

Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat di Desa Batur Selatan, Kintamani Bangli

I Ketut Wiratama Arimbawa¹, I Wayan Astawa²

^{1,2} Universitas Ngurah Rai

*e-mail: wiratamaarim17@gmail.com¹; wayanastawa@gmail.com²

ABSTRAK

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrumen kelembagaan ekonomi desa yang menggabungkan tujuan usaha dengan pelayanan dan pemberdayaan masyarakat. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis kinerja BUMDes Bumi Kertih Karanganyar di Desa Batur Selatan, Kecamatan Kintamani, Kabupaten Bangli dalam mendukung perekonomian masyarakat. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan informan yang mencakup direktur, pegawai BUMDes, dan masyarakat yang berhubungan langsung dengan layanan BUMDes. Data diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui pengumpulan, reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kinerja dianalisis berdasarkan lima indikator organisasi publik, yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Hasil menunjukkan bahwa BUMDes telah mengoperasikan unit perdagangan dan simpan pinjam yang membantu memenuhi kebutuhan masyarakat, menyediakan akses modal bagi kegiatan produktif, serta memberi kontribusi terhadap aktivitas ekonomi desa. Produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas secara umum telah berjalan baik, tetapi efektivitasnya belum optimal karena keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, sosialisasi layanan yang belum merata, perubahan regulasi, pemanfaatan teknologi yang masih terbatas, dan risiko kredit macet. Penguatan tata kelola, digitalisasi layanan, peningkatan kompetensi pengelola, serta pengendalian kredit diperlukan agar manfaat ekonomi dan sosial BUMDes dapat diperluas secara berkelanjutan.

Kata kunci : Akuntabilitas; BUMDes; Kinerja; Perekonomian Masyarakat; Responsivitas

ABSTRACT

Village-Owned Enterprises (BUMDes) are village economic institutions that combine business objectives with public service and community empowerment. This study aims to describe and analyze the performance of BUMDes Bumi Kertih Karanganyar in South Batur Village, Kintamani District, Bangli Regency, in supporting the local community economy. A descriptive qualitative approach was employed, involving the BUMDes director, employees, and community members who directly used its services. Data were collected through interviews and documentation and analyzed through data collection, reduction, display, and conclusion drawing. Performance was examined using five public organization indicators: productivity, service quality, responsiveness, responsibility, and accountability. The findings show that BUMDes operates trading and savings-and-loan units that help meet community needs, provide access to productive capital, and contribute to village economic activities. Overall, the five performance dimensions have functioned relatively well, although their effectiveness remains constrained by limited human resource capacity, uneven service socialization, regulatory changes, limited use of technology, and the risk of non-performing loans. Strengthening governance, expanding digital services, improving managerial competencies, and reinforcing credit control are therefore necessary to broaden the economic and social benefits of BUMDes in a sustainable manner.

Keywords : Accountability; Community Economy; Performance; Responsiveness; Village-Owned Enterprise

PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi desa menempatkan desa bukan hanya sebagai lokasi pelaksanaan program pemerintah, tetapi juga sebagai ruang bagi masyarakat untuk mengelola sumber daya, membentuk kelembagaan ekonomi, dan menciptakan nilai tambah yang kembali kepada warga. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa memberikan dasar yang lebih kuat bagi kewenangan desa dalam mengatur kepentingan masyarakat, melaksanakan pembangunan, dan mengembangkan pemberdayaan berbasis potensi lokal (Pemerintah Republik Indonesia, 2014). Dalam perkembangannya, pengaturan mengenai BUM Desa

diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 yang menempatkan BUM Desa sebagai badan hukum yang dapat mengelola usaha, aset, investasi, produktivitas, serta jasa pelayanan untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa (Pemerintah Republik Indonesia, 2021). Pendaftaran, pendataan, pemeringkatan, pembinaan, dan pengembangan BUM Desa selanjutnya diatur melalui Permendesa PDTT Nomor 3 Tahun 2021 (Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia, 2021).

Dalam kerangka tersebut, BUMDes menjadi salah satu instrumen untuk memperkuat kemandirian ekonomi desa melalui pengelolaan usaha yang berangkat dari kebutuhan dan potensi masyarakat. (Dewi, 2014) menempatkan BUMDes sebagai alternatif kelembagaan untuk meningkatkan pendapatan asli desa sekaligus menumbuhkan perekonomian desa (Zulkamaen, 2016) menegaskan bahwa pengembangan BUMDes idealnya bertumpu pada potensi ekonomi setempat dan keterlibatan masyarakat karena lembaga ini pada dasarnya dibangun dari desa, dikelola oleh desa, dan diarahkan untuk kepentingan desa. Bukti empiris yang lebih luas juga menunjukkan bahwa keberadaan BUMDes berasosiasi dengan perbaikan aktivitas ekonomi desa, termasuk melalui akses modal, pembukaan peluang usaha, dan penguatan kelembagaan ekonomi lokal (Puri and Khoirunurrofik, 2021).

Penguatan peran ekonomi BUMDes tidak otomatis terjadi hanya melalui pembentukan organisasi. Kinerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan pengelola menerjemahkan tujuan sosial dan ekonomi menjadi pelayanan, tata kelola, dan kegiatan usaha yang relevan. (Sofyani, Atmaja and Rezki, 2019) menemukan bahwa keberhasilan BUMDes ditopang oleh kualitas sumber daya manusia, keterampilan, pengalaman, perilaku etis, tanggung jawab, kerja sama tim, komunikasi yang transparan, kepemimpinan, dan mekanisme insentif. Temuan tersebut sejalan dengan (Swandari, Setiawina and Marhaeni, 2017) yang menunjukkan pentingnya pengalaman kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi, dan kapasitas karyawan terhadap kinerja BUMDes. Penelitian yang lebih baru juga menempatkan profesionalitas pengelola, komitmen pemerintah desa, partisipasi masyarakat, tata kelola, modal, serta kemampuan inovasi sebagai faktor penting yang membedakan BUMDes yang berkembang dengan BUMDes yang hanya bertahan secara administratif (Kusmulyono, Dhewanto and Hariadi, 2023; Indrawanto *et al.*, 2025).

Aspek tata kelola menjadi penting karena BUMDes berada pada persinggungan antara misi komersial dan misi sosial. (Widiastuti *et al.*, 2019) menunjukkan bahwa praktik tata kelola BUMDes di Indonesia masih beragam, terutama pada aspek keberlanjutan dan akuntabilitas. (Hapsari, Utami and Kean, 2020) juga menekankan bahwa akuntabilitas tidak hanya berkaitan dengan laporan formal, tetapi juga dipengaruhi oleh nilai lokal, hubungan antara pengelola, pemerintah desa, dan masyarakat. (Fitrianti and Fitriani, 2024) menguatkan pandangan tersebut dengan menunjukkan adanya dua logika yang berjalan bersamaan dalam BUMDes, yaitu logika kesejahteraan sosial dan logika keberlanjutan komersial. Karena itu, penilaian kinerja BUMDes perlu melihat hasil finansial sekaligus proses pelayanan, tanggung jawab, respons terhadap kebutuhan warga, dan pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan.

