aktivitas organisasi dapat berjalan lebih terarah dan tidak bersifat sporadis.³⁷

Strategi pengelolaan memiliki keterkaitan erat dengan fungsi-fungsi manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*). Pada tahap perencanaan, strategi diwujudkan melalui penetapan tujuan dan arah kebijakan organisasi. Selanjutnya, strategi diterjemahkan dalam pengorganisasian melalui pembagian peran, tugas, dan kewenangan. Pada tahap pelaksanaan, strategi diuji melalui kemampuan organisasi dalam menggerakkan sumber daya dan menjalankan program kerja. Adapun pengawasan berperan sebagai

³⁶ Rahayu, Siti. "Fungsi Pengawasan Dalam Mewujudkan Akuntabilitas Pengelolaan Bumdes." *Jurnal Tata Kelola Dan Akuntabilitas Keuangan Desa* 4, No. 1 (2023): 21–34.

³⁷ Siti Nurhayati, "Strategi Pengelolaan Organisasi dalam Perspektif Manajemen Modern," *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol. 9, No. 1, 2021, 15–26.

mekanisme evaluasi untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan tetap sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan serta memungkinkan adanya perbaikan berkelanjutan.³⁸ Dengan demikian, strategi pengelolaan menjiwai seluruh fungsi manajemen dan menjadi landasan dalam pelaksanaannya.

2. Manajemen Bisnis Syariah

a. Pengertian

Secara umum, teori manajemen bisnis syariah dapat dipahami sebagai suatu pendekatan dalam mengelola aktivitas bisnis berdasarkan prinsip-prinsip Islam. Sistem ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan duniawi, tetapi juga memperhatikan nilai-nilai moral, sosial, dan spiritual yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah. Dalam perspektif Islam, kegiatan bisnis dipandang sebagai bagian dari ibadah apabila dilakukan dengan niat yang benar, jujur, dan sesuai dengan ketentuan hukum Islam. Oleh karena itu, manajemen bisnis syariah bukan sekadar proses mengatur sumber daya untuk mencapai tujuan ekonomi, melainkan juga sarana untuk mewujudkan kemaslahatan bersama (*maslahah*) serta menjaga keseimbangan antara kepentingan individu dan masyarakat.³⁹

Prinsip utama dalam teori manajemen bisnis syariah mencakup keadilan (*'adl*), kejujuran (*shidq*), transparansi (*amanah*), dan

tanggung jawab (*mas'uliyah*). Dalam praktiknya, seluruh aktivitas bisnis harus menghindari unsur riba, gharar, dan maysir, serta

³⁸ Ahmad Fauzi & Dwi Rahayu, "Integrasi Fungsi POAC dalam Manajemen Strategik," *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 8, No. 2, 2022.

³⁹ M. Syafi'i Antonio, *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: Gema Insani Press, 2020), 45.

mengedepankan nilai keadilan distributif.⁴⁰ Prinsip-prinsip ini menjadi pembeda utama antara manajemen bisnis syariah dan manajemen konvensional, yang pada umumnya hanya berorientasi pada profit dan efisiensi. Selain itu, dalam konteks kelembagaan, manajemen bisnis syariah juga menekankan pentingnya kepemimpinan yang berakhlak (*akhlaqiyyah*), musyawarah dalam pengambilan keputusan, serta komitmen terhadap nilai-nilai kemanusiaan.⁴¹

Menurut tokoh ekonomi Islam Muhammad Nejatullah Siddiqi, manajemen bisnis syariah harus dibangun di atas pondasi nilai tauhid, keadilan, dan ukhuwah. Ia menekankan bahwa bisnis dalam Islam tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab sosial, sehingga pengelolaan bisnis bukan hanya untuk kepentingan pemilik modal, melainkan juga untuk kesejahteraan masyarakat luas.⁴² Tokoh lainnya, Umer Chapra, menguraikan bahwa sistem manajemen Islam harus menciptakan keseimbangan antara efisiensi ekonomi dan distribusi keadilan sosial. Dengan demikian, bisnis tidak boleh menjadi alat eksploitasi, tetapi harus menjadi instrumen untuk memperkuat

struktur sosial dan ekonomi masyarakat.⁴³

b. Prinsip Manajemen Bisnis Syariah

⁴⁰ Ascarya, *Akad dan Produk Bank Syariah* (Jakarta: Rajawali Pers, 2021), 56.

⁴¹ Adiwarman A. Karim, *Ekonomi Islam: Suatu Kajian Kontemporer* (Jakarta: Rajawali Pers, 2022), 87.

⁴² Muhammad Nejatullah Siddiqi, *Role of the State in the Economy: An Islamic Perspective* (Leicester: The Islamic Foundation, 2019), 103.

⁴³ Umer Chapra, *Islam and the Economic Challenge* (Herndon: The International Institute of Islamic Thought, 2020), 78.

Manajemen bisnis syariah merupakan pendekatan pengelolaan usaha yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan, tetapi juga menempatkan nilai-nilai syariah sebagai landasan moral dan etika dalam setiap aktivitas bisnis. Prinsip-prinsip dalam manajemen bisnis syariah berfungsi sebagai pedoman normatif yang mengarahkan perilaku pelaku usaha agar selaras dengan nilai keadilan, kejujuran, tanggung jawab, dan kemaslahatan. Prinsip-prinsip tersebut menjadi pembeda utama antara manajemen bisnis syariah dan manajemen bisnis konvensional, karena menekankan keseimbangan antara kepentingan ekonomi dan nilai-nilai spiritual.

1) Prinsip Keadilan (*'Adl*)

Prinsip keadilan (*'adl*) merupakan landasan utama dalam manajemen bisnis syariah yang menuntut adanya perlakuan yang adil terhadap seluruh pihak yang terlibat dalam aktivitas usaha. Keadilan dalam konteks bisnis tidak hanya dimaknai sebagai pembagian keuntungan yang proporsional, tetapi juga mencakup keadilan dalam proses pengambilan keputusan, penetapan harga, pembagian risiko, serta perlakuan terhadap karyawan, mitra usaha, dan konsumen.⁴⁴

2) Prinsip Kejujuran (*Sidiqh*)

Kejujuran (*shidq*) merupakan prinsip yang menuntut pelaku usaha untuk menyampaikan informasi secara benar, terbuka, dan tidak menyesatkan. Dalam manajemen bisnis syariah, kejujuran

⁴⁴ M. Anwar Nawawi, "Keadilan sebagai Prinsip Dasar dalam Manajemen Bisnis Syariah," *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, vol. 10, no. 2 (2020), hlm. 145–154.

menjadi fondasi utama dalam membangun kepercayaan antara pelaku usaha dan para pemangku kepentingan. Prinsip ini tercermin dalam kejujuran dalam pencatatan keuangan, penyampaian kualitas dan kuantitas produk, serta dalam pelaksanaan akad atau perjanjian usaha.⁴⁵

3) Prinsip Transparansi (*Amanah*)

Prinsip transparansi (*amanah*) berkaitan dengan keterbukaan dalam pengelolaan usaha dan pertanggungjawaban atas setiap keputusan yang diambil. Dalam manajemen bisnis syariah, *amanah* mengharuskan pengelola usaha untuk menjalankan bisnis sesuai dengan kepercayaan yang diberikan, baik oleh pemilik modal, mitra usaha, maupun masyarakat. Transparansi diwujudkan melalui keterbukaan informasi keuangan, kejelasan sistem pengelolaan usaha, serta kemudahan akses informasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan.⁴⁶

4) Prinsip Tanggung Jawab (*Mas'uliyah*)

Prinsip tanggung jawab (*mas'uliyah*) menegaskan bahwa setiap aktivitas bisnis harus dapat dipertanggungjawabkan, tidak hanya kepada manusia, tetapi juga kepada Allah SWT. Dalam konteks manajemen bisnis syariah, tanggung jawab mencakup tanggung jawab ekonomi, sosial, dan moral. Pelaku usaha syariah dituntut

⁴⁵ Siti Aisyah dan Ahmad Hasan Ridwan, "Implementasi Prinsip Kejujuran dalam Praktik Bisnis Syariah," *Jurnal Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, vol. 13, no. 1 (2021), hlm. 87–99.

⁴⁶ Fathurrahman dan Nurul Huda, "Amanah dan Transparansi dalam Tata Kelola Bisnis Syariah," *Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam*, vol. 8, no. 2 (2022), 201–212.

untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dijalankan tidak menimbulkan mudarat, merugikan pihak lain, atau bertentangan dengan nilai-nilai syariah.⁴⁷

Berdasarkan uraian tersebut, prinsip keadilan (*'adl*), kejujuran (*shidq*), transparansi (*amanah*), dan tanggung jawab (*mas'uliyah*) merupakan fondasi normatif dalam manajemen bisnis syariah. Prinsip-prinsip ini saling berkaitan dan menjadi pedoman utama dalam mengelola usaha agar tidak hanya mencapai tujuan ekonomi, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai syariah dan kemaslahatan umat. Prinsip-prinsip ini selanjutnya menjadi dasar dalam menganalisis praktik pengelolaan usaha pada bab pembahasan.

B. Konsep *Sustainability Business*

1. Pengertian

Keberlanjutan bisnis merupakan konsep yang menekankan pentingnya keberlangsungan suatu usaha dalam jangka panjang dengan mempertimbangkan tiga dimensi utama: ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dalam perspektif ini, sebuah badan usaha tidak hanya berfokus pada

⁴⁷ Rika Lidyah dan Dwi Santoso, "Prinsip Mas'uliyah sebagai Dasar Tanggung Jawab Sosial Bisnis Syariah," *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah*, vol. 5, no. 1 (2023).

pencapaian keuntungan (*profit*), tetapi juga pada kontribusi sosial (*people*) dan kelestarian lingkungan (*planet*). Konsep ini dikenal dengan istilah *Triple Bottom Line* yang dikembangkan oleh John Elkington. Pendekatan ini menjadi paradigma baru dalam dunia bisnis modern karena menuntut pelaku usaha untuk bertanggung jawab terhadap dampak jangka panjang dari aktivitas ekonominya.

Bisnis yang berkelanjutan ditandai dengan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan, pengelolaan sumber daya secara efisien, dan komitmen terhadap etika usaha. Selain itu, keberlanjutan bisnis juga *mengedepankan* prinsip transparansi, akuntabilitas, dan inovasi. Dalam konteks usaha di pedesaan, penerapan konsep keberlanjutan sangat penting untuk menjaga keberlangsungan unit usaha masyarakat, mendorong kemandirian ekonomi lokal, serta mengurangi ketergantungan terhadap pihak eksternal.⁴⁸

2. Prinsip-prinsip *Sustainability Business*

a. Prinsip Efisiensi Sumber Daya dan Inovasi

Prinsip efisiensi sumber daya dan inovasi menekankan pemanfaatan sumber daya yang ada secara optimal dan produktif, dengan menghindari praktik pemborosan serta mengembangkan inovasi yang relevan dengan kebutuhan lokal. Dalam konteks BUMDes, efisiensi dapat diwujudkan melalui penggunaan modal secara hati-hati, pemanfaatan potensi sumber daya alam desa secara bijak, serta

⁴⁸ Setiawan, B. (2024). *Sistem Pemasaran Berkelanjutan Pada Bumdes Di Kota Batu*. JEPA: Jurnal Ekonomi Dan Pembangunan, 10(2), 45–62.

penerapan teknologi sederhana untuk meningkatkan produktivitas usaha. Inovasi, baik dalam produk, proses maupun strategi pemasaran, menjadi kunci dalam menjaga daya saing usaha desa agar tidak stagnan dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan pasar.⁴⁹

b. Prinsip Tanggung Jawab Sosial dan Partisipasi

Berfokus pada penciptaan manfaat sosial melalui peningkatan kualitas hidup masyarakat. Bisnis yang berkelanjutan harus mampu memberdayakan komunitas lokal, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan kesejahteraan secara merata. Keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan menjadi aspek penting, karena menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama terhadap keberlanjutan usaha.⁵⁰

c. Prinsip *Good Governance* (Tata Kelola yang Baik)

Prinsip *good governance* menjadi pilar krusial dalam mewujudkan keberlanjutan usaha, khususnya bagi BUMDes yang dikelola secara kolektif. Tata kelola yang baik mencakup transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan penegakan aturan yang konsisten. Transparansi berarti seluruh informasi keuangan dan operasional dapat diakses oleh pihak terkait (pemerintah desa, masyarakat, dan mitra usaha). Akuntabilitas berarti pengelola bertanggung jawab atas setiap keputusan dan hasil yang dicapai.⁵¹

⁴⁹ Ridwansyah, M. (2021). *Penguatan Bumdes Dengan Memaksimalkan Pemanfaatan Fasilitas Digital*. JPM: Jurnal Pengabdian Masyarakat, 2(1), 23–39.

⁵⁰ Sebrina, N. (2024). *Model Bisnis Berkelanjutan Dan Isu Strategi Pengembangan Pada Usaha Lokal*. Ojsekonomis, 3(1), 12–29.

⁵¹ Darmadi, R. A. (2025). *Anteseden Keberlanjutan Usaha Di Badan Usaha Milik Desa (Studi Bumdes Borobudur)*.

