



Menggali Pengalaman Pengelola Desa Dalam Mewujudkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berprestasi

Wahid Husein Almunawwar¹, Gun Gun Gumilar², Moch. Faizal Rizki³

¹Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Singaperbangsa Karawang

²Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Singaperbangsa Karawang

³Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Singaperbangsa Karawang

Abstract

Received: 02 Agustus 2026
Revised: 13 Agustus 2026
Accepted: 02 September 2026

The development of Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) in Indonesia shows different levels of achievement, where some BUMDes are successful while others experience management stagnation. This study aims to explore the experiences of village managers in developing an outstanding BUMDes in Purwadana Village, Karawang Regency. The research used a qualitative exploratory approach through interviews, observation, and documentation involving the village head, BUMDes director, and operational managers. The findings show that the success of BUMDes Purwadana was influenced by organizational learning, innovation, collaboration between village government and BUMDes management, and the utilization of local potential. The study highlights the importance of managerial experience and organizational learning in supporting the sustainability and achievement of BUMDes.

Keywords: BUMDes, Organizational Learning, Village Management, Local Potential, Qualitative Research

(*) Corresponding Author:

How to Cite: Almunawwar, W., Gumilar, G. G., & Rizki, M. (2026). Exploring the Experience of Village Managers in Creating High-Performing Village-Owned Enterprises (BUMDes). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 12(9.B), 217-226. Retrieved from <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/14218>.

INTRODUCTION

Pembangunan desa di Indonesia mengalami perubahan signifikan sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Salah satu implementasinya adalah pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai instrumen penguatan ekonomi dan peningkatan kemandirian desa melalui pengelolaan potensi lokal (Lisa, Farhan, & Mulyono, 2024).

Kehadiran BUMDes diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memperluas peluang usaha, serta mendorong pembangunan ekonomi desa secara berkelanjutan. Namun, pada praktiknya tidak seluruh BUMDes mampu berkembang secara optimal. Data Kemendesa PDTT (2023) menunjukkan bahwa masih banyak BUMDes yang mengalami stagnasi, baik dari aspek kelembagaan, tata kelola, maupun pengembangan usaha. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan regulasi dan

dukungan pemerintah, tetapi juga oleh kemampuan pengelola dalam menjalankan organisasi dan mengembangkan usaha desa. faktor-faktor kepemimpinan, manajemen partisipatif, dan keberpihakan pada sumber daya lokal menjadi variabel penting yang membedakan antara BUMDes yang sekadar bertahan hidup dengan BUMDes yang mampu tumbuh menjadi pilar pembangunan desa (Yudanto, 2021).

Keberhasilan BUMDes sangat bergantung pada kapasitas pengelola dalam membangun tata kelola yang partisipatif, inovatif, dan berorientasi pada potensi lokal. Pengelola BUMDes memiliki peran penting dalam merancang strategi usaha, membangun kerja sama dengan masyarakat, serta menjaga keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, pengalaman pengelola menjadi faktor yang menarik untuk dikaji dalam memahami keberhasilan pengembangan BUMDes di tingkat desa.

Kabupaten Karawang merupakan salah satu daerah di Jawa Barat yang menunjukkan perkembangan BUMDes cukup baik. Meskipun tidak seluruh desa memiliki BUMDes aktif, beberapa BUMDes di Karawang berhasil berkembang dan memperoleh pengakuan di tingkat daerah. Salah satu yang menonjol adalah BUMDes Purwadana Jaya di Desa Purwadana, Kecamatan Telukjambe Timur, yang memperoleh penghargaan sebagai BUMDes Inspiratif tingkat Provinsi Jawa Barat pada tahun 2023.

BUMDes Purwadana Jaya berhasil mengembangkan berbagai unit usaha berbasis potensi lokal, seperti pengelolaan limbah industri, usaha kontrakan, warung sembako, dan produksi abon lele. Keberhasilan tersebut didukung oleh kerja sama yang baik antara pemerintah desa, pengurus BUMDes, dan masyarakat dalam mengembangkan usaha desa secara berkelanjutan. Selain itu, pengelola BUMDes juga mampu melakukan inovasi dan adaptasi dalam menghadapi berbagai tantangan pengelolaan usaha desa.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menggali pengalaman pengelola BUMDes Purwadana Jaya dalam membangun dan mengembangkan BUMDes yang berprestasi dan berkelanjutan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian BUMDes, khususnya terkait pengalaman pengelola, tata kelola organisasi, serta pengembangan usaha berbasis potensi lokal sebagai upaya mendukung pembangunan ekonomi desa.

METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain eksploratif berbasis pengalaman sebagai kerangka metodologis utama. Pendekatan ini digunakan untuk memahami secara mendalam pengalaman pengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam mengelola dan mengembangkan usaha desa hingga mencapai keberhasilan tertentu. Fokus penelitian diarahkan pada praktik pengelolaan, proses pembelajaran organisasi, strategi pengembangan usaha, serta dinamika pengelolaan BUMDes dalam konteks sosial dan kelembagaan desa. Penelitian ini tidak bertujuan menguji hubungan sebab akibat, melainkan memahami proses, pengalaman, dan makna yang terbentuk dalam pengelolaan BUMDes. Analisis penelitian difokuskan pada bagaimana pengalaman pengelola membentuk praktik manajerial, inovasi usaha, serta pola kolaborasi antara pengurus BUMDes, pemerintah desa, dan masyarakat dalam mendukung keberlanjutan usaha

desa. Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan dokumentasi terhadap pengelola BUMDes di Desa Purwadana. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman komprehensif mengenai pengalaman pengelola dalam membangun tata kelola BUMDes yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

RESULT

A. Pengalaman Pengelola Desa dalam Membentuk dan Mengembangkan BUMDes Purwadana

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembentukan dan pengembangan BUMDes Purwadana berlangsung melalui proses transformasi kelembagaan desa yang bertahap. Sebelum terbentuknya BUMDes, Desa Purwadana telah memiliki LPUD yang bergerak dalam pengelolaan limbah industri sebagai fondasi awal pengelolaan usaha desa. Keberadaan LPUD memberikan pengalaman awal bagi aparatur desa dalam mengelola usaha berbasis potensi lokal sebelum sistem kelembagaan BUMDes dibentuk secara formal. Transformasi kelembagaan mulai dilakukan setelah diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Pemerintah Desa Purwadana kemudian membentuk BUMDes melalui peraturan desa dan mengintegrasikan berbagai usaha desa ke dalam sistem pengelolaan yang lebih terstruktur. Perubahan tersebut tidak hanya berdampak pada aspek administratif, tetapi juga pada pembentukan struktur organisasi yang lebih jelas, mulai dari pengawas, direktur, sekretaris, bendahara, hingga kepala unit usaha.

Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Desa menjelaskan bahwa sebelum adanya BUMDes, pengelolaan usaha desa telah dilakukan melalui LPUD yang bekerja sama dengan PT Bukit Muria Jaya dalam pengelolaan limbah industri. Pengalaman tersebut kemudian menjadi dasar dalam pengembangan sistem usaha desa yang lebih formal melalui pembentukan BUMDes. Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman organisasi sebelumnya memiliki pengaruh penting dalam membentuk tata kelola BUMDes di Desa Purwadana.

Dalam proses pengembangannya, pengelola BUMDes menghadapi berbagai tantangan, terutama pada aspek administrasi dan penguatan kapasitas sumber daya manusia. Berdasarkan hasil wawancara, Direktur BUMDes menyampaikan bahwa administrasi organisasi pada tahap awal masih belum tertata dengan baik sehingga perlu dilakukan pembenahan ulang terhadap data dan sistem pengelolaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan administrasi menjadi salah satu tahapan penting dalam membangun tata kelola organisasi yang lebih profesional. Selain itu, hasil wawancara dengan Sekretaris BUMDes menunjukkan bahwa pengelola harus mempelajari berbagai aspek baru terkait pengelolaan usaha desa, seperti perpajakan, Nomor Induk Berusaha (NIB), penyusunan laporan tahunan, dan administrasi organisasi lainnya. Temuan ini memperlihatkan bahwa pengalaman pengelola terbentuk melalui proses belajar langsung di lapangan dan tidak sepenuhnya didasarkan pada latar belakang profesional sebelumnya.