Dalam konteks pengembangan ekonomi perdesaan, BUMDes juga berperan sebagai pemicu kewirausahaan lokal. (Kania, Anggadwita and Alamanda, 2021) menjelaskan bahwa BUMDes dapat mendorong kewirausahaan perdesaan ketika pengembangan usaha disertai eksplorasi potensi, pemberdayaan, dan peningkatan kapasitas masyarakat. (Gayo, Erlina and Rujiman, 2020) menunjukkan bahwa bentuk usaha BUMDes dapat sangat beragam, mulai dari simpan pinjam, air bersih, pengelolaan sampah, peternakan, perdagangan produk olahan, hingga penyediaan jaringan internet. Keberagaman tersebut memperlihatkan bahwa unit usaha yang tepat bukan sekadar mengikuti tren, melainkan harus bertaut dengan kebutuhan warga dan keunggulan lokal. (Ultari and Khoirunurrofik, 2024) bahkan menemukan bahwa keberadaan BUMDes memiliki hubungan positif dengan tingkat pembangunan desa, sehingga kualitas pengelolaannya berpotensi menghasilkan dampak yang melampaui penerimaan usaha semata.

Tuntutan terhadap kinerja BUMDes saat ini semakin kompleks karena lingkungan usaha desa ikut dipengaruhi perubahan teknologi, pola konsumsi, dan ekspektasi transparansi. (Diyanto and Musfi, 2022) menunjukkan bahwa digitalisasi pelaporan keuangan dapat mendukung ketepatan serta efisiensi pengelolaan BUMDes. (Wulandari and Putra, 2024) menunjukkan bahwa inovasi terbuka dapat memperkuat kinerja finansial dan sosial, terutama ketika pengelola memiliki orientasi kewirausahaan. (Wardhani *et al.*, 2026) juga menekankan bahwa keberlanjutan digitalisasi BUMDes membutuhkan pengetahuan pengelola, persepsi

manfaat yang kuat, kapasitas digital, dukungan kelembagaan, dan infrastruktur yang memadai. Dengan demikian, kemampuan memanfaatkan teknologi semakin relevan sebagai bagian dari produktivitas, kualitas layanan, dan responsivitas organisasi.

Desa Batur Selatan, Kecamatan Kintamani, Kabupaten Bangli memiliki BUMDes Bumi Kertih Karanganyar yang menjalankan unit perdagangan dan simpan pinjam. Berdasarkan informasi penelitian, unit perdagangan menyediakan kebutuhan sehari-hari, sarana persembahyangan, dan layanan terkait percetakan, sedangkan unit simpan pinjam memberi akses modal bagi masyarakat, termasuk untuk kegiatan pertanian. Posisi desa yang berdekatan dengan Pura Batur juga menciptakan peluang permintaan terhadap sarana persembahyangan dan kebutuhan pengunjung. Pada saat yang sama, BUMDes menghadapi persaingan dengan toko lain yang memiliki variasi barang lebih lengkap, keterbatasan sosialisasi kepada masyarakat, kebutuhan peningkatan kompetensi sumber daya manusia, serta risiko kredit macet. Kondisi ini membuat evaluasi kinerja BUMDes tidak cukup dilakukan hanya dari ada atau tidaknya unit usaha, tetapi perlu melihat bagaimana organisasi mengubah sumber daya menjadi pelayanan dan manfaat ekonomi.

Secara lokal, dasar pembentukan dan pengelolaan BUMDes di Kabupaten Bangli pernah diatur melalui Peraturan Daerah Kabupaten Bangli Nomor 5 Tahun 2012. Peraturan tersebut menekankan pembentukan BUMDes sesuai kebutuhan dan potensi desa untuk mendukung keuangan pemerintahan desa dan meningkatkan pendapatan masyarakat (Pemerintah Kabupaten Bangli, 2012). Kajian hukum (Putra and Bagiastra, 2020) yang secara khusus meneliti pemberian kredit pada BUMDes Bumi Kertih Karanganyar menunjukkan bahwa layanan simpan pinjam merupakan bagian penting dari aktivitas BUMDes tersebut, sekaligus menghadirkan kebutuhan pengendalian kredit dan penyelesaian kredit bermasalah. Temuan tersebut relevan dengan kondisi lapangan penelitian ini, yaitu perlunya menjaga fungsi pembiayaan masyarakat tanpa mengabaikan keberlanjutan dana bergulir.

Penilaian kinerja dalam penelitian ini menggunakan kerangka (Dwiyanto, 2021) yang meliputi produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Produktivitas melihat hubungan antara sumber daya dan hasil yang dicapai. Kualitas layanan memusatkan perhatian pada mutu layanan yang diterima masyarakat. Responsivitas menilai kemampuan organisasi mengenali kebutuhan, aspirasi, dan prioritas masyarakat. Responsibilitas melihat kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan prinsip dan aturan organisasi, sedangkan akuntabilitas menilai pertanggungjawaban kegiatan kepada otoritas dan publik. Kerangka ini relevan bagi BUMDes karena memungkinkan evaluasi yang menyatukan aspek proses, pelayanan, kepatuhan, dan pertanggungjawaban, bukan hanya laba.

Penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa hasil kinerja BUMDes dapat berbeda menurut kapasitas organisasi dan konteks lokal. (Asmawanti, Fitranita and Febriani, 2022) menemukan bahwa masalah sumber daya manusia dan kemampuan pengelolaan keuangan masih menjadi hambatan pada sejumlah BUMDes. (Ariyulianti and Gunawan, 2023) menunjukkan bahwa kontribusi terhadap pendapatan asli desa dan ekonomi masyarakat tidak selalu tercapai secara merata meskipun layanan telah berjalan (Aring, Rotinsulu and Mandeij, 2024) juga menemukan bahwa lemahnya pengelolaan dan partisipasi dapat membatasi dampak BUMDes terhadap ekonomi masyarakat. Sebaliknya, (Sari et al., 2025) menunjukkan bahwa kemampuan inovasi dapat memperkuat kinerja, meskipun dukungan pemerintah perlu diikuti pemantauan, standar pelatihan, dan pendampingan yang konsisten (Kusmulyono and Raharjo, 2025) menambahkan bahwa komunikasi yang dekat antara direktur BUMDes dan kepala desa menjadi komponen penting dalam transformasi organisasi. Ragam temuan ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk membaca kinerja BUMDes sebagai hasil interaksi antara kapasitas internal, tata kelola, dukungan kelembagaan, dan penerimaan masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memusatkan perhatian pada BUMDes Bumi Kertih Karanganyar sebagai organisasi ekonomi desa dengan karakter usaha perdagangan dan simpan pinjam. Kebaruan konteks penelitian terletak pada pembacaan lima dimensi kinerja organisasi publik secara terpadu untuk menjelaskan bagaimana BUMDes menjalankan fungsi ekonomi dan pelayanan pada masyarakat Batur Selatan. Tujuan penelitian adalah mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis kinerja BUMDes Bumi Kertih Karanganyar dalam meningkatkan perekonomian masyarakat Desa Batur Selatan berdasarkan indikator produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

Untuk menempatkan penelitian ini dalam konteks literatur yang lebih terstruktur, Tabel 1 merangkum beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan kinerja, tata kelola, inovasi, dan dampak ekonomi BUMDes. Ringkasan ini menunjukkan bahwa kinerja BUMDes dipengaruhi faktor yang saling terkait, sehingga analisis pada satu lokasi perlu mempertimbangkan dimensi organisasi dan manfaat sosial-ekonomi secara bersamaan.