3. Indikator *Sustainability Business*

Untuk menurunkan konsep dan prinsip sustainability business ke dalam kerangka analisis yang lebih operasional, diperlukan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk menilai keberlanjutan usaha secara sistematis. Indikator sustainability business dalam penelitian ini disusun untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai aspek-aspek yang memengaruhi keberlangsungan usaha BUMDes dalam jangka panjang. Indikator-indikator tersebut mencakup dimensi ekonomi, sosial, lingkungan, serta tata kelola usaha, yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

a. Keberlanjutan Ekonomi

Indikator keberlanjutan ekonomi menunjukkan kemampuan BUMDes dalam menjaga kesinambungan usaha dari aspek finansial dan

operasional. Keberlanjutan ekonomi dapat dilihat dari stabilitas pendapatan usaha, kemampuan pengelolaan modal dan keuangan secara efisien, serta keberlangsungan unit-unit usaha yang dijalankan. BUMDes yang berkelanjutan secara ekonomi tidak hanya berorientasi pada perolehan keuntungan, tetapi juga mampu mempertahankan aktivitas usahanya dalam jangka panjang, beradaptasi terhadap perubahan kondisi pasar, serta mengurangi ketergantungan pada bantuan dana eksternal.⁵²

b. Keberlanjutan Sosial

Indikator keberlanjutan sosial berkaitan dengan sejauh mana aktivitas usaha mampu memberikan manfaat nyata bagi masyarakat serta menjaga

⁵² Agustin Anandia Kartika Prabasari, "Exploring the Indicators of Micro, Small, and Medium Enterprises Toward Sustainable Business Practices Implementation in Indonesian Context," *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, vol. 3, no. 6 (2024), 2273-2293

keharmonisan sosial di lingkungan sekitar. Dalam konteks BUMDes, keberlanjutan sosial dapat dilihat dari tingkat partisipasi masyarakat dalam pengelolaan dan pengawasan usaha, penciptaan lapangan kerja bagi warga desa, serta pemerataan manfaat ekonomi yang dihasilkan. Keberlanjutan sosial juga ditandai dengan tumbuhnya rasa memiliki dan kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa.⁵³

c. Keberlanjutan Lingkungan

Indikator keberlanjutan lingkungan menekankan pada tanggung jawab BUMDes dalam menjaga kelestarian sumber daya alam dan

lingkungan hidup di sekitar desa. Keberlanjutan lingkungan dapat dilihat dari cara pemanfaatan sumber daya alam secara bijak, upaya meminimalkan dampak negatif kegiatan usaha terhadap lingkungan, serta perhatian terhadap keberlangsungan ekosistem desa. Dalam konteks usaha desa, keberlanjutan lingkungan menjadi penting agar aktivitas ekonomi yang dijalankan tidak merusak sumber daya yang justru menjadi basis utama penghidupan masyarakat dalam jangka panjang.⁵⁴

d. Tata Kelola Usaha

Indikator tata kelola usaha mencerminkan kualitas pengelolaan organisasi dalam menjalankan aktivitas usaha secara berkelanjutan. Tata kelola yang baik ditandai dengan transparansi pengelolaan keuangan,

⁵³ Abd. Hafid dan Syamsul Bahri, "Penguatan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pembangunan Berkelanjutan," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, vol. 6, no. 2 (2021), 112-120.

⁵⁴ Haswan Yunaz, Reny Andriyanty, dan Devi Roza K. Kausar, "Implementasi Bisnis Berkelanjutan pada Usaha Berbasis Lingkungan," *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, vol. 7, no. 1 (2020), 55-63.

akuntabilitas pengurus, kejelasan struktur organisasi, serta adanya mekanisme pengawasan yang melibatkan pemerintah desa dan masyarakat. Dalam konteks BUMDes, tata kelola yang baik berperan penting dalam membangun kepercayaan publik dan memperkuat legitimasi kelembagaan.⁵⁵

Berdasarkan uraian tersebut, indikator *sustainability business* dalam penelitian ini terdiri dari empat indikator utama, yaitu keberlanjutan ekonomi, keberlanjutan sosial, keberlanjutan lingkungan, dan tata kelola

usaha. Keempat indikator ini digunakan sebagai kerangka analisis untuk menilai strategi pengelolaan BUMDes dalam mewujudkan keberlanjutan usaha secara komprehensif dan berjangka panjang.

⁵⁵ Tarlani, dkk., "Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Mendukung Keberlanjutan Usaha," *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota*, vol. 19, no. 3 (2025), 301-312.

BAB III PENGELOLAAN BUMDES SIDO MUKTI JAYA MANDIRI DESA BABADAN

A. Profil BUMDES Sido Mukti Jaya Mandiri

1. Profil BUMDES

Masyarakat Desa Babadan dalam sistem sosial, terdapat kekeluargaan dan keharmonisan yang cukup erat sehingga satu sama lainnya saling mengawasi dan saling tolong menolong jika ada yang tertimpa musibah, hal tersebut dikarenakan masyarakat Desa Babadan mempunyai solidaritas yang tinggi. Sikap tolong menolong ini juga terlihat jika ada keperluan individu maupun kelompok, biasanya mereka mengerjakan/membantu dengan bergotong royong.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga ekonomi desa yang dibentuk dan dikelola oleh pemerintah desa bersama masyarakat, dengan modal yang seluruhnya atau sebagian besar bersumber dari kekayaan desa yang dipisahkan. Tujuan utama pembentukan BUMDes adalah untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki desa, baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia, guna mendorong kemandirian ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Bapak Indra Wahyudi, selaku Kepala Desa Babadan mengatakan :

“Ya, kalau dibilangin dari awalnya, Nak, dulu itu BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri dibentuk karena pemerintah desa ingin punya lembaga ekonomi yang bisa menghidupkan potensi desa. Jadi

bukan cuma mengandalkan bantuan dari luar, tapi desa ini bisa mengatur dan mengembangkan rezeki dari dalam desa.”⁵⁶

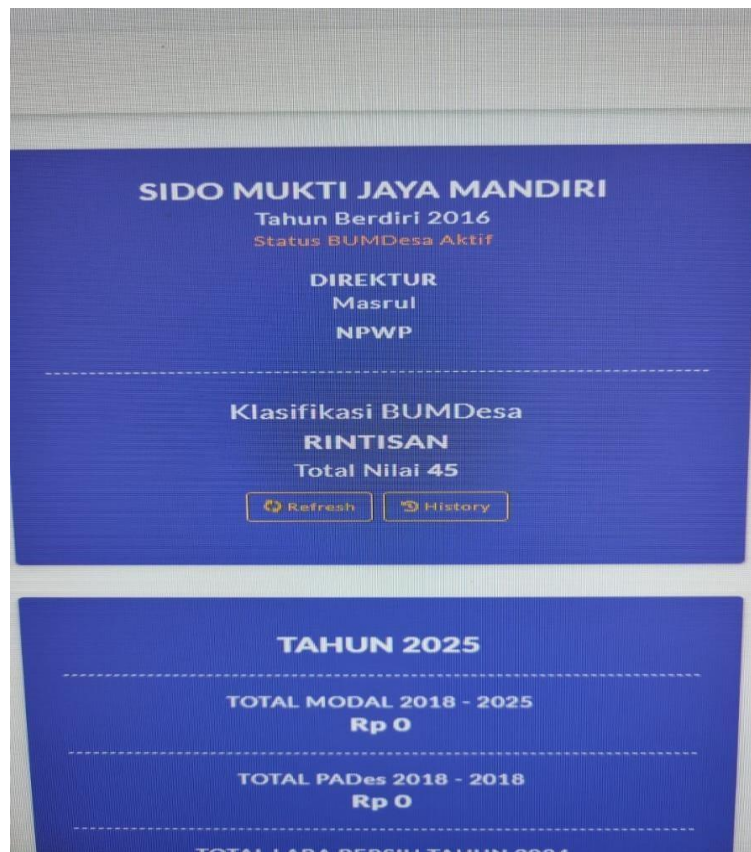
Pembentukan BUMDes dilakukan secara transparan dan demokratis melalui Musyawarah Desa (Musdes) yang melibatkan pemerintah desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), serta tokoh masyarakat. Proses ini penting agar keberadaan BUMDes benar-benar mencerminkan kemakmuran, potensi, dan aspirasi masyarakat desa, sehingga arah pengelolaannya berpijak pada semangat gotong royong dan kemandirian lokal.

“Prosesnya waktu itu lumayan panjang, lho. Pertama-tama, kita musyawarah desa dulu bareng perangkat, tokoh masyarakat, BPD, Karang Taruna, LPMD, sama perwakilan warga. Terus, setelah semua beres mulai dari legalitas, struktur organisasi, sampai modal awal dari dana desa barulah resmi berdiri. Namanya juga kita sepakati bareng, Sido Mukti Jaya Mandiri, artinya harapannya desa ini sido mukti (benar-benar makmur) dan bisa mandiri tanpa tergantung terus sama bantuan luar.”⁵⁷

Sebagai upaya meningkatkan pendapatan pemerintah desa dan masyarakat desa, pemerintah desa membentuk dan mendirikan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri yang didirikan pada tahun 2016 dengan alamat di Jl. Raya Ponorogo-Madiun, Desa Babadan, Kec. Babadan. Menurut data dari Data Desa Center (DDC) Pemprov Jatim, BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri termasuk dalam kategori Rintisan.

⁵⁶ Indra Wahyudi, Wawancara, 13 Oktober 2025.

⁵⁷ Ibid



Gambar 3.1 Profil BUMDes dari DDC (Data Desa Center) Pemprov Jatim

2. Visi, Misi, dan Tujuan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan.⁵⁸

a. Visi

Mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat Desa Babadan melalui pengelolaan usaha desa yang produktif, inovatif, dan berkelanjutan untuk kesejahteraan bersama.

b. Misi

- 1) Mengoptimalkan potensi ekonomi lokal desa melalui pengembangan unit-unit usaha yang berbasis sumber daya alam dan kemampuan masyarakat.

⁵⁸ Profil BUMDes dari DDC (Data Desa Center) Pemprov Jatim

- 2) Meningkatkan kapasitas dan partisipasi masyarakat dalam kegiatan ekonomi produktif melalui pelatihan, kemitraan, dan pemberdayaan warga desa.
- 3) Mewujudkan tata kelola BUMDes yang transparan, akuntabel, dan profesional sebagai lembaga ekonomi desa yang dipercaya oleh masyarakat.
- 4) Mengembangkan inovasi usaha yang berkelanjutan dan ramah lingkungan agar kegiatan ekonomi desa tidak hanya menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga menjaga keseimbangan sosial dan ekologi.
- 5) Menjalin kemitraan strategis dengan pihak pemerintah, swasta, maupun lembaga masyarakat guna memperluas jaringan usaha dan memperkuat modal sosial-ekonomi desa.

c. Tujuan⁵⁹

- 1) Menjadi lembaga ekonomi desa yang mampu mengelola potensi sumber daya lokal secara optimal dan berdaya saing.
- 2) Meningkatkan pendapatan asli desa (PADes) dan kesejahteraan masyarakat melalui usaha-usaha ekonomi yang produktif.
- 3) Mendorong tumbuhnya ekonomi kreatif dan inovatif di kalangan masyarakat Desa Babadan.

⁵⁹ Profil BUMDes dari DDC (Data Desa Center) Pemprov Jatim

- 4) Menjadi wadah bagi masyarakat desa untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan ekonomi yang berlandaskan nilai gotong royong, keadilan, dan keberlanjutan.
- 5) Mengurangi ketergantungan masyarakat terhadap sektor ekonomi luar desa dengan memperkuat basis ekonomi lokal.

3. Struktur Organisasi BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan

DAFTAR NAMA PENGURUS BADAN USAHA MILIK DESA (BUM DESA)				
Nama Lengkap Pengurus BUM Desa	No Handphone Aktif	Jenis Kelamin		Jabatan
		Lk	P	
1		Cek Anggota	Cek Anggota	
INDRA WAHYUDI	081230013399	Laki-laki		PENASEHAT
MASRUL HARIANTO	082245789256	Laki-laki		DIREKTUR
BUDianto	081232224300	Laki-laki		DIREKTUR
ULI ROHMATIN	08977917955		Perempuan	SEKRETARIS
MUHAMMAD AFIFUDIN	082139343061	Laki-laki		SEKRETARIS
WARAS	087746871208	Laki-laki		BENDAHARA
HENY FADILAH	085733689923		Perempuan	BENDAHARA
ARI PUTRO WICAKSONO	081231160755	Laki-laki		UNIT USAHA
SUKADI	08128953414	Laki-laki		UNIT USAHA
ISNGANUN	081234697415	Laki-laki		UNIT USAHA
NUR SALIM	081382688351	Laki-laki		PENGAWAS (BPD)
MOH. RIDHOWANTO	082139014595	Laki-laki		PENGAWAS (LPMD)

Gambar 3.2 Struktur Organisasi BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri

Susunan kepengurusan BUMDes dipilih melalui Musyawarah Desa (MUSDES) yang terdiri dari tokoh masyarakat, ketua RT dan RW sesuai Peraturan Menteri tentang Pedoman Tata Tertib dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa. Susunan kepengurusan dan

uraian *jobdesk* BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri sesuai pedoman Permendesa PDTT Nomor 3 Tahun 2021 terdiri dari⁵ :

⁵

a. Penasehat (Kepala Desa)

- 1) Memberikan arahan dan pertimbangan strategis terhadap kebijakan pengelolaan BUMDes.
- 2) Menyetujui rencana kerja dan anggaran tahunan BUMDes sebelum disahkan.
- 3) Melakukan pembinaan umum terhadap pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan usaha BUMDes.
- 4) Menyelesaikan permasalahan yang tidak dapat diselesaikan di tingkat operasional.
- 5) Mewakili kepentingan pemerintah desa dalam pengawasan dan evaluasi kinerja BUMDes.

b. Pengawas⁶

- 1) Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan operasional dan keuangan BUMDes.
- 2) Menilai kinerja direksi dan staf BUMDes berdasarkan laporan kegiatan dan laporan keuangan.
- 3) Menyusun laporan hasil pengawasan untuk disampaikan kepada penasehat dan musyawarah desa.
- 4) Memberikan saran dan rekomendasi untuk peningkatan

Pedoman Permendesa PDTT Nomor 3 Tahun 2021

efektivitas, efisiensi, dan transparansi pengelolaan BUMDes.