Dalam menghadapi keterbatasan kapasitas tersebut, pengelola memperoleh dukungan melalui pelatihan yang diselenggarakan oleh DPMD dan Kementerian Desa. Berdasarkan hasil wawancara, pengelola mengikuti berbagai pelatihan dan pendampingan secara bertahap untuk meningkatkan pemahaman terkait tata kelola

BUMDes. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran organisasi menjadi faktor penting dalam mendukung keberlanjutan pengelolaan usaha desa. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tantangan pengelolaan tidak hanya berasal dari aspek internal organisasi, tetapi juga dari upaya membangun kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan BUMDes. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Desa menyampaikan bahwa pengelola harus mampu meyakinkan masyarakat bahwa BUMDes dapat memberikan manfaat nyata bagi pembangunan desa dan kesejahteraan masyarakat. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh aspek bisnis, tetapi juga oleh legitimasi sosial yang dibangun di tengah masyarakat.

Pengalaman pengelolaan tersebut turut membentuk proses refleksi organisasi dalam memperbaiki tata kelola usaha desa. Berdasarkan hasil wawancara, Direktur BUMDes menjelaskan bahwa setiap unit usaha yang dinilai kurang optimal akan dievaluasi kembali untuk mengetahui penyebab permasalahan dan mencari solusi pengembangannya. Proses evaluasi tersebut menjadi bagian penting dalam pembelajaran organisasi untuk menciptakan sistem pengelolaan yang lebih adaptif dan berkelanjutan. BUMDes Purwadana juga dinilai memiliki kontribusi nyata terhadap pembangunan desa. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Desa menyampaikan bahwa BUMDes telah memberikan kontribusi terhadap APBDes sekitar Rp250 juta serta membuka lapangan pekerjaan bagi sekitar 26 masyarakat lokal. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberadaan BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai lembaga usaha, tetapi juga sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi masyarakat desa.

Prestasi yang diperoleh BUMDes Purwadana dimaknai sebagai bentuk pengakuan atas tata kelola organisasi dan inovasi usaha yang berhasil dikembangkan. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Desa menyampaikan bahwa BUMDes Purwadana pernah meraih penghargaan sebagai juara tata kelola organisasi BUMDes dan juara ketiga BUMDes inovatif tingkat Provinsi Jawa Barat. Penghargaan tersebut menjadi legitimasi terhadap keberhasilan praktik pengelolaan yang dijalankan oleh pengurus BUMDes.

Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Riyani dan Priyanti (2022) yang menyatakan bahwa keberhasilan BUMDes dipengaruhi oleh tata kelola organisasi yang partisipatif, inovatif, dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat desa. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung kajian Siahaan dan Vuspitasari (2021) yang menegaskan bahwa keberhasilan BUMDes tidak hanya bergantung pada kepala desa, tetapi juga pada kolaborasi pengelola dan partisipasi masyarakat dalam pengembangan usaha desa. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman pengelola desa dalam membentuk dan mengembangkan BUMDes Purwadana berlangsung melalui proses transformasi kelembagaan, pembelajaran organisasi, penyesuaian terhadap tantangan pengelolaan, serta refleksi terhadap praktik kerja yang dilakukan. Pengalaman tersebut membentuk sistem pengelolaan yang lebih terstruktur, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan potensi lokal sebagai dasar pembangunan ekonomi desa yang berkelanjutan.

B. Strategi Pengelolaan dan Inovasi dalam Mewujudkan BUMDes Berprestasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes Purwadana tidak hanya dipengaruhi oleh dukungan pemerintah desa dan keberadaan kelembagaan, tetapi juga oleh strategi pengelolaan dan inovasi yang dikembangkan secara bertahap oleh pengelola BUMDes. Strategi tersebut dibentuk melalui pengalaman pengelola dalam memahami kondisi desa, membaca peluang usaha, serta menyesuaikan pengembangan usaha dengan kebutuhan masyarakat dan kemampuan organisasi. Pengembangan usaha di BUMDes Purwadana dilakukan dengan memanfaatkan potensi lokal desa secara bertahap dan realistis.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Desa, pengembangan usaha dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan pengelola agar usaha yang dijalankan dapat berkembang secara berkelanjutan. Pengelola tidak langsung mengembangkan berbagai usaha secara bersamaan, tetapi memilih usaha yang dianggap sesuai dengan kondisi desa dan memiliki peluang pasar yang jelas. Strategi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan usaha dilakukan secara hati-hati dan berorientasi pada keberlanjutan organisasi. Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes menunjukkan bahwa BUMDes Purwadana mengembangkan beberapa unit usaha, seperti pengelolaan limbah produksi, kios usaha, retail, dan budidaya lele.