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian	Fokus	Relevansi Utama
Sofyani et al. (2019)	Faktor keberhasilan kinerja BUMDes	Kualitas SDM, integritas, kerja sama, komunikasi, dan kepemimpinan mendukung kinerja.
Widiastuti et al. (2019)	Tata kelola BUMDes	Aspek keberlanjutan dan akuntabilitas masih menjadi titik lemah pada banyak BUMDes.
Puri & Khoirunurrofik (2021)	Dampak BUMDes pada ekonomi desa	Desa yang memiliki BUMDes menunjukkan perbaikan ekonomi yang lebih besar dibanding desa tanpa BUMDes.
Kania et al. (2021)	Kewirausahaan perdesaan	BUMDes dapat menstimulasi kewirausahaan melalui pemanfaatan potensi lokal dan pemberdayaan.
Asmawanti et al. (2022)	Faktor kinerja dan masalah BUMDes	Kapasitas SDM, pengelolaan organisasi, dan pelaporan keuangan merupakan faktor kritis.
Kusmulyono et al. (2023)	Praktik terbaik BUMDes	Komitmen pemerintah desa, profesionalitas manajemen, dan partisipasi masyarakat perlu berjalan bersama.
Wulandari & Wardani (2024)	Orientasi kewirausahaan dan inovasi	Inovasi terbuka berkontribusi pada kinerja finansial dan sosial BUMDes.
Fitriani et al. (2024)	Akuntabilitas BUMDes	BUMDes menghadapi kebutuhan menyeimbangkan misi sosial dan keberlanjutan komersial.
Indrawanto et al. (2025)	Determinan kinerja BUMDes	SDM, tata kelola, dan modal merupakan determinan utama yang konsisten lintas wilayah.
Wardhani et al. (2026)	Digitalisasi dan keberlanjutan	Pengetahuan, persepsi manfaat, kapasitas digital, dan dukungan institusional penting bagi keberlanjutan digitalisasi.

Tabel 1 memperlihatkan bahwa studi BUMDes berkembang dari penekanan pada pembentukan lembaga dan kontribusi ekonomi menuju isu yang lebih kompleks, seperti tata kelola, akuntabilitas, inovasi, profesionalitas pengelola, dan digitalisasi. Penelitian ini menggunakan temuan tersebut sebagai konteks pembandingan, tetapi kesimpulan tentang BUMDes Bumi Kertih Karanganyar tetap didasarkan pada data penelitian yang tersedia pada lokasi studi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh gambaran kontekstual mengenai kinerja BUMDes Bumi Kertih Karanganyar. Pendekatan kualitatif dipilih karena objek penelitian berupa proses organisasi, pengalaman pelayanan, tanggapan masyarakat, dan praktik pertanggungjawaban yang lebih tepat dipahami melalui penjelasan mendalam dibandingkan pengukuran statistik semata. (Creswell and Creswell, 2018) menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif sesuai digunakan ketika penelitian berusaha memahami makna, proses, dan konteks sosial dari sudut pandang pihak yang terlibat. Dalam penelitian ini, deskripsi tidak diarahkan untuk menghasilkan generalisasi statistik, tetapi untuk menjelaskan bagaimana indikator kinerja organisasi publik muncul dalam praktik BUMDes pada konteks Desa Batur Selatan.

Lokasi penelitian adalah BUMDes Bumi Kertih Karanganyar di Desa Batur Selatan, Kecamatan Kintamani, Kabupaten Bangli. Unit analisis adalah individu yang berinteraksi langsung dengan pengelolaan dan pelayanan BUMDes. Informan mencakup direktur BUMDes, pegawai BUMDes, dan masyarakat Desa Batur Selatan yang berhubungan langsung dengan unit perdagangan maupun simpan pinjam. Pemilihan informan dilakukan secara purposif, yaitu memilih pihak yang dinilai memiliki informasi dan pengalaman

yang relevan dengan fokus penelitian. Penetapan informan semacam ini sesuai dengan tujuan penelitian kualitatif yang mengutamakan kedalaman informasi daripada representasi numerik populasi.

Data dikumpulkan melalui wawancara dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman pengelola dan masyarakat mengenai pelayanan, kebutuhan, respons organisasi, pelaksanaan aturan, serta bentuk pertanggungjawaban. Dokumentasi digunakan untuk memperkuat informasi mengenai kegiatan, program, struktur organisasi, serta dokumen yang berkaitan dengan pengelolaan BUMDes. Penelitian sumber juga menunjukkan bahwa praktik BUMDes Bumi Kertih Karanganyar mencakup layanan perdagangan dan simpan pinjam, sehingga kedua jenis layanan tersebut menjadi konteks penting dalam pembacaan data. Tidak terdapat data kuantitatif terperinci mengenai omzet, laba, jumlah nasabah, atau kontribusi PAD yang dapat diverifikasi pada naskah sumber, sehingga penelitian ini tidak menambahkan angka finansial yang tidak tersedia.

Analisis data mengikuti tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kerangka tersebut sejalan dengan prinsip analisis kualitatif interaktif yang menempatkan kondensasi data, penyajian, dan verifikasi sebagai proses yang berlangsung secara berulang (Miles, Huberman and Saldana, 2014). Data yang relevan dikelompokkan berdasarkan lima indikator kinerja (Dwiyanto, 2012), yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Pada tahap reduksi, informasi yang berkaitan dengan setiap indikator dipilih dan disusun; pada tahap penyajian, temuan dikelompokkan dalam uraian dan matriks; sedangkan pada tahap penarikan kesimpulan, pola temuan dibandingkan dengan konteks teori dan penelitian terdahulu.

Produktivitas dipahami sebagai kemampuan BUMDes mengubah sumber daya, kebijakan, tenaga kerja, dan potensi lokal menjadi keluaran pelayanan atau kegiatan usaha yang bermanfaat. Kualitas layanan dilihat dari kemampuan layanan memenuhi kebutuhan masyarakat, kemudahan akses, dan persepsi kepuasan yang tergambar dari data penelitian. Responsivitas dianalisis melalui kemampuan BUMDes mengenali dan menanggapi kebutuhan masyarakat serta mengembangkan program yang sesuai. Responsibilitas dilihat dari kesesuaian kegiatan dengan peraturan, kebijakan, dan prosedur organisasi. Akuntabilitas dianalisis dari praktik pelaporan, keterbukaan, koordinasi dengan pemerintah desa dan lembaga terkait, serta pertanggungjawaban kepada masyarakat.

Keabsahan interpretasi dijaga dengan membandingkan informasi dari berbagai pihak dan dokumen yang tersedia serta mengaitkan temuan dengan kerangka indikator yang telah ditetapkan. Penelitian ini juga membatasi interpretasi pada informasi yang didukung naskah sumber. Karena itu, penilaian seperti 'baik' atau 'belum optimal' dimaknai sebagai kategori deskriptif berdasarkan temuan penelitian, bukan skor kuantitatif. Pendekatan ini penting untuk mencegah penambahan data yang tidak tersedia dan menjaga agar analisis tetap konsisten dengan bukti penelitian.