6

- 5) Memastikan bahwa seluruh kegiatan BUMDes sesuai dengan Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) BUMDes.

c. Direktur (Kepala Operasional)⁷

- 1) Memimpin seluruh kegiatan operasional BUMDes sesuai dengan visi, misi, dan rencana kerja yang telah ditetapkan.
- 2) Menyusun rencana strategis, rencana kerja tahunan, dan laporan pertanggungjawaban kegiatan kepada penasehat dan pengawas.
- 3) Mengkoordinasikan seluruh unit usaha BUMDes agar berjalan efektif, efisien, dan berorientasi pada pemberdayaan masyarakat.
- 4) Menjalin kemitraan dengan pihak eksternal seperti pemerintah, swasta, dan lembaga keuangan untuk pengembangan usaha BUMDes.
- 5) Mengambil keputusan operasional harian dalam batas kewenangan yang diberikan oleh peraturan dan keputusan musyawarah desa.

d. Sekretaris

1) Mengelola seluruh kegiatan administrasi dan tata usaha BUMDes.

2) Menyusun laporan administrasi, notulen rapat, dan suratmenyurat resmi BUMDes.

7

3) Mengarsipkan seluruh dokumen penting, seperti perjanjian kerja sama, laporan kegiatan, dan data aset BUMDes.

4) Membantu direktur dalam penyusunan laporan kegiatan dan rencana kerja tahunan.

5) Melaksanakan fungsi komunikasi internal dan eksternal BUMDes.

e. Bendahara

1) Mengelola keuangan BUMDes sesuai dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi.

2) Menyusun laporan keuangan berkala dan laporan pertanggungjawaban penggunaan dana.

3) Melakukan pencatatan transaksi keuangan harian dan menjaga pembukuan BUMDes dengan tertib.

4) Menyiapkan dokumen keuangan untuk audit dan pengawasan.

5) Menyimpan dan mengelola kas BUMDes, baik tunai maupun non-tunai.

f. Unit Usaha⁸

- 1) Melaksanakan kegiatan operasional sesuai bidang usaha yang dikelola.
- 2) Mengembangkan inovasi usaha untuk meningkatkan keuntungan dan manfaat sosial bagi masyarakat.

8

- 3) Membuat laporan kegiatan dan keuangan unit usaha secara rutin kepada direktur.
- 4) Menjalin kerja sama dengan masyarakat desa sebagai mitra usaha.
- 5) Menjaga aset dan sarana produksi milik unit usaha agar tetap berfungsi optimal.

B. Sistem Pengelolaan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan

Menurut Kepala Desa Babadan bahwa BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri dikelola berdasarkan prinsip-prinsip gotong royong, akuntabilitas, kemandirian, dan kemanfaatan sosial. Selain itu, BUMDes harus dilakukan dengan tertib dan disiplin anggaran dengan semangat kekeluargaan, kegotongroyongan, dan kerjasama yang baik. Berikut hasil wawancara dengan Kepala Desa Babadan :

“Jadi gini, kalau ngomong soal prinsip pengelolaan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri, secara umum kita memang pegang prinsip-prinsip dasar kayak perencanaan, akuntabilitas, kemandirian, dan kemanfaatan sosial. Tapi ya, dalam pelaksanaannya itu nggak selalu mulus, Mas. Di tahap perencanaan, kami selalu berusaha melibatkan masyarakat. Waktu awal pembentukan BUMDes, musyawarah desa dihadiri banyak warga. Mereka ikut memberi saran dan menyampaikan ide. Artinya, dari sisi perencanaan, semangat gotong royong itu memang dirancang sejak awal supaya BUMDes ini menjadi milik bersama.”⁶⁰

⁶⁰ Indra Wahyudi, *Wawancara*, 13 Oktober 2025.

1. Perencanaan

Semangat perencanaan dalam pengelolaan BUMDes pada tahap awal tergolong kuat. Warga antusias menghadiri musyawarah dan terlibat dalam merumuskan arah serta unit usaha yang akan dijalankan. Namun, seiring berjalannya waktu, intensitas keterlibatan dalam proses perencanaan mulai menurun karena hasil usaha belum tampak secara signifikan. Akibatnya, partisipasi dalam perumusan rencana berikutnya cenderung didominasi oleh kelompok yang sama. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberlanjutan fungsi perencanaan sangat bergantung pada tingkat kepercayaan masyarakat terhadap manfaat nyata dan perkembangan BUMDes. Berikut hasil wawancara dengan Kepala Desa Babadan⁶¹:

“Kalau soal perencanaan, Mas, dulu waktu awal-awal BUMDes berdiri itu semangatnya terasa sekali. Banyak warga datang ke musyawarah, ikut kasih usulan, bahkan sampai debat sehat soal usaha apa yang paling cocok dijalankan. Jadi rencana benar-benar dibahas barengbareng. Tapi makin ke sini, yang ikut mikirin dan hadir waktu bahas rencana ya itu-itu saja, Mas. Mungkin karena hasilnya belum terlalu kelihatan, jadi sebagian warga merasa belum begitu terdorong untuk terlibat lagi. Akhirnya, semangat dalam tahap perencanaan itu juga naik turun, nggak seramai dulu.”¹¹

2. Pengorganisasian

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Desa Babadan, dapat dipahami bahwa secara formal struktur organisasi dan pembagian tugas

⁶¹ Indra Wahyudi, *Wawancara*, 13 Oktober 2025.

¹¹

dalam Badan Usaha Milik Desa telah ditetapkan secara jelas. Setiap pengurus memiliki uraian tugas dan fungsi yang secara normatif telah

dirumuskan sebagai pedoman kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pada tingkat regulatif, aspek pengorganisasian telah diakomodasi melalui penetapan struktur dan distribusi kewenangan yang terdefinisi.

Namun demikian, dalam praktik pelaksanaannya masih dijumpai kendala efektivitas. Pembagian tugas belum sepenuhnya berjalan proporsional, sehingga terdapat kecenderungan penumpukan beban kerja pada individu tertentu serta kurang optimalnya partisipasi sebagian pengurus. Selain itu, perbedaan pandangan terkait batasan kewenangan dan tanggung jawab turut memunculkan dinamika internal organisasi. Situasi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara struktur normatif dan realitas operasional.

Lebih lanjut, mekanisme penyelesaian perbedaan dilakukan melalui musyawarah sebagai forum klarifikasi peran dan penegasan kembali pembagian tanggung jawab. Dengan demikian, pengorganisasian dalam konteks BUMDes tidak berhenti pada pembentukan struktur formal, melainkan menuntut pemahaman substantif atas peran masing-masing serta komitmen kolektif dalam menjalankan tugas secara konsisten. Hal ini menegaskan bahwa efektivitas tata kelola organisasi sangat bergantung pada keselarasan antara aturan tertulis dan implementasi di lapangan.

“Kalau soal itu, Mas, sebenarnya struktur dan pembagian tugas di BUMDes itu sudah ada dan sudah kita tetapkan. Setiap pengurus punya peran masing-masing, jadi secara aturan sudah jelas siapa mengerjakan apa. Cuma dalam praktiknya, kadang pembagian tugas itu belum berjalan maksimal. Ada yang tugasnya menumpuk di satu orang, ada juga yang kurang aktif. Pernah juga muncul beda pandangan soal siapa yang seharusnya menangani bagian tertentu atau bagaimana pembagian tanggung jawabnya. Tapi biasanya kita selesaikan lewat musyawarah, duduk bareng lagi supaya perannya diperjelas. Jadi memang dalam pengorganisasian ini bukan cuma soal bikin struktur di atas kertas, Mas, tapi memastikan semua benar-benar paham tugasnya dan mau menjalankannya dengan komitmen yang sama.”⁶²

3. Pelaksanaan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Desa Babadan, dapat dipahami bahwa aspek kemandirian dalam pelaksanaan usaha BUMDes belum sepenuhnya terwujud. Secara operasional, unit-unit usaha telah dijalankan sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan. Namun demikian, dalam menopang kebutuhan operasional maupun pengembangan usaha, BUMDes masih menunjukkan ketergantungan pada dukungan pendanaan dari APBDes maupun bantuan pemerintah pusat. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun aktivitas usaha telah berjalan, sumber pembiayaan internal yang berasal dari hasil usaha sendiri belum sepenuhnya mampu menjadi penopang utama keberlangsungan kegiatan.

“Kalau soal kemandirian dalam pelaksanaan, Mas, terus terang ini memang belum sepenuhnya tercapai. Dalam tahap ini, kita sudah menjalankan unit usaha sesuai rencana, tapi untuk menopang operasional dan pengembangan, masih sering bergantung pada dana desa atau bantuan dari pusat. Artinya, secara pelaksanaan usaha memang berjalan, tapi daya dorong modalnya belum

⁶² Ibid

sepenuhnya berasal dari hasil usaha sendiri. Harapannya ke depan, setelah unit-unit usaha makin stabil dan perputaran modalnya sehat, BUMDes bisa melaksanakan kegiatannya secara lebih mandiri, tanpa terlalu sering bergantung pada suntikan dari APBDes. Jadi fungsi pelaksanaan itu bukan hanya soal menjalankan program, Mas, tapi juga memastikan usaha mampu membiayai dirinya sendiri secara berkelanjutan.”¹³

Pernyataan tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan antara fungsi pelaksanaan dalam arti administratif dengan pelaksanaan dalam arti substantif. Pelaksanaan tidak hanya dimaknai sebagai implementasi program atau realisasi unit usaha, tetapi juga mencakup kemampuan lembaga untuk menciptakan siklus permodalan yang sehat, berkelanjutan, dan mandiri. Dengan kata lain, indikator keberhasilan pelaksanaan tidak berhenti pada terlaksananya kegiatan, melainkan pada terciptanya daya dukung finansial internal yang memungkinkan BUMDes membiayai operasional dan pengembangannya secara otonom.

Harapan ke depan sebagaimana disampaikan dalam wawancara tersebut menekankan pentingnya stabilisasi unit usaha dan penguatan perputaran modal sebagai prasyarat menuju kemandirian kelembagaan. Dengan demikian, pelaksanaan yang ideal dalam konteks BUMDes adalah pelaksanaan yang tidak hanya aktif secara programatik, tetapi juga berdaya secara ekonomi dan berkelanjutan secara finansial.

4. Pengawasan

Aspek pengawasan dalam pengelolaan BUMDes masih berada dalam proses penguatan dan pembelajaran. Pada tahap awal, beberapa unit usaha menunjukkan perkembangan yang cukup baik, namun dalam perjalanannya mengalami penurunan kinerja akibat kurangnya pemantauan yang berkelanjutan, baik dalam aspek perawatan aset, manajemen operasional, maupun strategi pemasaran. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa fungsi controlling belum sepenuhnya dilaksanakan secara sistematis dan kontinu.

Berikut wawancara dengan Kepala Desa Babadan:

“Kalau dilihat dari sisi pengawasan Mas, memang kita masih terus belajar. Dalam praktiknya, ada unit usaha yang awalnya berjalan bagus, tapi lama-lama menurun karena kurang dipantau secara rutin, entah dari perawatan, manajemen, atau pemasarannya. Dari situ kita sadar bahwa pengawasan itu tidak cukup hanya di awal, tapi harus dilakukan terus-menerus supaya usaha tetap stabil. Sekarang kita berusaha lebih rutin melakukan evaluasi, melihat perkembangan tiap unit, mana yang perlu dibenahi dan mana yang perlu diperkuat. Pengawasan juga tidak hanya soal keuangan, tapi memastikan kegiatan benar-benar memberi manfaat. Alhamdulillah, dari sisi kemanfaatan sosial sudah mulai terlihat, Mas. Ada warga yang bisa bekerja di unit usaha, ada kegiatan ekonomi kecil yang terbantu, dan desa juga mendapat tambahan pendapatan. Walaupun belum besar, arahnya sudah ke sana. Jadi kalau diibaratkan, fungsi pengawasan ini seperti menjaga anak yang sedang belajar berjalan. Kadang goyah, kadang jatuh, tapi selama terus dipantau dan diarahkan, lama-lama langkahnya akan makin mantap. Yang penting komitmennya tetap untuk kemajuan desa dan kesejahteraan warga.”¹⁴

Dari pengalaman tersebut, pemerintah desa menyadari bahwa pengawasan tidak dapat bersifat temporer atau hanya dilakukan pada fase perintisan, melainkan harus menjadi mekanisme yang melekat dalam

seluruh siklus pengelolaan usaha. Pengawasan dipahami sebagai proses evaluatif yang berkelanjutan, mencakup peninjauan rutin terhadap perkembangan setiap unit usaha, identifikasi kendala, serta penentuan langkah perbaikan dan penguatan. Dengan demikian, controlling tidak

14

hanya berfungsi sebagai alat koreksi, tetapi juga sebagai instrumen stabilisasi dan pengembangan usaha.

Selain aspek administratif dan finansial, pengawasan juga diarahkan pada dimensi kemanfaatan sosial. Evaluasi tidak terbatas pada laporan keuangan, melainkan mencakup sejauh mana unit usaha memberikan dampak nyata bagi masyarakat desa. Indikasi kemanfaatan tersebut mulai terlihat melalui keterlibatan warga dalam aktivitas kerja, tumbuhnya kegiatan ekonomi skala kecil yang terbantu, serta adanya kontribusi terhadap pendapatan desa. Meskipun capaian tersebut masih dalam tahap awal, arah pengembangan dinilai telah sejalan dengan tujuan pendirian BUMDes sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi lokal.