Berdasarkan hasil observasi, unit usaha kios dan retail berada di lokasi yang strategis dan cukup dekat dengan aktivitas masyarakat desa. Selain itu, pemanfaatan lahan desa untuk budidaya lele menjadi bagian dari program ketahanan pangan yang dikembangkan oleh BUMDes. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan usaha dilakukan berdasarkan potensi lokal yang tersedia di lingkungan desa. Dalam proses pengembangannya, pengelola juga melakukan berbagai percobaan usaha baru sebagai bagian dari strategi inovasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Desa, BUMDes sedang melakukan pengembangan produk olahan dan kerajinan dari limbah produksi. Pengelola mencoba memanfaatkan limbah yang sebelumnya belum memiliki nilai ekonomi menjadi produk yang dapat dikembangkan sebagai usaha baru. Hal tersebut menunjukkan bahwa strategi pengembangan usaha di BUMDes Purwadana bersifat adaptif dan terus berkembang sesuai pengalaman lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi pengelolaan di BUMDes Purwadana tidak hanya dilakukan pada aspek usaha, tetapi juga pada pengembangan produk lokal. Salah satu inovasi yang dikembangkan adalah pengolahan hasil budidaya lele menjadi abon lele sebagai bagian dari program ketahanan pangan desa.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Desa, produk abon lele tersebut bahkan pernah diikutsertakan dalam lomba inovasi tingkat Provinsi Jawa Barat. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelola berupaya menciptakan nilai tambah dari hasil usaha desa agar tidak hanya berorientasi pada penjualan bahan mentah. Selain inovasi produk pangan, pengelola juga mengembangkan inovasi berbasis limbah produksi industri. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Desa, limbah seperti kawat dan simpai besi mulai dikembangkan menjadi produk kerajinan dan alat rumah tangga, seperti gantungan pakaian dan pisau dapur.

Hasil observasi menunjukkan bahwa beberapa produk tersebut masih berada pada tahap percobaan dan pengembangan. Namun demikian, pengelola tetap mempertahankan proses inovasi tersebut sebagai bagian dari pengembangan usaha jangka panjang BUMDes. Pada aspek tata kelola organisasi, hasil penelitian

menunjukkan bahwa pengelola mulai melakukan pembenahan administrasi dan legalitas usaha secara bertahap. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris BUMDes, administrasi organisasi saat ini dinilai lebih tertata, serta BUMDes telah memiliki badan hukum dan Nomor Induk Berusaha (NIB). Temuan tersebut menunjukkan bahwa inovasi pengelolaan tidak hanya difokuskan pada pengembangan usaha ekonomi, tetapi juga pada penguatan sistem administrasi dan kelembagaan organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa praktik evaluasi menjadi bagian penting dalam proses pengelolaan BUMDes Purwadana.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur BUMDes, setiap kesalahan atau usaha yang belum berjalan maksimal akan dipelajari kembali agar tidak terulang pada pengelolaan berikutnya. Proses evaluasi tersebut menjadi bagian dari pembelajaran organisasi yang membantu pengelola dalam memperbaiki strategi dan sistem kerja organisasi. Proses evaluasi dilakukan melalui diskusi internal antar pengurus dan koordinasi bersama pemerintah desa. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Desa, setiap perbedaan pendapat biasanya diselesaikan melalui pembahasan bersama. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa hubungan kerja antar pengurus berlangsung cukup komunikatif dan terbuka dalam membahas perkembangan usaha serta pembagian tugas organisasi.