Konteks objek penelitian perlu disajikan secara ringkas agar pembaca dapat memahami jenis layanan yang menjadi dasar penilaian lima indikator kinerja. Tabel 2 menyajikan profil operasional BUMDes berdasarkan informasi yang terdapat pada naskah sumber.

Tabel 2. Profil Operasional BUMDes Bumi Kertih Karanganyar

Aspek	Keterangan
Lokasi	Desa Batur Selatan, Kecamatan Kintamani, Kabupaten Bangli.
Unit usaha utama	Perdagangan/toko dan simpan pinjam.
Layanan perdagangan	Kebutuhan sehari-hari, sarana persembahyangan, percetakan, serta layanan pengantaran barang dalam konteks kebutuhan masyarakat.
Layanan simpan pinjam	Pemberian akses modal bagi masyarakat, termasuk untuk mendukung kegiatan pertanian dan kebutuhan produktif.
Potensi lokal	Kedekatan dengan Pura Batur dan dominasi kegiatan pertanian sebagai bagian dari aktivitas ekonomi masyarakat.
Kendala utama	Persaingan usaha, sosialisasi layanan belum merata, kapasitas SDM dan pemanfaatan teknologi, perubahan regulasi, serta risiko kredit macet.

Aspek	Keterangan
Arah kontribusi	Pemenuhan kebutuhan warga, dukungan modal usaha/pertanian, penguatan aktivitas ekonomi, dan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa.

Profil pada Tabel 2 menegaskan bahwa BUMDes menjalankan fungsi ganda sebagai penyedia layanan ekonomi dan sebagai organisasi yang diharapkan menghasilkan manfaat desa. Oleh karena itu, indikator kinerja tidak hanya dibaca dari keberadaan unit usaha, tetapi juga dari relevansi layanan, kemampuan menanggapi masyarakat, kepatuhan pengelolaan, dan pertanggungjawaban organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Temuan penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Bumi Kertih Karanganyar telah menjalankan fungsi ekonomi melalui unit perdagangan dan simpan pinjam. Unit perdagangan melayani kebutuhan masyarakat dan memanfaatkan permintaan lokal, termasuk kebutuhan sarana persembahyangan, sedangkan unit simpan pinjam memberikan akses pembiayaan yang dapat digunakan masyarakat untuk kegiatan produktif. Namun, pelaksanaan kedua unit tersebut belum sepenuhnya bebas dari kendala. Persaingan dengan toko lain, keterbatasan sosialisasi, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi, perubahan regulasi, dan kredit bermasalah merupakan isu yang muncul dalam data penelitian. Temuan berikut disajikan berdasarkan lima indikator kinerja (Dwiyanto, 2012).

Produktivitas

Pada indikator produktivitas, BUMDes menunjukkan kemampuan menghubungkan sumber daya yang dimiliki dengan layanan yang dibutuhkan masyarakat. Pada unit perdagangan, keberadaan pegawai, persediaan barang, dan kedekatan dengan pasar lokal digunakan untuk menyediakan kebutuhan sehari-hari maupun sarana persembahyangan. Layanan pengantaran barang yang disebutkan dalam data penelitian merupakan bentuk adaptasi operasional yang dapat mengurangi biaya waktu bagi masyarakat. Pada unit simpan pinjam, sumber dana digunakan untuk memberikan akses modal kepada warga yang membutuhkan, termasuk untuk mendukung kegiatan pertanian. Dengan demikian, keluaran BUMDes tidak hanya berupa transaksi, tetapi juga kemudahan akses terhadap barang dan pembiayaan.

Produktivitas tersebut belum dapat dinilai melalui rasio finansial karena naskah sumber tidak menyediakan data kuantitatif mengenai biaya, omzet, laba, tingkat perputaran pinjaman, maupun kontribusi PAD dalam angka. Oleh sebab itu, produktivitas dalam penelitian ini dibaca secara kualitatif berdasarkan kesesuaian antara input organisasi dan keluaran pelayanan. Temuan menunjukkan bahwa input berupa SDM, unit usaha, kebijakan, dan potensi lokal telah menghasilkan layanan yang dirasakan masyarakat. Akan tetapi, masih terdapat ruang penguatan pada kompetensi pengelola, kemampuan memanfaatkan teknologi, perencanaan usaha, dan pengendalian kredit.

Isu sumber daya manusia yang muncul pada lokasi penelitian konsisten dengan temuan studi lain. (Sofyani, Atmaja and Rezki, 2019) menekankan keterampilan, pengalaman, tanggung jawab, dan kepemimpinan sebagai faktor keberhasilan kinerja, sedangkan (Asmawanti, Fitranita and Febriani, 2022) menemukan bahwa keterbatasan kemampuan pengelolaan dan pelaporan dapat membatasi kinerja BUMDes. (Indrawanto et al., 2025) juga menunjukkan bahwa sumber daya manusia, tata kelola, dan modal merupakan faktor utama yang memengaruhi kinerja BUM Desa di wilayah berbeda. Dengan demikian, peningkatan produktivitas BUMDes Bumi Kertih Karanganyar tidak cukup hanya dengan penambahan unit usaha, tetapi memerlukan peningkatan kapasitas pengelola agar sumber daya yang ada menghasilkan keluaran yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Kualitas Layanan

Kualitas layanan terlihat dari kemampuan BUMDes memenuhi kebutuhan masyarakat melalui unit perdagangan dan simpan pinjam. Masyarakat yang berhubungan langsung dengan BUMDes pada umumnya merasakan manfaat layanan, baik dalam memperoleh barang maupun akses modal. Kemudahan transaksi dan layanan pengantaran merupakan elemen pelayanan yang dapat meningkatkan kenyamanan pengguna. Pada unit simpan pinjam, akses pembiayaan memberi alternatif bagi warga yang membutuhkan modal untuk kegiatan pertanian atau usaha.

Meskipun demikian, kualitas layanan belum merata karena sosialisasi keberadaan dan fungsi BUMDes masih terbatas. Data penelitian menunjukkan bahwa sebagian masyarakat belum sepenuhnya memanfaatkan layanan BUMDes atau belum memahami fungsi yang tersedia. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas layanan tidak hanya ditentukan oleh mutu interaksi saat pelayanan berlangsung, tetapi juga oleh kemampuan organisasi memastikan informasi layanan sampai kepada seluruh kelompok sasaran. (Gayo, Erlina and Rujiman, 2020) juga menemukan bahwa kurangnya pengetahuan masyarakat dan partisipasi dapat menghambat optimalisasi unit usaha BUMDes. Oleh karena itu, peningkatan kualitas layanan perlu disertai komunikasi publik, promosi yang informatif, dan pemetaan kebutuhan pelanggan secara rutin.

Digitalisasi dapat menjadi salah satu instrumen penguatan layanan, khususnya untuk informasi produk, pencatatan transaksi, pelaporan, dan komunikasi dengan masyarakat. (Diyanto and Musfi, 2022) menunjukkan bahwa digitalisasi laporan keuangan dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan, sementara (Wardhani et al., 2026) menekankan bahwa manfaat digitalisasi hanya akan berkelanjutan jika ditopang pengetahuan, kompetensi, dan dukungan kelembagaan. Bagi BUMDes Bumi Kertih Karanganyar, pemanfaatan media digital dapat dimulai dari fungsi sederhana seperti informasi produk, pengumuman layanan, pemesanan, dan pencatatan yang lebih tertib, sebelum berkembang ke sistem digital yang lebih kompleks.