Dengan demikian, fungsi pengawasan dalam konteks BUMDes Desa Babadan dapat dipahami sebagai proses pembinaan yang berkelanjutan, yang menuntut konsistensi evaluasi, komitmen pengurus, serta orientasi pada kebermanfaatan kolektif. Pengawasan bukan sekadar pengendalian administratif, melainkan bagian integral dari upaya

memastikan stabilitas, pertumbuhan, dan keberlanjutan usaha demi kemajuan desa dan kesejahteraan masyarakat.

C. Tantangan dan Hambatan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Desa

Babadan

Menurut penuturan Bapak Ari Putro Wicaksono selaku unit usaha BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri, hingga saat ini unit usaha yang masih berjalan secara konsisten dan produktif adalah unit sewa kios dan unit



pertanian. Kedua unit tersebut dapat dikatakan sebagai tulang punggung aktivitas ekonomi BUMDes karena masih mampu menghasilkan manfaat bagi desa maupun masyarakat sekitar. Adapun unit-unit usaha lain yang pernah dirintis sebelumnya belum dapat berjalan secara berkelanjutan. Hal ini disebabkan oleh sejumlah faktor, seperti keterbatasan tenaga kerja yang memiliki kompetensi di bidang usaha tersebut, minimnya modal operasional, serta kurangnya dukungan teknis dan manajerial. Kondisi ini menunjukkan bahwa penguatan kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia masih menjadi kebutuhan mendesak agar seluruh unit BUMDes dapat berkembang secara seimbang.

Meskipun aktivitas BUMDes Babadan saat ini masih terfokus pada dua unit usaha utama, keberlanjutan keduanya menjadi fondasi penting bagi upaya revitalisasi unit-unit lain di masa mendatang. Jika didukung oleh perencanaan strategis, pendampingan, dan kolaborasi antara pemerintah desa serta masyarakat, BUMDes Babadan berpotensi memperluas jangkauan usaha dan mewujudkan kemandirian ekonomi desa secara bertahap. Berikut hasil wawancara kami dengan beliau :

“Kalau di BUMDes Babadan ini, Mas, yang masih jalan sampai sekarang tuh ada dua unit aja yang benar-benar hidup, unit sewa kios sama unit pertanian. Yang lain sempat ada, tapi ya gitu, belum bisa jalan terus, karena masih butuh tenaga sama modal. Nah, kalau yang kios ini, Alhamdulillah masih lumayan stabil, Mas. Kiosnya berdiri di tanah kas desa, lokasinya strategis, dekat UIN Ponorogo. Sekarang kiosnya disewa warga buat

macammacam usaha ada yang membuka warung makan da nada yang rental PS.”⁶³

Hambatan yang dihadapi unit pertanian BUMDes Babadan mencerminkan kompleksitas pengelolaan usaha desa yang berbasis sumber daya alam dan ketergantungan terhadap faktor eksternal. Keterbatasan modal menjadi persoalan mendasar yang menghambat keberlangsungan kegiatan pertanian. Modal usaha BUMDes yang relatif kecil menyebabkan keterlambatan dalam penyediaan sarana produksi seperti bibit, pupuk, dan biaya tenaga kerja. Dalam praktiknya, pengelola sering kali harus mengalihkan dana dari unit usaha lain atau menunggu alokasi dana tambahan sebelum kegiatan tanam dapat dilanjutkan. Selain itu, ketidakstabilan kondisi cuaca menjadi faktor eksternal yang sulit dikendalikan namun memiliki dampak signifikan terhadap hasil produksi. Perubahan iklim yang tidak menentu, seperti curah hujan berlebih atau periode kemarau panjang menimbulkan risiko gagal panen. Selain itu, serangan hama seperti wereng dan tikus juga menjadi ancaman yang berulang, bahkan setelah dilakukan upaya pengendalian melalui penyemprotan atau pestisida nabati. Fenomena ini menunjukkan bahwa ketahanan sistem pertanian desa masih rentan terhadap variabilitas iklim dan gangguan biologis.

“Namanya juga usaha di desa, ya, jalannya nggak selalu mulus. Saya ceritain apa adanya aja ya. Modal BUMDes kan nggak besar, jadi buat urusan beli bibit, pupuk, sama bayar tenaga kerja

⁶³ Ari Putro, *Wawancara*, 12 Oktober 2025.

kadang harus muter-muter dulu. Kadang kita mesti ngambil dari hasil kios atau nunggu dana masuk baru bisa lanjut tanam. Ini paling sering bikin pusing. Kadang udah tanam bagus, eh tibatiba hujan terus atau malah kemarau panjang. Belum lagi hama kayak wereng atau tikus yang kadang datang rame-rame, Mas. Udah semprot sana-sini tetap aja ada yang kena.”¹⁶

16

Selain itu, banyak juga ditemui hambatan dari unit usaha penyewaan kios. Ketidاكلancaran pembayaran sewa menjadi persoalan yang cukup berpengaruh terhadap stabilitas kas BUMDes. Tidak semua penyewa mampu membayar sewa tepat waktu, terutama ketika usaha mereka mengalami penurunan omzet, misalnya pada musim hujan ketika aktivitas jual beli berkurang. Dalam situasi tersebut, pihak pengelola biasanya memberikan kelonggaran dengan sistem pembayaran bertahap atau cicilan. Sikap toleran ini mencerminkan pendekatan sosial yang humanis, namun di sisi lain berdampak pada fluktuasi pendapatan BUMDes dan keterlambatan arus kas yang dibutuhkan untuk operasional.

Juga biaya perawatan bangunan kios menjadi kebutuhan rutin yang tidak dapat dihindari. Mengingat kios telah beroperasi selama beberapa tahun, muncul berbagai kerusakan fisik seperti kebocoran atap, retaknya dinding, atau cat yang mengelupas. Meskipun biaya perbaikan per kasus relatif kecil, akumulasi pengeluaran tersebut dapat membebani keuangan BUMDes, terlebih jika tidak diimbangi dengan pemasukan yang stabil. Hal ini menandakan pentingnya manajemen aset yang terencana serta alokasi dana pemeliharaan yang terstruktur dalam anggaran tahunan. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Ari Putro:

“Kalau kios itu masalahnya bukan cuaca, tapi manusia. Kadang ada penyewa yang bayar sewanya telat, Mas. Bukan karena nakal, tapi memang jualannya lagi sepi. Ya kita maklumi, wong hidup di desa itu serba saling ngerti. Biasanya saya ajak ngobrol, kita cari jalan tengah bisa dicicil, atau ditunda dulu asal jelas komitmennya. Terus ada juga soal perawatan kios. Bangunannya udah lumayan lama, jadi kadang bocor, catnya pudar. Kita pengen ngerawat rutin, tapi ya butuh dana juga. Jadinya dikerjain pelanpelan, sesuai kemampuan kas BUMDes.”¹⁷

Selain mempunyai banyak hambatan, BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri memiliki beberapa tantangan yang tidak kalah besarnya. Pengelolaan BUMDes Babadan masih berada pada tahap pembelajaran karena sebagian pengurus belum memiliki latar belakang ekonomi atau manajemen. Proses administrasi dan pengembangan usaha dijalankan sambil belajar, termasuk dalam penyusunan laporan keuangan dan perencanaan bisnis. Pendampingan dari pihak luar pernah dilakukan, namun pengurus menyadari pentingnya membangun kemandirian dalam pengelolaan.

Tantangan utama saat ini adalah bagaimana BUMDes dapat berkembang, bukan sekadar bertahan. Unit kios memang sudah berjalan baik dan seluruhnya tersewa, tetapi rencana penambahan kios baru terkendala modal. Sementara pada unit pertanian, hasil panen masih dijual dalam bentuk mentah tanpa pengolahan, sehingga nilai jualnya belum maksimal. Ke depan, BUMDes Babadan berupaya memperkuat kapasitas manajemen dan mengembangkan inovasi usaha agar dapat tumbuh lebih mandiri dan berdaya saing.

“Kita kan pengurus di sini bukan semuanya punya latar belakang ekonomi atau manajemen, jadi ya sambil jalan sambil belajar.

Kadang masih bingung nyusun laporan keuangan, atau cara ngembangin unit usaha biar lebih maju. Kita juga beberapa kali minta pendampingan dari pihak luar, tapi kan nggak bisa terus bergantung, harus bisa mandiri juga. Kalau dari sisi usahanya sendiri, tantangan besar itu gimana caranya biar bisa berkembang, bukan cuma bertahan. Contohnya di unit kios, sekarang udah jalan dan penuh disewa, tapi mau nambah kios baru butuh modal besar. Sedangkan dari pertanian, hasilnya masih dijual mentahan,

17

belum bisa kita olah sendiri biar nilai jualnya naik. Nah, ke arah situ yang masih kita pikirkan pelan-pelan.”⁶⁴

BUMDes Babadan menyadari bahwa ketergantungan terhadap bantuan dana pemerintah tidak dapat berlangsung selamanya. Oleh karena itu, pengurus berupaya untuk memutar modal yang ada secara mandiri, meskipun dengan kapasitas terbatas. Prinsipnya bukan pada seberapa besar keuntungan yang diperoleh, melainkan pada keberlanjutan usaha agar tetap berjalan dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat.

Tantangan terbesar dalam proses tersebut adalah menjaga kepercayaan masyarakat. Kepercayaan menjadi fondasi utama keberlangsungan BUMDes, sebab tanpa dukungan dan keyakinan warga terhadap transparansi pengelolaan, setiap bentuk usaha akan sulit berkembang. Untuk itu, pengurus menerapkan prinsip akuntabilitas dan keterbukaan, di mana setiap kegiatan maupun laporan keuangan selalu disampaikan kepada pemerintah desa serta diinformasikan kepada masyarakat. Langkah ini dilakukan agar alur penggunaan dana dapat dipahami bersama, sekaligus menumbuhkan rasa memiliki terhadap keberadaan BUMDes. Tantangan ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Ari selaku Unit Usaha.

⁶⁴ Ibid.,

“BUMDes nggak bisa terus nunggu bantuan dana dari pemerintah. Jadi kami berusaha muter modal yang ada, meskipun kecil, tapi yang penting bisa jalan terus. Kadang hasilnya belum besar, tapi setidaknya masih hidup, masih bisa kasih manfaat ke warga. Yang paling berat itu sebenarnya menjaga kepercayaan warga. Soalnya, kalau masyarakat udah nggak percaya, mau jalanin usaha model apa pun ya susah. Jadi kami di sini berusaha sebisa mungkin transparan, tiap kegiatan atau keuangan pasti dilaporkan ke pemerintah desa dan disampaikan juga ke warga, biar mereka tahu uangnya muter ke mana aja. Intinya sih,

tantangan terbesarnya itu gimana BUMDes bisa tetap dipercaya, tetap jalan, dan bisa tumbuh mandiri. Prosesnya pelan, tapi kami yakin, asal dijalani dengan jujur dan terbuka, warga pasti akan terus dukung.”¹⁹

Secara keseluruhan, perjalanan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan dapat dikatakan sebagai proses panjang menuju kemandirian kelembagaan yang ditempuh dengan prinsip konsistensi, kejujuran, dan transparansi. Sejak awal berdiri, pengurus BUMDes berusaha menjaga keberlangsungan lembaga melalui pengelolaan yang terbuka dan berorientasi pada kepentingan bersama. Perjalanan menuju kemandirian tersebut tentu tidak mudah.

Dengan keterbatasan modal, sumber daya manusia, dan pengalaman manajerial, pengurus BUMDes harus beradaptasi dengan berbagai tantangan yang muncul di lapangan. Namun, justru dalam keterbatasan inilah terbentuk nilai-nilai sosial yang kuat, seperti semangat gotong royong, tanggung jawab kolektif, dan kesadaran akan pentingnya kepercayaan publik. Pengurus memahami bahwa keberhasilan BUMDes tidak hanya diukur dari besarnya

keuntungan finansial, melainkan juga dari sejauh mana lembaga ini mampu mempertahankan legitimasi sosial dan kepercayaan di mata masyarakat.

Hal ini selaras dengan Bapak Wawan, selaku orang yang menyewa kios di BUMDes dengan usaha warung. Berikut wawancara penulis dengan beliau

“Jadi dulu itu sekitar tahun 2020-an, BUMDes bangun kios baru di deket jalan ke UIN Ponorogo itu. Waktu liat tempatnya, saya langsung kepikiran, “Wah, cocok iki buat buka warung kopi.” Soalnya tempatnya strategis, deket balai desa, banyak orang lalu-

19

lalang, apalagi kalau sore sampek malam banyak anak muda nongkrong. Akhirnya saya ngajuin ke pengurus BUMDes, alhamdulillah disetujui. Ya udah, dari situ saya buka warung kopi kecil-kecilan. Sistemnya jelas, bayar sewanya sebulan sekali, harganya juga nggak mencekik. Pengurusnya enak diajak ngobrol, kalau ada keluhan ya tinggal ngomong. Pernah waktu itu atap bocor pas musim hujan, saya lapor, seminggu kemudian udah dibenerin. Memang nggak bisa langsung, tapi ditanggapi, itu udah bagus menurut saya.”⁶⁵

Pernyataan tersebut menggambarkan pengalaman langsung penyewa kios BUMDes Babadan yang memperlihatkan adanya hubungan timbal balik yang baik antara pengelola dan masyarakat. Narasumber menjelaskan bahwa keputusannya untuk membuka warung kopi di kios BUMDes didasari oleh lokasi strategis yang mendukung aktivitas ekonomi, terutama karena berada di jalur ramai menuju UIN Ponorogo dan dekat dengan balai desa. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan unit usaha kios tidak hanya berfungsi sebagai aset ekonomi desa, tetapi juga menciptakan peluang usaha baru bagi warga lokal.

⁶⁵ Bapak Wawan, *Wawancara*, 13 Oktober 2025.