Selain evaluasi internal, proses pembelajaran organisasi juga diperoleh melalui pelatihan dan pendampingan dari DPMD dan pendamping desa. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan I3, pengelola banyak memperoleh pembelajaran dari pelatihan dan pendampingan yang diberikan pemerintah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi antara pemerintah desa dan pengelola BUMDes menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan usaha desa. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Desa, pemerintah desa memberikan kewenangan kepada pengelola untuk menjalankan operasional usaha, namun tetap melakukan pengawasan terhadap kebijakan dan pengelolaan keuangan.

Koordinasi dilakukan melalui laporan kegiatan, musyawarah desa, dan pembahasan pengembangan usaha secara berkala. Selain hubungan formal, hasil wawancara dengan Sekretaris BUMDes menunjukkan bahwa komunikasi antara pemerintah desa dan pengurus BUMDes berlangsung cukup baik dan terbuka. Pengelola secara rutin menyampaikan perkembangan usaha serta mendiskusikan kebutuhan organisasi dengan pemerintah desa. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa praktik kolaborasi tersebut membantu menciptakan hubungan kerja yang lebih partisipatif dalam pengembangan BUMDes.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengelolaan dan inovasi di BUMDes Purwadana berkembang melalui proses pengalaman, evaluasi, pembelajaran organisasi, serta adaptasi terhadap kondisi desa. Pengembangan usaha dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan potensi lokal, kemampuan organisasi, dan kebutuhan masyarakat. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh modal usaha dan regulasi, tetapi juga oleh kemampuan pengelola dalam membangun inovasi, kolaborasi, dan tata kelola organisasi yang berkelanjutan.

C. Makna Prestasi dan Dampak BUMDes terhadap Pembangunan Desa

Hasil penelitian menunjukkan bahwa prestasi BUMDes Purwadana tidak hanya dimaknai sebagai pencapaian penghargaan formal, tetapi juga sebagai bentuk keberhasilan pengelolaan usaha desa yang memberikan manfaat nyata bagi

masyarakat dan pemerintah desa. Pengelola memandang bahwa keberhasilan organisasi dapat dilihat dari dampak sosial, ekonomi, dan kelembagaan yang dirasakan langsung oleh masyarakat desa. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Desa menyampaikan bahwa prestasi merupakan bentuk pengakuan dan legitimasi bahwa pengelolaan BUMDes telah berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Prestasi yang diperoleh BUMDes Purwadana berkaitan dengan tata kelola organisasi, tata kelola keuangan, dan inovasi usaha desa. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Desa menjelaskan bahwa BUMDes Purwadana pernah memperoleh penghargaan tata kelola keuangan terbaik se-Kabupaten Karawang serta juara BUMDes inovatif tingkat Jawa Barat. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa sertifikat dan dokumentasi penghargaan dipasang di kantor desa dan kantor BUMDes sebagai bagian dari identitas kelembagaan organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penghargaan dimaknai sebagai bentuk validasi atas proses pengelolaan yang telah dilakukan oleh pengurus BUMDes.

Selain penghargaan formal, keberhasilan BUMDes juga dilihat dari meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap organisasi desa. Berdasarkan hasil wawancara, Direktur BUMDes menyampaikan bahwa hal paling penting adalah masyarakat mulai percaya bahwa BUMDes benar-benar berjalan dan memberikan hasil nyata bagi desa. Temuan ini menunjukkan bahwa legitimasi sosial menjadi bagian penting dalam keberhasilan pengelolaan BUMDes di Desa Purwadana.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keberadaan BUMDes memberikan dampak terhadap peningkatan ekonomi desa. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Desa menjelaskan bahwa BUMDes telah memberikan kontribusi terhadap APBDes sekitar Rp250 juta. Kontribusi tersebut menjadi sumber pendukung bagi kegiatan pembangunan dan pelayanan desa. Temuan ini menunjukkan bahwa BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai lembaga usaha, tetapi juga menjadi sumber pendapatan desa yang mendukung keberlangsungan pembangunan lokal.

Selain memberikan kontribusi terhadap pendapatan desa, BUMDes Purwadana juga membuka kesempatan kerja bagi masyarakat lokal. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Desa menyampaikan bahwa BUMDes telah memberikan lapangan pekerjaan bagi sekitar 26 orang masyarakat desa. Hasil observasi menunjukkan bahwa masyarakat terlibat dalam berbagai unit usaha, seperti pengelolaan kios, retail, dan program ketahanan pangan berbasis budidaya lele. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa BUMDes memiliki fungsi pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui penciptaan peluang kerja di tingkat desa.