Responsivitas

Responsivitas BUMDes tercermin dari kemampuan menyediakan program yang menjawab kebutuhan masyarakat. Unit simpan pinjam dibentuk untuk membantu kebutuhan pembiayaan, sementara unit perdagangan memenuhi kebutuhan harian dan kebutuhan yang terkait dengan aktivitas lokal. Dalam data penelitian, masyarakat yang berinteraksi langsung dengan BUMDes dinilai telah memperoleh manfaat sesuai kebutuhan mereka. Hal ini menunjukkan adanya kemampuan organisasi mengenali permintaan yang nyata di lingkungan desa.

Kendala responsivitas muncul ketika ide dan program yang dirancang harus menyesuaikan perubahan peraturan atau keterbatasan kewenangan. Organisasi publik dan organisasi yang terkait dengan pemerintah desa memang memerlukan ruang inovasi, tetapi inovasi tersebut tetap harus sesuai dengan kerangka hukum dan tata kelola. Karena itu, responsivitas perlu dipadukan dengan kemampuan membaca regulasi, membangun komunikasi dengan pemerintah desa, dan menyusun rencana program yang dapat dipertanggungjawabkan. (Kusmulyono and Raharjo, 2025) menunjukkan bahwa komunikasi erat antara direktur BUMDes dan kepala desa merupakan elemen penting dalam transformasi BUMDes. Temuan tersebut memperkuat kebutuhan koordinasi agar gagasan pelayanan tidak berhenti pada tahap ide.

Responsivitas juga berkaitan dengan kemampuan berinovasi. (Wulandari and Wardani, 2024) menemukan bahwa inovasi terbuka memiliki peran penting dalam kinerja finansial dan sosial BUMDes. Sari menunjukkan bahwa kemampuan inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja, sementara program pemerintah perlu dilengkapi pemantauan dan pendampingan agar berdampak nyata. Dalam konteks Batur Selatan, inovasi dapat diarahkan pada layanan berbasis kebutuhan lokal, pengembangan promosi digital, kemitraan dengan pelaku usaha lokal, serta pengelolaan produk yang menyesuaikan karakter pertanian dan aktivitas keagamaan di sekitar wilayah.

Responsibilitas

Responsibilitas berkaitan dengan kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan prinsip, prosedur, dan peraturan yang berlaku. Data penelitian menunjukkan bahwa BUMDes berupaya menjalankan program dengan mengacu pada kebijakan pemerintah dan melakukan koordinasi dalam struktur organisasi. Kesesuaian tersebut menjadi penting karena unit usaha BUMDes tidak berdiri sepenuhnya sebagai perusahaan privat, tetapi memiliki keterkaitan langsung dengan pemerintah desa dan kepentingan masyarakat.

Pada layanan simpan pinjam, dimensi responsibilitas juga berkaitan dengan pengendalian kredit. (Putra and Bagiastra, 2020) secara khusus mengkaji pemberian kredit pada BUMDes Bumi Kertih Karanganyar dan menunjukkan pentingnya dasar hukum serta mekanisme penyelesaian kredit bermasalah. Temuan penelitian ini juga mencatat perlunya ketegasan terhadap kewajiban nasabah agar program simpan pinjam tidak mengalami kemandekan. Karena dana yang dikelola memiliki fungsi bergulir dan berdampak

pada akses masyarakat lain, kepatuhan terhadap prosedur kredit merupakan bagian dari tanggung jawab organisasi, bukan semata-mata persoalan administratif.

Kerangka regulasi yang lebih baru menuntut BUMDes memiliki tata kelola organisasi, rencana kerja, pengelolaan modal dan aset, pertanggungjawaban, serta pembinaan yang semakin jelas (Pemerintah Republik Indonesia, 2021). Oleh karena itu, responsibilitas BUMDes perlu dibuktikan melalui dokumentasi prosedur, pembagian tugas, pencatatan transaksi, pengendalian internal, dan evaluasi berkala. Profesionalitas tersebut relevan dengan temuan (Kusmulyono, Dhewanto and Hariadi, 2023) bahwa praktik BUMDes yang berhasil membutuhkan komitmen pemerintah desa, profesionalitas manajemen, dan keterlibatan masyarakat secara simultan.

Akuntabilitas

Akuntabilitas BUMDes Bumi Kertih Karanganyar ditunjukkan melalui pelaporan dari direktur kepada kepala desa serta koordinasi dengan pihak yang memiliki fungsi pengawasan dan pemerintahan desa. Data penelitian juga menggambarkan adanya keterbukaan kegiatan kepada masyarakat sehingga program yang dijalankan dapat diketahui oleh pemangku kepentingan. Praktik tersebut menunjukkan bahwa pertanggungjawaban BUMDes tidak berhenti pada hubungan internal pengelola, tetapi terkait dengan pemerintah desa dan masyarakat sebagai pihak yang berkepentingan terhadap aset dan manfaat BUMDes.

Akuntabilitas yang baik memerlukan informasi yang mudah diperiksa, dokumentasi yang konsisten, dan mekanisme komunikasi yang terbuka. (Widiastuti *et al.*, 2019) menunjukkan bahwa akuntabilitas merupakan salah satu aspek yang masih perlu diperkuat pada banyak BUMDes. (Hapsari, Utami and Kean, 2020) menambahkan bahwa praktik akuntabilitas dapat diperkuat melalui nilai lokal dan hubungan sosial yang mendorong partisipasi masyarakat. (Fitriani and Alim, 2024) menunjukkan bahwa BUMDes mengoperasikan beragam mekanisme kontrol, seperti rapat, dialog, keterlibatan komunitas, pelaporan, pengungkapan, dan evaluasi kinerja, tetapi tetap menghadapi ketegangan antara ekspektasi finansial dan misi sosial.

Pada BUMDes Bumi Kertih Karanganyar, penguatan akuntabilitas dapat diarahkan pada penyajian laporan kegiatan dan keuangan secara periodik, ringkasan capaian unit usaha, catatan kualitas kredit, serta penyampaian informasi program melalui forum desa dan media yang mudah diakses. Langkah tersebut akan membantu masyarakat memahami bukan hanya jumlah kegiatan, tetapi juga hubungan antara sumber daya yang dikelola dan manfaat yang dihasilkan. Akuntabilitas yang lebih terstruktur juga akan mendukung pengambilan keputusan, karena pengelola dapat menggunakan data historis untuk menilai unit usaha yang berkembang, unit yang perlu diperbaiki, dan risiko yang perlu dikendalikan.

Ringkasan lima indikator kinerja disajikan pada Tabel 3. Tabel ini tidak memberikan skor numerik, melainkan menyusun bukti kualitatif, kekuatan, dan kendala utama yang muncul dalam data penelitian sehingga hubungan antarindikator lebih mudah dibaca.