Dari sisi pengelolaan, sistem sewa yang jelas, terjangkau, dan komunikatif menjadi salah satu faktor yang memperkuat kepercayaan penyewa terhadap BUMDes. Tanggapan cepat terhadap keluhan, seperti perbaikan atap bocor, mencerminkan adanya komitmen pengurus dalam menjaga kualitas layanan dan fasilitas. Sikap terbuka dan responsif tersebut menjadi bagian penting dari praktik tata kelola yang baik, di mana warga merasa dihargai sebagai mitra, bukan sekadar pengguna fasilitas.

Namun, penyewa kios ini juga menyadari ada beberapa hal yang perlu dibenahi. Berikut wawancaranya :

“Kalau ngomong jujur ya, Mas, saya lihat BUMDes itu udah lumayan bagus idenya, tapi pelaksanaannya kadang masih setengah jalan. Maksudnya gini, semangatnya ada, tapi kadang tindak lanjutnya kurang cepat. Katanya nunggu dana cair, ya saya maklum sih, cuma ya kadang warga mikirnya, “kok lama banget ya?”. Tapi ya di sisi lain, saya tetap ngelihat BUMDes ini penting banget buat desa. Soalnya nggak banyak lembaga di desa yang benar-benar mikirin usaha kecil kayak gini. Cuma ya harapannya ke depan, pengelolaannya bisa lebih transparan dan responsif, biar warga juga tambah percaya dan semangat ikut ngembangin. Jadi ya begitulah, Mas. BUMDes ini langkah bagus, tapi masih perlu dibenahi biar manfaatnya bisa lebih terasa buat semua warga.”²¹

Pernyataan tersebut menunjukkan pandangan kritis warga terhadap kinerja BUMDes Babadan. Meskipun idenya dinilai baik dan bermanfaat bagi ekonomi desa, pelaksanaannya masih menghadapi kendala, terutama pada kecepatan tindak lanjut dan keterbukaan informasi. Keterlambatan realisasi

program serta komunikasi yang belum merata membuat sebagian warga kurang aktif berpartisipasi.

Namun demikian, narasumber tetap mengakui bahwa BUMDes memiliki peran penting dalam mendukung usaha kecil dan pemberdayaan ekonomi lokal. Beliau berharap ke depan pengelolaan dapat lebih transparan, responsif, dan konsisten, sehingga kepercayaan warga semakin kuat dan manfaat BUMDes dapat dirasakan lebih luas.

21

D. Strategi Pengelolaan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri

Dari segi strategi pengelolaan, BUMDes Babadan menerapkan pendekatan yang realistis dan bertahap. Pengurus menyadari bahwa dengan keterbatasan sumber daya manusia, modal, dan pengalaman, pengembangan usaha tidak dapat dilakukan secara instan maupun ambisius. Oleh karena itu, strategi yang diambil lebih berorientasi pada stabilitas dan keberlanjutan, dengan prinsip pelan tapi pasti. Fokus utama bukan semata pada ekspansi usaha, melainkan pada upaya menjaga agar seluruh unit yang telah berjalan tetap hidup dan berfungsi secara optimal.

Selain itu, pengurus juga menempatkan kepercayaan masyarakat sebagai prioritas strategis. Dalam konteks lembaga ekonomi desa, kepercayaan publik merupakan modal sosial yang sama pentingnya dengan modal finansial. Pengurus berupaya menjaga kepercayaan tersebut melalui transparansi, serta komunikasi aktif dengan warga terkait perkembangan dan kendala yang

dihadapi. Dengan cara ini, BUMDes Babadan berusaha membangun fondasi kelembagaan yang kuat, di mana setiap langkah kecil yang diambil memiliki arah yang jelas menuju kemandirian dan kesejahteraan bersama. Berikut hasil wawancara penulis dengan Bidang Usaha BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri:

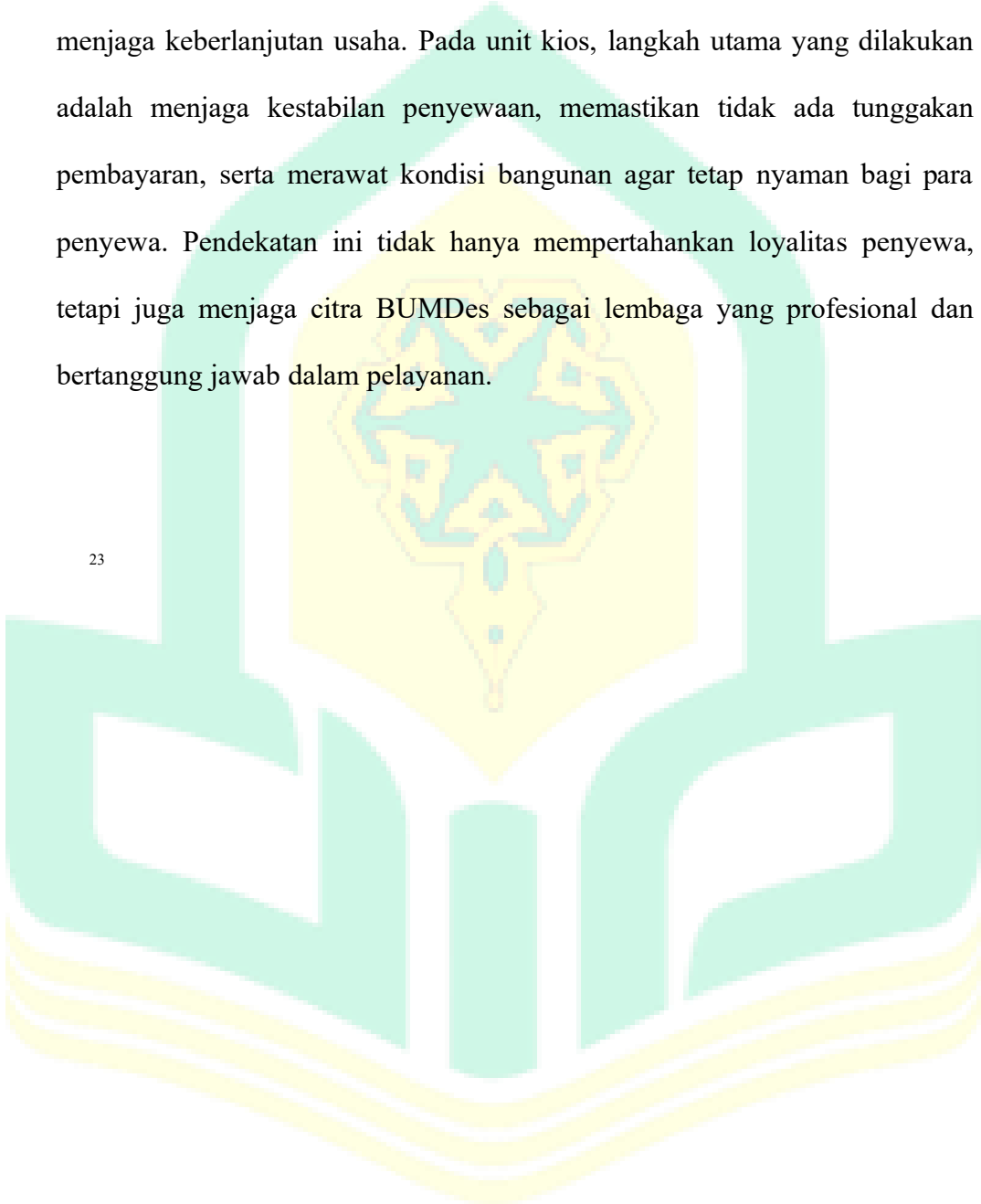
“Kalau soal strategi, Mas, kami di BUMDes Babadan ini nggak muluk-muluk. Kita sadar kemampuan kita terbatas, jadi langkahnya pelan tapi pasti. Yang penting, usaha tetap hidup dan kepercayaan warga nggak luntur. Setiap unit usaha, baik pertanian maupun kios, sekarang kita buat pencatatan yang lebih rapi. Jadi tiap pemasukan dan pengeluaran itu ditulis, dilaporkan, dan disampaikan ke pemerintah desa juga. Harapannya, biar semua jelas dan nggak ada salah paham.”⁶⁶

Upaya peningkatan kapasitas pengurus juga menjadi bagian penting dalam strategi pengembangan BUMDes Babadan. Pengurus menyadari bahwa keterbatasan kemampuan manajerial dan administratif dapat menjadi hambatan dalam pengelolaan lembaga. Oleh karena itu, setiap kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pendampingan dari pihak eksternal seperti Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD) maupun tenaga pendamping desa selalu dimanfaatkan secara maksimal. Meskipun kegiatan pelatihan tidak berlangsung secara rutin, momentum tersebut menjadi sarana penting bagi pengurus untuk belajar, beradaptasi, dan memperbaiki sistem kerja.

“Kita juga berusaha meningkatkan kemampuan pengurus, Mas. Kadang kita ikut pelatihan dari pendamping desa atau Dinas PMD, belajar soal manajemen, laporan keuangan, sampai cara mengelola usaha. Nggak sering sih, tapi setiap ada kesempatan, pasti kita manfaatkan.”²³

⁶⁶ Ari Putro, *Wawancara*, 12 Oktober 2025.

Pada aspek pengembangan usaha, BUMDes Babadan berfokus pada penguatan dua unit yang masih berjalan stabil, yaitu unit sewa kios dan unit pertanian. Fokus ini dilakukan sebagai bentuk efisiensi sekaligus strategi menjaga keberlanjutan usaha. Pada unit kios, langkah utama yang dilakukan adalah menjaga kestabilan penyewaan, memastikan tidak ada tunggakan pembayaran, serta merawat kondisi bangunan agar tetap nyaman bagi para penyewa. Pendekatan ini tidak hanya mempertahankan loyalitas penyewa, tetapi juga menjaga citra BUMDes sebagai lembaga yang profesional dan bertanggung jawab dalam pelayanan.



Pengurus juga mulai menyisihkan sebagian pendapatan dari unit kios sebagai tabungan modal tambahan. Dana ini diproyeksikan untuk pengembangan usaha jangka panjang, seperti penambahan kios baru atau pembelian peralatan pertanian. Dengan strategi ini, BUMDes Babadan berusaha membangun kemandirian finansial secara bertahap tanpa harus terus bergantung pada bantuan pemerintah, sekaligus memperkuat pondasi kelembagaan menuju pengelolaan yang mandiri dan berkelanjutan.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan unit usaha BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan :

“Di bidang usaha, kita coba fokus ke dua unit yang masih kuat dulu kios dan pertanian. Kios tetap dijaga stabilitasnya, jangan sampai ada tunggakan besar, terus kita rawat bangunannya biar nyaman buat penyewa. Kalau pertanian, kita mulai pelan-pelan belajar pakai pestisida nabati sama pupuk alami, biar biaya nggak terlalu tinggi dan hasilnya tetap bagus. Selain itu, kita juga mulai menjajaki kerja sama sama kelompok tani, siapa tahu bisa gabung hasil panennya biar lebih kuat di pasar. Kita juga mulai menabung sedikit demi sedikit dari hasil kios, buat modal tambahan. Jadi kalau nanti ada rencana nambah kios baru atau beli alat pertanian, kita nggak harus nunggu bantuan dulu.”²⁴

Strategi berikutnya yang diterapkan oleh BUMDes Babadan adalah memperkuat komunikasi dan partisipasi warga sebagai bagian dari upaya membangun kepercayaan sosial yang berkelanjutan. Pengurus secara rutin mengadakan pertemuan informal dengan masyarakat, baik melalui forum diskusi kecil maupun obrolan santai di lingkungan desa. Pola komunikasi yang terbuka ini memungkinkan terjadinya pertukaran gagasan secara dua arah warga dapat mengetahui perkembangan BUMDes sekaligus memberikan

masukan, ide, atau bahkan menawarkan kerja sama, seperti pemanfaatan lahan untuk kegiatan produktif bersama.

Melalui pendekatan ini, BUMDes Babadan tidak hanya berfungsi sebagai lembaga ekonomi desa, tetapi juga sebagai wadah interaksi sosial dan kolaborasi warga. Strategi tersebut memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) masyarakat terhadap BUMDes, yang pada akhirnya menjadi modal sosial penting dalam menjaga keberlanjutan lembaga.

Secara prinsip, arah strategi BUMDes Babadan bersifat sederhana namun realistis. Merawat yang telah berjalan, belajar dari pengalaman, dan membangun kepercayaan masyarakat secara bertahap. Kesadaran bahwa kemajuan di tingkat desa tidak dapat dicapai secara instan menjadi dasar dalam setiap langkah yang diambil. Dengan konsistensi, keterbukaan, dan partisipasi aktif warga, BUMDes Babadan meneguhkan diri untuk tumbuh perlahan tetapi pasti menuju kemandirian dan kesejahteraan bersama.

“Lalu strategi berikutnya, Mas, adalah nguatkan komunikasi sama warga. Kita rutin ngadain pertemuan kecil, ngobrol santai aja, biar warga tahu perkembangan BUMDes. Kadang lewat itu kita dapet masukan bagus, ada ide baru dari warga, atau malah ada yang nawarin lahan buat dikelola bareng. Intinya, strategi kami itu sederhana, Mas. Rawat yang sudah ada, belajar dari kesalahan, dan bangun kepercayaan warga pelan-pelan. Soalnya di desa itu, kemajuan nggak bisa instan. Tapi kalau langkahnya konsisten, hasilnya pasti kelihatan, meskipun butuh waktu.”²⁵

Dengan demikian, strategi yang dijalankan oleh BUMDes Babadan dapat disimpulkan sebagai strategi pertumbuhan berbasis keberlanjutan dan kepercayaan. Pendekatan ini tidak berorientasi pada percepatan ekonomi yang

berisiko tinggi, melainkan menitikberatkan pada penguatan kapasitas internal, konsistensi dalam pengelolaan, serta transparansi dalam setiap prosesnya. Fokus utamanya adalah membangun pondasi kelembagaan yang kokoh melalui tata kelola yang jujur, partisipatif, dan adaptif terhadap dinamika desa.