BUMDes juga memberikan ruang usaha bagi masyarakat melalui penyediaan kios yang diprioritaskan untuk warga Desa Purwadana. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Desa menjelaskan bahwa masyarakat lokal diutamakan sebagai penyewa kios agar masyarakat memiliki kesempatan untuk mengembangkan usaha mandiri. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes diarahkan tidak hanya untuk keuntungan organisasi, tetapi juga untuk mendukung pertumbuhan ekonomi masyarakat desa secara lebih luas.

Selain dampak ekonomi, hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes turut mendukung penguatan pelayanan publik desa. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Desa menyampaikan bahwa BUMDes menjadi salah satu pilar penguat pelayanan desa karena adanya dukungan keuangan dari hasil usaha yang dijalankan. Hal tersebut menunjukkan bahwa keberadaan BUMDes memiliki dampak tidak

langsung terhadap kapasitas pemerintah desa dalam menjalankan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam memaknai keberhasilan BUMDes, pengelola melihat bahwa keberhasilan bukanlah hasil yang diperoleh secara instan, tetapi melalui proses panjang yang dibangun dari pengalaman, pembelajaran organisasi, dan kemampuan menghadapi tantangan. Berdasarkan hasil wawancara, Direktur BUMDes menjelaskan bahwa keberhasilan BUMDes tercapai karena organisasi mampu bertahan dan berkembang secara bertahap. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelola memandang keberhasilan sebagai proses berkelanjutan yang memerlukan konsistensi dalam pengelolaan organisasi.

Keberhasilan BUMDes juga dipahami sebagai hasil kerja sama antar pengurus dan dukungan pemerintah desa. Berdasarkan hasil wawancara, Sekretaris BUMDes menyampaikan bahwa keberhasilan organisasi tercapai karena seluruh pengurus saling mendukung dan belajar bersama. Hasil observasi menunjukkan bahwa hubungan kerja antar pengurus berlangsung cukup terbuka dan komunikatif, terutama dalam menghadapi persoalan usaha maupun administrasi organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya budaya organisasi yang berkembang melalui proses pembelajaran kolektif.

Selain itu, pengalaman menghadapi tantangan dan kegagalan turut membentuk cara pengelola memandang keberhasilan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, Direktur BUMDes menyampaikan bahwa pengalaman sebelumnya menjadi sumber pembelajaran untuk mengetahui hal-hal yang perlu diperbaiki maupun dipertahankan dalam pengelolaan usaha desa. Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman organisasi menjadi faktor penting dalam membangun sistem pengelolaan yang lebih baik dan berkelanjutan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengelola memiliki harapan agar BUMDes terus berkembang dan semakin memberikan manfaat bagi masyarakat desa. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Desa menyampaikan harapan agar BUMDes semakin berkembang, lebih dekat dengan masyarakat, dan mampu menjadi penggerak ekonomi desa. Selain itu, Direktur BUMDes menegaskan pentingnya menjaga konsistensi organisasi agar BUMDes tetap berjalan dan terus diperbaiki secara bertahap.