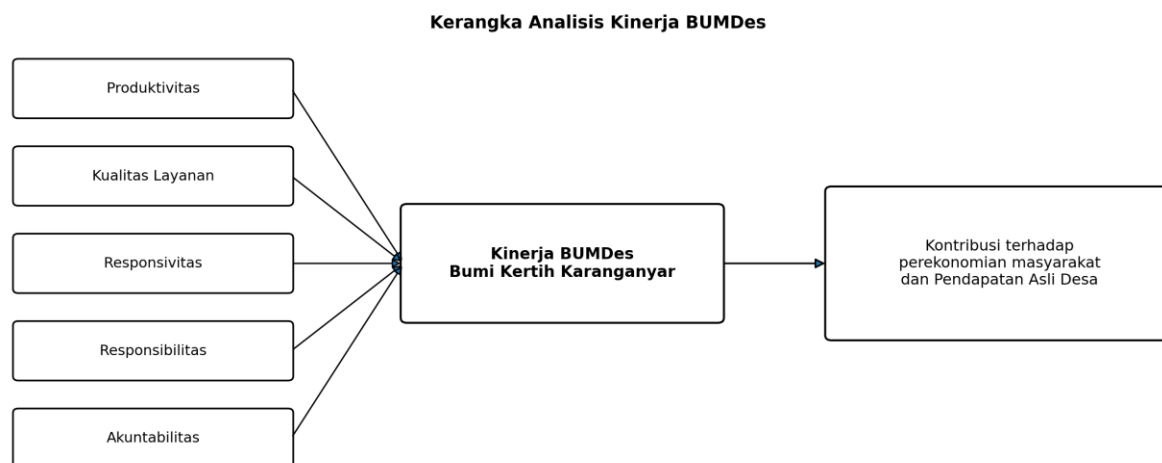
Tabel 3. Matriks Temuan Kinerja BUMDes Bumi Kertih Karanganyar

Indikator	Bukti Temuan	Kekuatan	Kendala/Perbaikan
Produktivitas	Unit perdagangan dan simpan pinjam menghasilkan layanan nyata bagi masyarakat.	Pemanfaatan potensi lokal dan dukungan modal produktif.	Kompetensi SDM, teknologi, dan pengendalian kredit masih perlu diperkuat.
Kualitas layanan	Layanan barang, pengantaran, dan pembiayaan dirasakan membantu pengguna.	Layanan sesuai kebutuhan langsung masyarakat.	Sosialisasi belum merata dan persaingan perdagangan cukup tinggi.
Responsivitas	Program berorientasi pada kebutuhan perdagangan, pertanian, dan kebutuhan harian.	Kemampuan membaca kebutuhan lokal.	Ide program dapat terhambat perubahan aturan dan koordinasi.
Responsibilitas	Kegiatan mengacu pada kebijakan dan koordinasi organisasi.	Kepatuhan terhadap kerangka pengelolaan.	Kredit macet membutuhkan prosedur dan ketegasan pengendalian.

Indikator	Bukti Temuan	Kekuatan	Kendala/Perbaikan
Akuntabilitas	Pelaporan dilakukan kepada kepala desa dan terdapat keterbukaan kepada masyarakat.	Ada jalur pertanggungjawaban dan koordinasi.	Dokumentasi kinerja dan pelaporan periodik perlu semakin sistematis.

Tabel 3 menunjukkan bahwa kelima indikator saling terkait. Kualitas layanan dan responsivitas membutuhkan produktivitas yang memadai, sedangkan produktivitas harus tetap berada dalam koridor responsibilitas dan akuntabilitas. Dengan kata lain, peningkatan omzet atau jumlah layanan saja belum cukup apabila tidak diikuti pengendalian, kepatuhan, transparansi, dan manfaat yang dirasakan masyarakat.

Hubungan konseptual antara lima indikator dengan kontribusi ekonomi masyarakat digambarkan pada Gambar 1. Kerangka ini membantu memperjelas bahwa dampak ekonomi merupakan hasil dari proses kinerja organisasi yang terintegrasi, bukan konsekuensi otomatis dari keberadaan BUMDes.



Sumber: diadaptasi dari indikator kinerja organisasi publik Dwiyanto (2012) dan konteks penelitian.

Gambar 1. Kerangka Analisis Kinerja BUMDes dan Kontribusinya terhadap Perekonomian Masyarakat

Gambar 1 menegaskan bahwa produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas bekerja sebagai satu sistem. Perbaikan hanya pada satu dimensi berpotensi menghasilkan manfaat yang terbatas apabila dimensi lain tertinggal. Sebagai contoh, ekspansi kredit tanpa pengendalian responsibilitas dapat meningkatkan risiko kredit macet, sementara digitalisasi layanan tanpa kompetensi SDM dan akuntabilitas pencatatan dapat menghasilkan sistem yang tidak digunakan secara optimal.

Pembahasan

Secara keseluruhan, kinerja BUMDes Bumi Kertih Karanganyar dapat dipahami sebagai kinerja yang telah berfungsi tetapi masih memerlukan penguatan institusional. BUMDes telah memberikan layanan nyata, yaitu menyediakan barang dan pembiayaan yang relevan dengan kebutuhan warga. Temuan ini sejalan dengan pandangan (Dewi, 2014) dan (Zulkarnaen, 2016) bahwa BUMDes berpotensi menjadi penggerak ekonomi desa ketika unit usahanya terhubung dengan potensi dan kebutuhan lokal. Pada tingkat yang lebih luas, (Puri and Khoirunurrofik, 2021) serta (Ultari and Khoirunurrofik, 2024) juga menunjukkan bahwa keberadaan BUMDes dapat berkaitan dengan perbaikan ekonomi dan pembangunan desa. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa manfaat tersebut sangat dipengaruhi oleh kualitas proses organisasi sehari-hari.

Unit perdagangan BUMDes memiliki peluang karena menyediakan kebutuhan warga dan berada pada lingkungan dengan aktivitas ekonomi yang berkaitan dengan Pura Batur. Akan tetapi, persaingan dengan toko lain yang memiliki kelengkapan barang tinggi membuat strategi hanya berbasis harga tidak cukup. BUMDes perlu mengembangkan diferensiasi pelayanan, kedekatan komunitas, kemudahan transaksi, pengantaran, produk yang sesuai pola kebutuhan lokal, serta kemitraan dengan produsen desa. Orientasi semacam ini sejalan dengan perspektif kewirausahaan perdesaan (Kania, Anggadwita and Alamanda, 2021) yang menempatkan pemanfaatan sumber daya lokal dan peningkatan kapasitas sebagai inti pengembangan BUMDes.

Pada unit simpan pinjam, manfaat ekonomi terlihat dari akses modal bagi masyarakat, khususnya untuk kegiatan pertanian. Akses semacam ini berpotensi memperkuat modal kerja masyarakat dan menjaga aktivitas ekonomi desa. Namun, kredit macet merupakan risiko yang dapat mengganggu keberlanjutan program karena dana yang tidak kembali akan mengurangi kemampuan BUMDes melayani peminjam lain. (Putra and Bagiastra, 2020) menunjukkan bahwa pemberian kredit pada BUMDes Bumi Kertih Karanganyar memerlukan dasar hukum dan mekanisme penyelesaian kredit bermasalah. Oleh karena itu, penguatan analisis kelayakan sederhana, jadwal penagihan, dokumentasi perjanjian, edukasi kewajiban, dan mekanisme restrukturisasi yang proporsional perlu menjadi bagian dari pengendalian.