Melalui pola ini, BUMDes Babadan menempatkan keberlanjutan sebagai nilai utama, bukan sekadar mengejar keuntungan jangka pendek, tetapi memastikan bahwa setiap langkah membawa manfaat sosial dan ekonomi yang berkesinambungan bagi masyarakat. Dengan kepercayaan sebagai modal sosial, BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan berupaya menjadi pilar ekonomi desa yang mandiri, tumbuh perlahan namun pasti, serta mampu menjaga keseimbangan antara aspek usaha dan nilai-nilai sosial kemasyarakatan.

BAB IV ANALISIS STRATEGI PENGELOLAAN BADAN USAHA UNTUK MENJAMIN *SUSTAINABILITY BUSSINES*

A. Analisis Sistem Pengelolaan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Desa

Babadan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Desa Babadan, sistem pengelolaan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri dapat dianalisis menggunakan teori manajemen POAC yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Analisis ini bertujuan untuk melihat sejauh mana fungsi-fungsi manajemen tersebut dijalankan secara efektif serta mengidentifikasi kesenjangan antara konsep normatif dan praktik pengelolaan di lapangan.

1. Perencanaan

Fungsi perencanaan dilakukan melalui Musyawarah Desa (Musdes) yang melibatkan pemerintah desa, BPD, tokoh masyarakat, dan warga desa. Keterlibatan masyarakat menunjukkan bahwa perencanaan dilakukan secara partisipatif sesuai teori planning yang menekankan penetapan tujuan dan strategi organisasi secara bersama.

Pada awal pembentukan BUMDes, antusiasme masyarakat tergolong tinggi karena BUMDes dipandang sebagai sarana meningkatkan kesejahteraan ekonomi desa. Perencanaan usaha juga disesuaikan dengan potensi lokal, seperti unit kios dan pertanian. Namun, seiring berjalannya

waktu partisipasi masyarakat mulai menurun karena hasil usaha belum terlihat signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan perencanaan tidak hanya bergantung pada penyusunan program, tetapi juga pada kemampuan organisasi menunjukkan hasil nyata kepada masyarakat.⁶⁷

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa fungsi perencanaan belum sepenuhnya berkelanjutan. Dalam perspektif POAC, perencanaan yang efektif tidak hanya kuat pada tahap awal, tetapi perlu dijaga secara konsisten melalui kejelasan arah, keterbukaan informasi, dan bukti manfaat nyata bagi masyarakat. Dengan demikian, keberhasilan fungsi perencanaan BUMDes sangat bergantung pada kemampuan pengelola dalam menjaga kepercayaan publik melalui hasil dan perkembangan usaha yang dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat.²

2. Pengorganisasian

Dari sisi pengorganisasian, hasil wawancara menunjukkan bahwa secara formal BUMDes telah memiliki struktur organisasi dan pembagian tugas yang jelas. Setiap pengurus telah diberikan uraian tugas dan fungsi sebagai pedoman kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pada tingkat normatif dan administratif, fungsi pengorganisasian telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Namun, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai kendala yang memengaruhi efektivitas pengorganisasian. Pembagian tugas belum

⁶⁷ Siti Nurhayati, "Strategi Pengelolaan Organisasi dalam Perspektif Manajemen Modern," *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol. 9, No. 1 (2021): 15–26. ² Indra Wahyudi, *Wawancara*, 13 Oktober 2025.

berjalan secara proporsional, sehingga terdapat kecenderungan penumpukan pekerjaan pada individu tertentu, sementara sebagian pengurus lainnya kurang aktif menjalankan perannya. Selain itu, perbedaan pandangan terkait batas kewenangan dan tanggung jawab juga memunculkan dinamika internal yang berpotensi menghambat kinerja organisasi.

Upaya penyelesaian permasalahan tersebut dilakukan melalui mekanisme musyawarah, yang berfungsi sebagai ruang klarifikasi peran dan penegasan kembali tanggung jawab masing-masing pengurus. Hal ini menunjukkan bahwa pengorganisasian dalam BUMDes tidak berhenti pada pembentukan struktur formal, tetapi menuntut pemahaman substantif, komitmen kolektif, serta kesediaan pengurus untuk menjalankan tugas secara konsisten. Dengan demikian, efektivitas fungsi organizing masih memerlukan penguatan agar selaras antara aturan tertulis dan realitas operasional di lapangan.

3. Pelaksanaan

Fungsi pelaksanaan dalam pengelolaan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri menunjukkan bahwa unit-unit usaha telah dijalankan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Hal ini menandakan bahwa secara administratif, fungsi pelaksanaan telah berjalan. Namun, dari aspek kemandirian, pelaksanaan usaha belum sepenuhnya optimal.⁶⁸

BUMDes masih menunjukkan ketergantungan yang cukup tinggi terhadap dukungan pendanaan dari APBDes maupun bantuan pemerintah pusat, baik untuk kebutuhan operasional maupun pengembangan usaha. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sumber pembiayaan internal yang

⁶⁸ Ibid.,

berasal dari hasil usaha belum mampu menjadi penopang utama keberlangsungan kegiatan BUMDes.

Situasi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara pelaksanaan dalam arti administratif dan pelaksanaan dalam arti substantif. Pelaksanaan tidak hanya dimaknai sebagai realisasi program atau berjalannya unit usaha, tetapi juga mencakup kemampuan lembaga dalam menciptakan siklus permodalan yang sehat, berkelanjutan, dan mandiri. Oleh karena itu, keberhasilan fungsi *actuating* dalam konteks BUMDes tidak cukup diukur dari terlaksananya kegiatan, melainkan dari sejauh mana usaha mampu membiayai operasional dan pengembangannya secara otonom.

Fungsi pengawasan dalam pengelolaan BUMDes masih berada pada tahap penguatan dan pembelajaran. Beberapa unit usaha pada awalnya menunjukkan perkembangan yang cukup baik, namun mengalami penurunan kinerja akibat kurangnya pemantauan yang berkelanjutan.

Pengawasan terhadap aspek perawatan aset, manajemen operasional, dan strategi pemasaran belum dilakukan secara sistematis dan rutin.

Pengalaman tersebut mendorong pemerintah desa untuk menyadari bahwa pengawasan tidak dapat bersifat temporer atau hanya dilakukan pada fase awal pendirian usaha. Pengawasan perlu menjadi mekanisme yang melekat dalam seluruh siklus pengelolaan BUMDes. Saat ini, evaluasi mulai dilakukan secara lebih rutin untuk menilai perkembangan setiap unit usaha, mengidentifikasi kendala, serta menentukan langkah perbaikan dan penguatan.

Dengan demikian, fungsi controlling dalam pengelolaan BUMDes Desa Babadan dapat dipahami sebagai proses pembinaan berkelanjutan yang menuntut konsistensi evaluasi, komitmen pengurus, dan orientasi pada kebermanfaatan kolektif. Pengawasan tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai sarana stabilisasi, pembelajaran, dan pengembangan usaha menuju keberlanjutan.

Berdasarkan analisis POAC tersebut, dapat disimpulkan bahwa sistem pengelolaan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri telah berjalan pada seluruh fungsi manajemen, namun belum sepenuhnya optimal. Kesenjangan antara perencanaan partisipatif, pengorganisasian yang belum efektif, pelaksanaan yang belum mandiri, serta pengawasan yang masih berkembang menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes masih berada dalam tahap proses pembelajaran kelembagaan. Oleh karena itu, penguatan integrasi fungsi-fungsi POAC menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan BUMDes ke depan.

B. Analisis Tantangan Dan Hambatan Pengelolaan BUMDes DiDesa Babadan Untuk Menjamin Keberlanjutan Usaha

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dan observasi lapangan, BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan menghadapi berbagai hambatan dan tantangan dalam pengelolaannya. Hambatan tersebut bersifat teknis-operasional, sementara tantangan lebih bersifat strategis dan berorientasi jangka panjang. Kedua aspek ini saling berkaitan dan memengaruhi keberlangsungan usaha BUMDes secara keseluruhan.

1. Hambatan Pengelolaan Unit Usaha

Selain keterbatasan modal dan faktor eksternal, hambatan operasional BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri juga berkaitan dengan keterbatasan

perencanaan teknis pada masing-masing unit usaha. Berdasarkan hasil penelitian, sebagian unit usaha dirintis tanpa studi kelayakan yang matang, sehingga dalam pelaksanaannya menghadapi kesulitan untuk bertahan dalam jangka panjang.⁶⁹ Kondisi ini menyebabkan beberapa unit usaha tidak mampu bersaing atau menyesuaikan diri dengan dinamika pasar desa, sehingga akhirnya berhenti beroperasi.

Hambatan lain yang cukup berpengaruh adalah lemahnya sistem pencatatan dan evaluasi kinerja unit usaha. Pengelolaan keuangan dan

operasional masih dilakukan secara sederhana, sehingga pengurus kesulitan dalam memetakan secara akurat unit usaha mana yang benar-benar produktif dan unit mana yang mengalami kerugian. Akibatnya, proses pengambilan keputusan sering kali dilakukan berdasarkan pengalaman dan intuisi, bukan pada data yang terukur. Hal ini berdampak pada lambatnya respon terhadap permasalahan yang muncul di lapangan.

Di samping itu, hambatan operasional juga muncul dari keterbatasan waktu dan fokus pengelola BUMDes. Sebagian besar pengurus memiliki pekerjaan utama di luar BUMDes, sehingga pengelolaan unit usaha belum dapat dilakukan secara penuh waktu. Kondisi ini menyebabkan pengawasan operasional dan tindak lanjut terhadap permasalahan teknis sering tertunda. Hambatan ini menunjukkan bahwa profesionalisme pengelolaan masih menjadi pekerjaan rumah yang perlu diselesaikan agar BUMDes dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

2. Tantangan Pengelolaan dan Pengembangan BUMDes

⁶⁹ Heni Widiastuti, "Strategi Pengelolaan BUMDes dalam Mewujudkan Keberlanjutan Usaha," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 22, no. 2 (2019): 145–160.

Tantangan pengelolaan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri juga berkaitan dengan perubahan ekspektasi masyarakat terhadap peran BUMDes. Masyarakat tidak hanya mengharapkan BUMDes sebagai lembaga usaha desa, tetapi juga sebagai solusi atas berbagai persoalan ekonomi lokal. Ketika harapan tersebut belum sepenuhnya terpenuhi, muncul sikap skeptis dari sebagian warga yang berdampak pada menurunnya partisipasi dan dukungan. Tantangan ini menuntut pengelola BUMDes untuk mampu mengelola ekspektasi publik melalui komunikasi yang terbuka dan realistis.

Selain itu, tantangan pengembangan BUMDes terletak pada kemampuan membangun jejaring dan kolaborasi dengan pihak eksternal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja sama BUMDes dengan lembaga lain, seperti pelaku usaha, koperasi, maupun instansi pendukung, masih terbatas. Padahal, kolaborasi strategis sangat dibutuhkan untuk memperluas akses permodalan, pendampingan teknis, serta pemasaran produk. Keterbatasan jejaring ini menyebabkan ruang gerak BUMDes dalam mengembangkan usaha menjadi kurang optimal.⁷⁰

Tantangan berikutnya adalah menjaga konsistensi tata kelola yang baik di tengah keterbatasan sumber daya. Pengurus BUMDes dihadapkan pada tuntutan untuk tetap transparan, akuntabel, dan responsif, meskipun kapasitas administrasi dan manajerial masih terbatas. Ketidakkonsistenan dalam penerapan prinsip tata kelola berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat. Oleh karena itu, tantangan utama ke depan adalah bagaimana BUMDes mampu mempertahankan integritas pengelolaan sambil terus meningkatkan kapasitas kelembagaan dan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

⁷⁰ Aminoel Akbar Novi Maimory dkk., *Strategi Perencanaan Bisnis BUMDes Berbasis Potensi Lokal dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Desa di Kecamatan Rumbio Jaya 1*, no. 2 (2026).

C. Strategi Pengembangan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Di Desa

Babadan

Berdasarkan hasil wawancara, strategi pengembangan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan menunjukkan pendekatan yang realistis, bertahap, dan berorientasi pada keberlanjutan usaha (sustainability business).

Strategi ini disusun dengan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya, sehingga pengembangan tidak dilakukan secara ekspansif, melainkan melalui penguatan unit usaha yang telah berjalan secara konsisten.

Dalam perspektif sustainability business, strategi pengembangan usaha dapat dianalisis melalui beberapa indikator keberlanjutan, yaitu keberlanjutan ekonomi, sosial, kelembagaan, dan kemampuan adaptasi usaha.⁷¹ Berdasarkan indikator tersebut, pengelolaan BUMDes Babadan telah menunjukkan upaya menuju keberlanjutan meskipun belum sepenuhnya optimal.

1. Keberlanjutan Ekonomi

Dari aspek ekonomi, pengurus berupaya menjaga stabilitas pendapatan melalui penguatan unit kios dan pertanian yang masih produktif. Selain itu, sebagian pendapatan mulai disisihkan sebagai modal pengembangan usaha. Langkah ini menunjukkan adanya upaya membangun kemandirian finansial secara bertahap agar BUMDes tidak terus bergantung pada bantuan eksternal.

2. Keberlanjutan Sosial

Dari aspek sosial, pengurus berusaha menjaga komunikasi dan partisipasi masyarakat melalui musyawarah serta keterbukaan informasi terkait perkembangan usaha. Kepercayaan masyarakat menjadi modal sosial

⁷¹ Fitri Yuliana, "Tata Kelola dan Akuntabilitas Pengelolaan BUMDes," *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Desa*, Vol. 2, No. 1 (2023): 29.

penting karena keberlangsungan BUMDes sangat dipengaruhi oleh dukungan dan keterlibatan warga desa.