Pengelola juga berharap masyarakat semakin terlibat dalam pengembangan usaha desa. Berdasarkan hasil wawancara, Sekretaris BUMDes menyampaikan harapan agar masyarakat semakin percaya dan mau mendukung kegiatan BUMDes di masa mendatang. Hasil observasi menunjukkan bahwa beberapa program usaha telah mulai melibatkan masyarakat dalam kegiatan produksi dan pengelolaan usaha desa. Kondisi tersebut menunjukkan adanya upaya membangun partisipasi masyarakat sebagai bagian dari keberlanjutan pengelolaan BUMDes.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa prestasi dan keberhasilan BUMDes Purwadana dimaknai sebagai hasil dari proses pengalaman, pembelajaran organisasi, kerja sama kolektif, serta kemampuan pengelola dalam menghadapi tantangan pengelolaan usaha desa. BUMDes tidak hanya dipandang sebagai lembaga ekonomi, tetapi juga sebagai instrumen pembangunan desa yang berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan desa, pemberdayaan masyarakat, dan penguatan pelayanan publik di Desa Purwadana.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan BUMDes Purwadana dalam menjadi BUMDes berprestasi tidak terjadi secara instan, melainkan melalui proses pengalaman dan pembelajaran organisasi yang berlangsung secara bertahap. Pengelolaan BUMDes diawali dari keberadaan LPUD sebagai lembaga usaha desa yang kemudian berkembang menjadi BUMDes dengan sistem pengelolaan yang lebih formal dan terstruktur setelah adanya kebijakan mengenai desa. Pengalaman tersebut membentuk pemahaman pengelola mengenai tata kelola usaha desa, penguatan kelembagaan, serta pentingnya pengelolaan organisasi yang adaptif terhadap kebutuhan masyarakat dan perkembangan desa. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengalaman pengelola terbentuk melalui proses belajar langsung dalam menghadapi berbagai tantangan, seperti administrasi organisasi, pengembangan usaha, penguatan sumber daya manusia, serta penyesuaian terhadap regulasi kelembagaan. Proses pembelajaran tersebut diperoleh melalui pengalaman praktis, evaluasi organisasi, pendampingan, dan pelatihan yang secara bertahap meningkatkan kapasitas pengelola dalam menjalankan BUMDes.

Strategi pengelolaan dan inovasi usaha BUMDes Purwadana dikembangkan berdasarkan potensi lokal dan kemampuan organisasi desa. Pengelola mengembangkan berbagai unit usaha seperti pengelolaan limbah produksi, kios usaha, retail desa, dan budidaya lele dengan mempertimbangkan kondisi desa dan kebutuhan masyarakat. Inovasi yang dilakukan tidak hanya berupa pengembangan produk usaha, tetapi juga pembenahan sistem administrasi dan tata kelola organisasi agar lebih profesional dan berkelanjutan.

Selain itu, prestasi BUMDes Purwadana dimaknai sebagai bentuk pengakuan terhadap keberhasilan tata kelola organisasi dan kontribusi nyata terhadap pembangunan desa. Keberadaan BUMDes terbukti memberikan dampak terhadap peningkatan pendapatan desa, pembukaan lapangan pekerjaan, pemberdayaan masyarakat, serta penguatan aktivitas ekonomi lokal. Dengan demikian, BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai lembaga ekonomi desa, tetapi juga sebagai instrumen pembangunan desa yang mendukung kesejahteraan masyarakat dan keberlanjutan pembangunan lokal.

CONFLICT OF INTEREST

Penulis menyatakan bahwa dalam penelitian, penulisan, dan publikasi artikel ini tidak terdapat konflik kepentingan dalam bentuk apa pun.

ACKNOWLEDGEMENT

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Pemerintah Desa Purwadana, pengelola BUMDes Purwadana Jaya, serta seluruh informan penelitian yang telah memberikan informasi, dukungan, dan kesempatan selama proses penelitian berlangsung. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan penelitian ini sehingga penelitian dapat diselesaikan dengan baik.

REFERENCES

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.
- Lisa, O., Farhan, D. and Mulyono, S. (2024) 'Peningkatan Kapasitas Kepala Desa untuk Memajukan Desa melalui BUMDES di Jawa Timur', *Jurnal Pengabdian dan Peningkatan Mutu Masyarakat (Janayu)*, 5(2), pp. 158–166.
- Riyani, E., Priyanti, E. D., & Purnamasari, H. (2022). Peran kepala desa dalam pengelolaan BUMDes di Desa Nyangkowek. *Jurnal Ilmiah Wahana Pemerintahan*, 8(1), 63–75.
- Siahaan, B., & Vuspitasari, L. (2021). Kepemimpinan adaptif kepala desa dalam pengelolaan BUMDes. *Jurnal Manajemen Publik*, 6(2), 77–89. <https://doi.org/10.24843/jmp.v6i2.2021>
- Yudanto, M. (2021). Faktor penentu keberhasilan dan kegagalan BUMDes: Kajian empiris di Indonesia. *Jurnal Pembangunan Ekonomi*, 23(2), 178–195. <https://doi.org/10.23917/jpe.v23i2.2021>