Temuan kualitas layanan dan responsivitas menunjukkan bahwa BUMDes telah merespons kebutuhan warga, tetapi penyebaran informasi layanan masih terbatas. Ketika masyarakat tidak mengetahui layanan, kualitas internal yang baik tidak serta-merta menghasilkan pemanfaatan yang luas. Kondisi ini mirip dengan temuan (Gayo, Erlina and Rujiman, 2020) bahwa pengetahuan dan partisipasi masyarakat menjadi faktor penting dalam pengembangan BUMDes. (Aring, Rotinsulu and Mandej, 2024) juga menunjukkan bahwa pengelolaan dan partisipasi yang lemah dapat membuat BUMDes belum memberi pengaruh ekonomi sesuai rencana. Dengan demikian, komunikasi layanan harus ditempatkan sebagai bagian dari kinerja, bukan sekadar aktivitas promosi tambahan.

Digitalisasi dapat menjawab sebagian kebutuhan komunikasi dan efisiensi, tetapi penerapannya harus proporsional terhadap kapasitas organisasi. Penggunaan kanal digital sederhana untuk katalog barang, pengumuman layanan, pencatatan pelanggan, dan informasi angsuran dapat menjadi tahap awal. Diyanto dan (Diyanto and Musfi, 2022) menekankan manfaat digitalisasi untuk pelaporan, sedangkan (Wardhani et al., 2026) menunjukkan bahwa keberlanjutan digitalisasi sangat dipengaruhi pengetahuan, manfaat yang dirasakan, dukungan kelembagaan, dan infrastruktur. Karena itu, digitalisasi BUMDes sebaiknya dibangun bertahap, dimulai dari kebutuhan yang paling sering dihadapi pengelola dan masyarakat.

Inovasi juga perlu ditempatkan dalam kerangka tata kelola. (Wulandari and Wardani, 2024) menemukan bahwa inovasi terbuka dapat memperkuat kinerja finansial dan sosial, sementara (Sari et al., 2025) menunjukkan pentingnya kemampuan inovasi terhadap kinerja. Bagi BUMDes Bumi Kertih Karanganyar, inovasi tidak harus berupa ekspansi usaha yang besar. Inovasi dapat berupa penyederhanaan layanan, sistem pemesanan, paket kebutuhan upacara, kemitraan pemasaran hasil pertanian, pemanfaatan data pelanggan, atau kolaborasi dengan usaha lokal. Inovasi yang kecil tetapi konsisten dapat lebih realistis daripada membuka unit baru tanpa studi kelayakan.

Pada dimensi responsibilitas dan akuntabilitas, temuan menunjukkan adanya kepatuhan dan jalur pelaporan, tetapi dokumentasi yang lebih sistematis tetap dibutuhkan. (Widiastuti *et al.*, 2019) memperlihatkan bahwa tata kelola BUMDes sering tertinggal pada aspek keberlanjutan dan akuntabilitas, sedangkan (Fitriani, Md Shahbudin and Shauki, 2024) menekankan kebutuhan menyeimbangkan misi sosial dan komersial. Hal ini relevan karena BUMDes tidak hanya diminta menghasilkan penerimaan, tetapi juga menjaga akses masyarakat terhadap layanan. Ukuran kinerja karena itu perlu mencakup indikator finansial, kualitas layanan, jumlah penerima manfaat, tingkat pengembalian kredit, kepuasan pengguna, dan kontribusi sosial yang dapat didokumentasikan.

Penguatan sumber daya manusia menjadi prioritas lintas indikator. (Swandari, Setiawina and Marhaeni, 2017) menunjukkan peran pengalaman, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi, sementara (Sofyani, Atmaja and Rezki, 2019) menekankan kejujuran, tanggung jawab, keterampilan, dan kerja sama tim. (Asmawanti, Fitranita and Febriani, 2022) juga menemukan bahwa keterbatasan SDM dan pengelolaan keuangan menjadi masalah umum. Implikasinya, pelatihan tidak seharusnya bersifat sekali selesai. Pengelola membutuhkan pendampingan praktis yang terkait langsung dengan pekerjaan, seperti pencatatan kas, pengelolaan stok, analisis kredit sederhana, pelayanan pelanggan, penyusunan laporan, dan pemasaran digital.

Koordinasi antara BUMDes dan pemerintah desa juga perlu diarahkan pada pembagian peran yang jelas. Pemerintah desa bertugas menyediakan dukungan kebijakan, pengawasan, dan fasilitasi, sementara pengelola BUMDes memerlukan ruang profesional untuk mengelola operasi usaha. (Kusmulyono and Raharjo, 2025) menunjukkan bahwa komunikasi antara direktur BUMDes dan kepala desa penting bagi transformasi organisasi. (Indrawanto et al., 2025) menambahkan bahwa komitmen kelembagaan desa,

pengelola yang kompeten, modal, dan legalitas berperan penting dalam kinerja. Hubungan yang terlalu longgar dapat melemahkan kontrol, tetapi hubungan yang terlalu intervensionis dapat menghambat profesionalitas pengelola. Keseimbangan tersebut perlu dijaga melalui rencana kerja, target, evaluasi, dan forum pertanggungjawaban yang jelas.

Dari sisi dampak ekonomi masyarakat, penelitian ini menunjukkan indikasi manfaat melalui akses barang, layanan, dan modal, tetapi tidak memiliki data yang cukup untuk mengukur besarnya peningkatan pendapatan rumah tangga atau PAD secara numerik. Karena itu, klaim dampak dalam penelitian ini bersifat deskriptif. (Ariyulianti and Gunawan, 2023) mengingatkan bahwa BUMDes tidak selalu mampu memberikan kontribusi PAD dan dampak ekonomi secara menyeluruh, sedangkan penelitian yang lebih luas menunjukkan hasil positif pada kondisi tertentu (Puri and Khoirunurrofik, 2021; Ultari and Khoirunurrofik, 2024). Perbedaan tersebut menegaskan bahwa dampak ekonomi perlu dievaluasi secara berkala dengan data kuantitatif yang memadai.

Berdasarkan sintesis temuan, agenda penguatan BUMDes Bumi Kertih Karanganyar dapat difokuskan pada empat arah. Pertama, peningkatan kompetensi pengelola dan pembagian tugas agar produktivitas meningkat. Kedua, penguatan komunikasi, sosialisasi, dan digitalisasi sederhana untuk memperluas kualitas layanan. Ketiga, perbaikan tata kelola kredit dan pencatatan keuangan guna menjaga responsibilitas. Keempat, penyajian laporan kinerja yang mudah dipahami masyarakat untuk memperkuat akuntabilitas. Keempat arah ini saling terkait dan lebih realistis dilaksanakan secara bertahap dibandingkan ekspansi usaha yang tidak ditopang kesiapan organisasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena bersifat deskriptif kualitatif dan tidak menyediakan data kuantitatif rinci tentang kinerja keuangan, jumlah penerima layanan, tingkat kredit bermasalah, atau perubahan pendapatan masyarakat. Karena itu, penelitian lanjutan dapat menggabungkan indikator kualitatif dengan data keuangan dan survei pengguna layanan. Pengukuran yang lebih terstruktur akan memungkinkan perbandingan kinerja antarperiode serta menguji apakah perbaikan produktivitas, layanan, tata kelola, dan digitalisasi benar-benar menghasilkan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Agar rekomendasi dapat diterjemahkan ke dalam tindakan operasional, Tabel 4 merangkum fokus penguatan yang diturunkan langsung dari kendala dan peluang yang ditemukan. Tabel ini berfungsi sebagai penghubung antara hasil evaluasi dan kebutuhan pengelolaan pada periode berikutnya.