3. Keberlanjutan Kelembagaan

Dari aspek kelembagaan, pengurus mulai melakukan penataan administrasi dan pencatatan keuangan secara lebih tertib sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas. Selain itu, peningkatan kapasitas pengurus dilakukan melalui pelatihan dan pendampingan, meskipun belum berjalan secara rutin. Kondisi ini menunjukkan adanya upaya memperkuat tata kelola organisasi agar pengelolaan usaha menjadi lebih profesional.

4. Kemampuan Adaptasi Usaha

BUMDes memilih strategi pengembangan yang bertahap dan realistis dengan fokus mempertahankan unit usaha yang masih stabil. Strategi ini menunjukkan bahwa pengelola berusaha menyesuaikan pengembangan usaha dengan kondisi sumber daya dan kebutuhan masyarakat desa.

Secara keseluruhan, strategi pengembangan BUMDes Babadan telah mengarah pada prinsip sustainability business karena tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga memperhatikan aspek sosial, kelembagaan, dan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. Strategi ini memiliki keunggulan dalam menjaga stabilitas usaha dan meminimalkan risiko, namun pertumbuhan usaha masih cenderung lambat. Oleh karena itu, diperlukan inovasi dan penguatan kerja sama eksternal agar BUMDes tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga berkembang secara lebih kompetitif dan berkelanjutan.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai *Strategi Pengelolaan Badan Usaha untuk Menjamin Sustainability Business* pada BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan, dapat ditarik Kesimpulan:

1. Sistem Pengelolaan BUMDes

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa sistem pengelolaan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan pada dasarnya telah mengimplementasikan fungsi manajemen POAC yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, meskipun dalam praktiknya belum berjalan secara optimal. Perencanaan yang pada awalnya bersifat partisipatif mengalami penurunan keterlibatan masyarakat, sementara pengorganisasian secara formal telah tersusun namun belum sepenuhnya efektif dalam pelaksanaannya. Di sisi lain, pelaksanaan usaha telah berjalan sesuai rencana, tetapi masih menunjukkan ketergantungan pada pendanaan eksternal, dan fungsi pengawasan mulai mengalami perbaikan meskipun sebelumnya belum dilakukan secara konsisten dan sistematis. Dengan demikian, pengelolaan BUMDes masih berada pada tahap penguatan kelembagaan, sehingga diperlukan optimalisasi dan integrasi fungsi manajemen secara berkelanjutan guna mewujudkan BUMDes yang mandiri, profesional, dan berorientasi pada keberlanjutan usaha.

2. Tantangan dan Hambatan dalam menjamin Sustainability Bussines

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat dipahami bahwa pengelolaan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan dalam upaya menjamin *sustainability business* masih dihadapkan pada berbagai hambatan dan tantangan yang bersifat saling berkaitan. Hambatan yang muncul pada tataran teknis-operasional antara lain belum optimalnya perencanaan usaha akibat tidak didukung oleh studi kelayakan yang komprehensif, lemahnya sistem pencatatan dan evaluasi kinerja yang menyebabkan pengambilan keputusan belum berbasis data, serta keterbatasan waktu dan tingkat profesionalisme pengelola yang berdampak pada kurang efektifnya pengelolaan unit usaha. Di sisi lain, tantangan yang bersifat strategis terlihat dari tingginya ekspektasi masyarakat terhadap peran BUMDes yang belum sepenuhnya dapat terpenuhi, keterbatasan dalam membangun jejaring dan kolaborasi dengan pihak eksternal, serta belum konsistennya penerapan prinsip tata kelola yang baik dalam praktik kelembagaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberlanjutan usaha BUMDes tidak hanya ditentukan oleh kemampuan operasional semata, tetapi juga oleh kapasitas kelembagaan dalam beradaptasi dan merespons dinamika sosial serta ekonomi masyarakat desa. Oleh karena itu, diperlukan upaya penguatan yang berkelanjutan melalui perencanaan berbasis data, peningkatan profesionalisme pengelola, pengembangan kemitraan strategis, serta konsistensi dalam penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas guna mendorong terwujudnya BUMDes yang mandiri dan berkelanjutan.

3. Strategi pengembangan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat dipahami bahwa strategi pengembangan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan dalam menjamin *sustainability business* menunjukkan kecenderungan pada pendekatan yang realistis, bertahap, dan berorientasi pada penguatan kapasitas internal kelembagaan. Strategi tersebut diwujudkan melalui fokus pada penguatan unit usaha yang telah berjalan relatif stabil, disertai dengan upaya penataan administrasi dan pengelolaan keuangan secara lebih tertib sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas dalam membangun kepercayaan masyarakat. Di samping itu, peningkatan kapasitas pengurus mulai diupayakan melalui kegiatan pelatihan dan pendampingan, meskipun pelaksanaannya belum berlangsung secara konsisten. Upaya menuju kemandirian finansial juga mulai terlihat melalui penyesuaian sebagian pendapatan sebagai modal pengembangan, serta penguatan komunikasi dan partisipasi masyarakat sebagai bagian dari modal sosial yang mendukung keberlangsungan usaha. Secara keseluruhan, strategi yang diterapkan telah mencerminkan prinsip keberlanjutan yang mencakup dimensi ekonomi, sosial, dan kelembagaan, meskipun dalam implementasinya masih cenderung berorientasi pada stabilitas sehingga pertumbuhan yang dihasilkan relatif terbatas. Oleh karena itu, diperlukan penguatan strategi yang lebih adaptif, inovatif, dan terukur, khususnya dalam pengembangan usaha dan perluasan jejaring kemitraan, agar BUMDes tidak hanya mampu mempertahankan keberlangsungan, tetapi juga berkembang secara lebih optimal dan memiliki daya saing yang berkelanjutan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis tentang *Strategi Pengelolaan Badan Usaha Di Desa Babadan Untuk Menjamin Sustainability Bussines* maka penulis memiliki saran sebagai berikut:

1. Bagi BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri

Berdasarkan hasil penelitian, BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri diharapkan dapat meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan yang relevan dengan pengelolaan usaha desa, khususnya pada aspek manajemen, pemasaran, dan literasi keuangan. Optimalisasi potensi lokal perlu dilakukan secara lebih serius, terutama pada sektor pertanian dan UMKM, sebagai dasar pengembangan unit usaha yang berkelanjutan. Partisipasi masyarakat juga perlu diperkuat melalui sosialisasi dan pelibatan warga dalam proses perencanaan dan evaluasi agar rasa memiliki terhadap BUMDes semakin tumbuh. Selain itu, transparansi informasi mengenai laporan keuangan dan perkembangan usaha penting untuk diperluas agar kepercayaan publik meningkat. Sistem evaluasi yang terukur sebaiknya mulai diterapkan, sekaligus membangun jejaring kerja sama dengan pihak luar seperti lembaga keuangan dan perguruan tinggi untuk mendukung inovasi dan perluasan akses permodalan.

2. Bagi mahasiswa

Melalui penelitian ini mahasiswa diharapkan memiliki pengetahuan yang lebih luas mengenai Strategi Pengelolaan Bumdes Untuk Menjamin Keberlanjutan Usaha

DAFTAR PUSTAKA

- Abd. Hafid dan Syamsul Bahri. "Penguatan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pembangunan Berkelanjutan." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 6, no. 2 (2021): 112–120.
- Adhani, Ida. *Peran Sustainability Business Strategy dalam Meningkatkan Business Sustainability*. 2025.
- Antonio, M. Syafi'i. *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press, 2020.
- Ascarya. *Akad dan Produk Bank Syariah*. Jakarta: Rajawali Pers, 2021.
- Aziz, Muhammad, dan Darul Islam. "Optimalisasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Perspektif Manajemen Bisnis Syariah." *I'thisom: Jurnal Ekonomi Syariah* 3, no. 2 (2024): 153–169.
- Bahri, Syamsul, dan Abd Hafid. "Penguatan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk Pembangunan Berkelanjutan di Kabupaten Bone Perspektif Maqashid Syariah." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 10, no. 1 (2024): 254.
- Basyah, Nazaruddin Ali, dan A. Razak. "Metode Kualitatif dalam Riset Bisnis: Satu Tinjauan." 2, no. 1 (2020).
- Chapra, Umer. *Islam and the Economic Challenge*. Herndon: The International Institute of Islamic Thought, 2020.
- Darmadi, R. A. *Anteseden Keberlanjutan Usaha di Badan Usaha Milik Desa (Studi BUMDes Borobudur)*. 2025.
- Dewi, Amelia Sri Kusuma. "Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai Upaya dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa." *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* 19, no. 1 (2014): 1–15.
- Dewi, Desak Putu Eka Suari, dkk. "Analisis Strategi Pengelolaan Keuangan dan Strategi Keberlanjutan Usaha Perak di Gaja Silver Bali pada Masa Pandemi Covid-19." *Hita Akuntansi dan Keuangan* 4, no. 3 (2023): 336–347.
- Eko, Sutoro. "Desa Membangun Indonesia." *Jurnal Ilmu Pemerintahan* 1, no. 2 (2016): 1–12.

- Fathoni, Adi, dan R. Yuliani. “Kepemimpinan dan Pengarahan dalam Pengelolaan BUMDes.” *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah* 3, no. 2 (2022): 88–99.
- Fathurrahman, dan Nurul Huda. “Amanah dan Transparansi dalam Tata Kelola Bisnis Syariah.” *Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam* 8, no. 2 (2022): 201–212.
- Fauzi, Ahmad, dan Dwi Rahayu. “Integrasi Fungsi POAC dalam Manajemen Strategik.” *Jurnal Ilmu Manajemen* 8, no. 2 (2022).
- Fitriyani. “Optimalisasi Peran BUMDes dalam Peningkatan Perekonomian Desa Kecamatan Pamanukan Kabupaten Subang.” *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan* 3, no. 4 (2025): 77–88.
- Fitri Yuliana. “Tata Kelola dan Akuntabilitas Pengelolaan BUMDes.” *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Desa* 2, no. 1 (2023): 29.
- Hasanah, R. “Penggunaan Data Sekunder dalam Penelitian Kualitatif.” *Jurnal Riset dan Evaluasi* 7, no. 1 (2019): 44–56.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Rajawali Pers, 2020.
- Karim, Adiwarmanto A. *Ekonomi Islam: Suatu Kajian Kontemporer*. Jakarta: Rajawali Pers, 2022.
- Kartika Prabasari, Agustin Anandia. “Exploring the Indicators of Micro, Small, and Medium Enterprises Toward Sustainable Business Practices Implementation in Indonesian Context.” *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi* 3, no. 6 (2024): 2273–2293.
- Kausar, Devi Roza K., dkk. “Pengembangan Strategi Bisnis Ekowisata yang Berkelanjutan.” *Journal of Environmental Engineering and Waste Management* 5, no. 1 (2020): 30–38.
- Lestari, N. “Pendekatan Deskriptif dalam Penelitian Sosial.” *Jurnal Riset Sosial* 8, no. 1 (2023): 14–25.
- Maimory, Aminoel Akbar Novi, dkk. *Strategi Perencanaan Bisnis BUMDes Berbasis Potensi Lokal dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Desa di Kecamatan Rumbio Jaya*. 1, no. 2 (2026).
- Martiningsih, Enis Tasia, dan Rr Sri Pancawati. “Implementasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa dalam Mewujudkan Sustainable Development Goals Desa (Studi Kasus: BUMDes Bahtera Mandiri di Desa Jenggala, KLU).” *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi* 3, no. 3 (2023): 105–117.

- Munawaroh, S. "Sumber Data dalam Penelitian Sosial dan Ekonomi." *Jurnal Ilmu Sosial Indonesia* 5, no. 2 (2022): 77–88.
- . "Triangulasi dalam Pengumpulan Data Kualitatif." *Jurnal Ilmu Sosial Indonesia* 5, no. 2 (2022): 77–88.
- Nawawi, M. Anwar. "Keadilan sebagai Prinsip Dasar dalam Manajemen Bisnis Syariah." *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia* 10, no. 2 (2020): 145–154.
- Nugroho, Riant. "Membangun Kemandirian Desa melalui Penguatan Tata Kelola." *Jurnal Kebijakan Publik* 6, no. 2 (2015): 115–130.
- Nurhayati, Siti. "Strategi Pengelolaan Organisasi dalam Perspektif Manajemen Modern." *Jurnal Manajemen dan Organisasi* 9, no. 1 (2021): 15–26.
- Nurfajariyah, Siti Aisah, dan Anisah Fifi. "Integrasi BUMDes dalam Mewujudkan Halal Tourism Berbasis Literasi di Kabupaten Batang." T.T.
- Prasetyo, A. "Analisis Data Kualitatif Model Miles dan Huberman." *Jurnal Metodologi Penelitian Sosial* 6, no. 1 (2020): 55–68.
- . "Peran Observasi dalam Penelitian Kualitatif Lapangan." *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora* 8, no. 2 (2021): 120–133.
- Qomariyah, Nurul, dkk. *Menelisik Strategi Badan Usaha Milik Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa*. T.T.
- Rachmawati, Meida, dan Zainal Arifin Hoesein. *Strategi Optimalisasi Peran BUM Desa sebagai Subjek Hukum dalam Pengelolaan Energi Bersih untuk Pembangunan Berkelanjutan*. T.T.
- Rahayu, D. "Teknik Pengumpulan Data Lapangan dalam Penelitian Sosial." *Jurnal Metodologi Riset* 10, no. 1 (2024): 33–44.
- Rahayu, Siti. "Fungsi Pengawasan dalam Mewujudkan Akuntabilitas Pengelolaan BUMDes." *Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Desa* 4, no. 1 (2023): 21–34.
- Ramadana, Coristya Berlian, Heru Ribawanto, dan Suwondo. "Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai Penguatan Ekonomi Desa." *Jurnal Administrasi Publik* 1, no. 6 (2013): 1068–1076.
- Ridwansyah, M. "Penguatan BUMDes dengan Memaksimalkan Pemanfaatan Fasilitas Digital." *JPM: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 2, no. 1 (2021): 23–39.
- Ridlwan. "Urgensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pembangunan Perekonomian Desa."

- Robbins, Stephen P., dan Mary Coulter. *Management*. 15th ed. Boston: Pearson, 2021.
- Sari, D. R. “Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Kajian Ekonomi dan Sosial.” *Jurnal Ilmu Sosial Indonesia* 5, no. 2 (2022): 77–88.
- Sebrina, N. “Model Bisnis Berkelanjutan dan Isu Strategi Pengembangan pada Usaha Lokal.” *Ojsekonomis* 3, no. 1 (2024): 12–29.
- Setiawan, B. “Sistem Pemasaran Berkelanjutan pada BUMDes di Kota Batu.” *JEPA: Jurnal Ekonomi dan Pembangunan* 10, no. 2 (2024): 45–62.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen: Konsep, Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- Siddiqi, Muhammad Nejatullah. *Role of the State in the Economy: An Islamic Perspective*. Leicester: The Islamic Foundation, 2019.
- Siti Aisyah, dan Ahmad Hasan Ridwan. “Implementasi Prinsip Kejujuran dalam Praktik Bisnis Syariah.” *Jurnal Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah* 13, no. 1 (2021): 87–99.
- Tarlani, dkk. “Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Mendukung Keberlanjutan Usaha.” *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota* 19, no. 3 (2025): 301–312.
- Wattiheluw, Ain Unsari, dan Linda Grace Loupatty. *Analisis Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Mewujudkan Sustainable Development Goals (SDGs) Desa di Kota Ambon*. 8, no. 2 (2025).
- Widiastuti, Heni. “Strategi Pengelolaan BUMDes dalam Mewujudkan Keberlanjutan Usaha.” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 22, no. 2 (2019): 145–160.
- Winarwati, Indien, dkk. *Optimalisasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Mewujudkan Desa Kreatif di Desa Pademawu Timur Pamekasan*. 05 (2026).
- Yunaz, Haswan, Reny Andriyanty, dan Devi Roza K. Kausar. “Implementasi Bisnis Berkelanjutan pada Usaha Berbasis Lingkungan.” *Jurnal Manajemen dan Bisnis* 7, no. 1 (2020): 55–63.

Sumber Dokumen

Pedoman Permendes PDTT Nomor 3 Tahun 2021.

Profil BUMDes dari DDC (Data Desa Center) Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Sumber Wawancara

Putro, Ari. Wawancara. 12 Oktober 2025.

Wahyudi, Indra. Wawancara. 13 Oktober 2025.

Wawan. Wawancara. 13 Oktober 2025.

Wawancara dengan Kepala Desa Babadan. 13 Oktober 2025.

LAMPIRAN

Transkrip Wawancara

Nama Informan : Indra Wahyudi
 Status : Kepala Desa Babadan
 Tempat : Kantor Kepala Desa Babadan
 Hari/Tanggal : 13 Oktober 2025
 Pukul : 09.00 WIB

Materi Wawancara	
Peneliti	Apa sebenarnya latar belakang berdirinya BUMDES Sido Mukti Jaya Mandiri ?
Informan	BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri dibentuk karena pemerintah desa ingin punya lembaga ekonomi yang bisa menghidupkan potensi desa. Jadi bukan cuma mengandalkan bantuan dari luar, tapi desa ini bisa mengatur dan nmengembangkan rezeki dari dalam desa.
Peneliti	Bagaimana proses dan mekanisme pendirian BUMDES Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan?
Informan	Pertama-tama, kita musyawarah desa dulu bareng perangkat, tokoh masyarakat, BPD, Karang Taruna, LPMD, sama perwakilan warga. Terus, setelah semua beres mulai dari legalitas, struktur organisasi, sampai modal awal dari dana desa barulah resmi berdiri. Namanya juga kita sepakati bareng, Sido Mukti Jaya Mandiri, artinya harapannya desa ini sido mukti (benar-benar makmur) dan bisa mandiri tanpa tergantung terus sama bantuan luar

Peneliti	Bagaimana system pengelolaan BUMDES Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan?
Informan	Kalau ngomong soal prinsip pengelolaan BUMDes Sido Mukti Jaya Mandiri, secara umum kita memang pegang prinsip-

	prinsip dasar kayak perencanaan, akuntabilitas, kemandirian, dan kemanfaatan sosial. Tapi ya, dalam pelaksanaannya itu nggak selalu mulus, Mas. Di tahap perencanaan, kami selalu berusaha melibatkan masyarakat. Waktu awal pembentukan BUMDes, musyawarah desa dihadiri banyak warga. Mereka ikut memberi saran dan menyampaikan ide. Artinya, dari sisi perencanaan, semangat gotong royong itu memang dirancang sejak awal supaya BUMDes ini menjadi milik bersama.
Peneliti	Bagaimana sistem perencanaan di BUMDES Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan?
Informan	Kalau soal perencanaan, Mas, dulu waktu awal-awal BUMDes berdiri itu semangatnya terasa sekali. Banyak warga datang ke musyawarah, ikut kasih usulan, bahkan sampai debat sehat soal usaha apa yang paling cocok dijalankan. Jadi rencana benar-benar dibahas bareng-bareng. Tapi makin ke sini, yang ikut mikirin dan hadir waktu bahas rencana ya itu-itu saja, Mas. Mungkin karena hasilnya belum terlalu kelihatan, jadi sebagian warga merasa belum begitu terdorong untuk terlibat lagi. Akhirnya, semangat dalam tahap perencanaan itu juga naik turun, nggak seramai dulu
Peneliti	Bagaimana sistem pengorganisasian di BUMDES Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan?

Informan	Struktur dan pembagian tugas di BUMDes itu sudah ada dan sudah kita tetapkan. Setiap pengurus punya peran masingmasing, jadi secara aturan sudah jelas siapa mengerjakan apa. Cuma dalam praktiknya, kadang pembagian tugas itu belum berjalan maksimal. Ada yang tugasnya menumpuk di satu orang, ada juga yang kurang aktif. Pernah juga muncul beda pandangan soal siapa yang seharusnya menangani bagian tertentu atau bagaimana pembagian tanggung jawabnya. Tapi biasanya kita selesaikan lewat musyawarah, duduk bareng lagi
	supaya perannya diperjelas. Jadi memang dalam pengorganisasian ini bukan cuma soal bikin struktur di atas kertas, Mas, tapi memastikan semua benar-benar paham tugasnya dan mau menjalankannya dengan komitmen yang sama.
Peneliti	Bagaimana sistem pengawasan di BUMDES Sido Mukti Jaya mandiri Desa Babadan?

Informan	Kalau di BUMDes Babadan ini, Mas, yang masih jalan sampai sekarang tuh ada dua unit aja yang benar-benar hidup, unit sewa kios sama unit pertanian. Yang lain sempat ada, tapi ya gitu, belum bisa jalan terus, karena masih butuh tenaga sama modal. Nah, kalau yang kios ini, Alhamdulillah masih lumayan stabil, Mas. Kiosnya berdiri di tanah kas desa, lokasinya strategis, deket UIN Ponorogo. Sekarang kiosnya disewa warga buat macammacam usaha ada yang membuka warung makan da nada yang rental PS
Peneliti	Apa saja hambatan yang dialami BUMDES Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan?
Informan	Modal BUMDes kan nggak besar, jadi buat urusan beli bibit, pupuk, sama bayar tenaga kerja kadang harus muter-muter dulu. Kadang kita mesti ngambil dari hasil kios atau nunggu dana masuk baru bisa lanjut tanam. Ini paling sering bikin pusing. Kadang udah tanam bagus, eh tiba-tiba hujan terus atau malah kemarau panjang. Belum lagi hama kayak wereng atau tikus yang kadang datang rame-rame, Mas. Udah semprot sana-sini tetap aja ada yang kena. Kalau kios itu masalahnya bukan cuaca, tapi manusia. Kadang ada penyewa yang bayar sewanya telat, Mas. Bukan karena nakal, tapi memang jualannya lagi sepi. Ya kita
	maklumi, wong hidup di desa itu serba saling ngerti. Biasanya saya ajak ngobrol, kita cari jalan tengah bisa dicicil, atau ditunda dulu asal jelas komitmennya. Terus ada juga soal perawatan kios. Bangunannya udah lumayan lama, jadi kadang bocor, catnya pudar. Kita pengen ngerawat rutin, tapi ya butuh dana juga. Jadinya dikerjain pelan-pelan, sesuai kemampuan kas BUMDes
Peneliti	Apa saja tantangan yang dihadapi oleh BUMDES Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan?

Informan	Kita kan pengurus di sini bukan semuanya punya latar belakang ekonomi atau manajemen, jadi ya sambil jalan sambil belajar. Kadang masih bingung nyusun laporan keuangan, atau cara ngembangin unit usaha biar lebih maju. Kita juga beberapa kali minta pendampingan dari pihak luar, tapi kan nggak bisa terus bergantung, harus bisa mandiri juga. Kalau dari sisi usahanya sendiri, tantangan besar itu gimana caranya biar bisa berkembang, bukan cuma bertahan. Contohnya di unit kios, sekarang udah jalan dan penuh disewa, tapi mau nambah kios baru butuh modal besar. Sedangkan dari pertanian, hasilnya masih dijual mentahan, belum bisa kita olah sendiri biar nilai jualnya naik. Nah, ke arah situ yang masih kita pikirkan pelanpelan. BUMDes nggak bisa terus nunggu bantuan dana dari pemerintah. Jadi kami berusaha muter modal yang ada, meskipun kecil, tapi yang penting bisa jalan terus. Kadang hasilnya belum besar, tapi setidaknya masih hidup, masih bisa kasih manfaat ke warga. Yang paling berat itu sebenarnya menjaga kepercayaan warga. Soalnya, kalau masyarakat udah nggak percaya, mau jalanin usaha model apa pun ya susah. Jadi kami di sini berusaha sebisa mungkin transparan, tiap kegiatan atau keuangan pasti dilaporkan ke pemerintah desa dan disampaikan juga ke warga, biar mereka tahu uangnya muter ke mana aja. Intinya sih,
	tantangan terbesarnya itu gimana BUMDes bisa tetap dipercaya, tetap jalan, dan bisa tumbuh mandiri. Prosesnya pelan, tapi kami yakin, asal dijalani dengan jujur dan terbuka, warga pasti akan terus dukung.
Peneliti	Apa saja strategi pelaksanaan di BUMDES Sido Mukti Jaya Mandiri Desa Babadan?

Informan	Kalau soal strategi, Mas, kami di BUMDes Babadan ini nggak muluk-muluk. Kita sadar kemampuan kita terbatas, jadi langkahnya pelan tapi pasti. Yang penting, usaha tetap hidup dan kepercayaan warga nggak luntur. Setiap unit usaha, baik pertanian maupun kios, sekarang kita buat pencatatan yang lebih rapi. Jadi tiap pemasukan dan pengeluaran itu ditulis, dilaporkan, dan disampaikan ke pemerintah desa juga. Harapannya, biar semua jelas dan nggak ada salah paham. Kita juga berusaha meningkatkan kemampuan pengurus, Mas. Kadang kita ikut pelatihan dari pendamping desa atau Dinas PMD, belajar soal manajemen, laporan keuangan, sampai cara mengelola usaha. Nggak sering sih, tapi setiap ada kesempatan, pasti kita manfaatkan. Di bidang usaha, kita coba fokus ke dua unit yang masih kuat dulu kios dan pertanian. Kios tetap dijaga stabilitasnya, jangan sampai ada tunggakan besar, terus kita rawat bangunannya biar nyaman buat penyewa. Kalau pertanian, kita mulai pelan-pelan belajar pakai pestisida nabati sama pupuk alami, biar biaya nggak terlalu tinggi dan hasilnya tetap bagus. Selain itu, kita juga mulai menjajaki kerja sama sama kelompok tani, siapa tahu bisa gabung hasil panennya biar lebih kuat di pasar. Kita juga mulai menabung sedikit demi sedikit dari hasil kios, buat modal tambahan. Jadi kalau nanti ada rencana nambah kios baru atau beli alat pertanian, kita nggak harus nunggu bantuan dulu.
----------	--

DOKUMENTASI



DAFTAR RIAWAT HIDUP



Nama	:	Wahid Dzikron Saifulloh
TTL	:	Ponorogo, 11 Januari 2001
No. HP	:	082231081754
E-Mail	:	dzikronsaifulloh@gmail.com
Riwayat Pendidikan		
a. 2007-2014		SDN 1 Babadan
b. 2013-2016		PP Wali Songo Ngabar
c. 2016-2019		PP Wali Songo Ngabar

Ponorogo, 19 April 2026

Wahid Dzikron Saifulloh

NIM. 401200308

Cek Turnitin 5

Dzikron 401200308 ES - dzikron saifulloh.pdf

-  Perpustakaan SA
-  Perpustakaan Pusat
-  UIN Ponorogo

Document Details

Submission ID

trn:oid::1:3540671343

Submission Date

Apr 17, 2026, 4:06 PM GMT+7

Download Date

Apr 17, 2026, 4:09 PM GMT+7

File Name

Dzikron_401200308_ES_-_dzikron_saifulloh.pdf

File Size

1.3 MB

110 Pages

19,098 Words

128,466 Characters

13% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text

Top Sources

- 12%  Internet sources
- 10%  Publications
- 8%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.