Tabel 4. Agenda Penguatan Kinerja BUMDes Berdasarkan Temuan Penelitian

Fokus	Tindakan yang Disarankan	Hasil yang Diharapkan
SDM dan produktivitas	Pelatihan pengelolaan stok, pencatatan kas, pelayanan, pemasaran, dan analisis kredit sederhana.	Pekerjaan lebih tertib dan sumber daya menghasilkan layanan yang lebih konsisten.
Layanan dan sosialisasi	Informasi layanan melalui forum desa dan kanal digital; pemetaan kebutuhan pelanggan.	Jangkauan layanan lebih luas dan masyarakat lebih memahami fungsi BUMDes.
Digitalisasi bertahap	Katalog/pemesanan sederhana, pencatatan transaksi dan angsuran, serta arsip laporan digital.	Efisiensi, ketertiban data, dan kemudahan pemantauan.
Pengendalian kredit	Dokumentasi perjanjian, jadwal penagihan, evaluasi kemampuan bayar, dan tindak lanjut kredit bermasalah.	Menjaga keberlanjutan dana bergulir dan mengurangi kemandekan pinjaman.
Akuntabilitas	Laporan kinerja periodik yang memuat kegiatan, capaian unit, risiko, dan tindak lanjut.	Kepercayaan publik dan kualitas pengambilan keputusan meningkat.
Koordinasi kelembagaan	Rencana kerja, forum evaluasi, dan pembagian peran yang jelas antara pengelola dan pemerintah desa.	Inovasi tetap bergerak dalam koridor tata kelola yang dapat dipertanggungjawabkan.

Tabel 4 menunjukkan bahwa penguatan kinerja tidak harus dimulai dengan penambahan unit usaha. Prioritas yang lebih mendasar adalah memastikan organisasi mampu mengelola unit yang telah ada secara produktif, mudah diakses masyarakat, taat aturan, dan transparan. Setelah kapasitas dasar tersebut stabil, pengembangan usaha baru dapat dilakukan berdasarkan studi kebutuhan dan kelayakan yang lebih kuat.

SIMPULAN

Kinerja BUMDes Bumi Kertih Karanganyar dalam mendukung perekonomian masyarakat Desa Batur Selatan secara umum telah berjalan melalui unit perdagangan dan simpan pinjam yang menyediakan kebutuhan masyarakat, akses modal, serta dukungan terhadap aktivitas ekonomi lokal. Berdasarkan indikator Dwiyanto, produktivitas terlihat dari kemampuan mengubah sumber daya menjadi layanan perdagangan dan pembiayaan; kualitas layanan tercermin dari manfaat yang dirasakan pengguna meskipun sosialisasi belum merata; responsivitas tampak pada upaya menyesuaikan program dengan kebutuhan masyarakat, walaupun perubahan regulasi dan koordinasi masih menjadi kendala; responsibilitas ditunjukkan melalui kepatuhan pada kebijakan dan kebutuhan pengendalian kredit; sedangkan akuntabilitas diwujudkan melalui pelaporan dan koordinasi dengan pemerintah desa serta keterbukaan kepada masyarakat. Kinerja tersebut belum optimal karena kapasitas SDM, pemanfaatan teknologi, dokumentasi kinerja, sosialisasi layanan, dan pengendalian kredit masih perlu diperkuat. Penguatan yang disarankan meliputi peningkatan kompetensi pengelola, digitalisasi bertahap, komunikasi layanan yang lebih luas, tata kelola kredit yang lebih disiplin, laporan kinerja periodik, dan koordinasi kelembagaan yang jelas. Karena penelitian ini tidak memiliki data kuantitatif rinci tentang pendapatan, laba, jumlah nasabah, atau besaran PAD, kesimpulan mengenai dampak ekonomi bersifat deskriptif dan tidak dimaksudkan sebagai ukuran kausal. Penelitian berikutnya perlu menggabungkan data keuangan, indikator pelayanan, dan survei masyarakat agar perubahan kinerja dan dampak ekonomi BUMDes dapat diukur secara lebih objektif dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariyulianti, A., & Gunawan, A. (2023). Peranan Badan Usaha Milik Desa dalam meningkatkan pendapatan asli desa dan perekonomian masyarakat Desa Mekarsari Kecamatan Ngamprah Kabupaten Bandung Barat. *KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*, 14(2), 263–273. <https://doi.org/10.22225/kr.14.2.2023.263-273>
- Aring, A. B. W., Rotinsulu, T. O., & Mandej, D. (2024). Peranan Badan Usaha Milik Desa dalam meningkatkan perekonomian dan pendapatan asli desa di Pulau Mantehage Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 24(1).
- Asmawanti, D., Fitranita, V., & Febriani, R. E. (2022). The exploratory study on performance of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Small Regency Bengkulu. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 26(2), 157–168. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol26.iss2.art5>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dewi, A. S. K. (2014). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai upaya dalam meningkatkan pendapatan asli desa (PADes) serta menumbuhkan perekonomian desa. *Journal of Rural and Development*, 5(1). <https://doi.org/10.20961/jr&d.v5i1.914>
- Diyanto, V., & Musfi, P. N. (2022). Digitalization of financial reports of Village-Owned Enterprises. *Indonesian Journal of Economics, Social, and Humanities*, 4(3), 205–210. <https://doi.org/10.31258/ijesh.4.3.205-210>
- Dwiyanto, A. (2012). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Fitriani, D., Md Shahbudin, A. S., & Shauki, E. R. (2024). Exploring BUMDES accountability: Balancing expectations and reality. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2402083. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2402083>
- Gayo, S. B., Erlina, E., & Rujiman, R. (2020). Peranan Badan Usaha Milik Desa dalam meningkatkan perekonomian masyarakat perdesaan. *Media Komunikasi Geografi*, 21(2). <https://doi.org/10.23887/mkg.v21i2.29805>
- Hapsari, A. N. S., Utami, I., & Kean, Y. W. (2020). Accountability in governance: Will and can traditional village-owned enterprises achieve it? *The Indonesian Accounting Review*, 10(2), 215–222. <https://doi.org/10.14414/tiar.v10i2.2165>
- Indrawanto, C., Mardiharini, M., Placek, M., Wardhana, I. W., Raharjo, T., Wirawan, A., Ubed, R. S., Saliem, H. P., Sudjarmoko, B., Ermiati, E., Wardono, B., Wahyudi, A., & Ardana, I. K. (2025). Determinant factors of BUM Desa (village-owned enterprises) performance in Indonesia: A partial least squares structural equation models approach. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2580028. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2580028>
- Kania, I., Anggadwita, G., & Alamanda, D. T. (2021). A new approach to stimulate rural entrepreneurship through village-owned enterprises in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(3), 432–450. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2020-0137>

- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021 tentang pendaftaran, pendataan dan pemeringkatan, pembinaan dan pengembangan, dan pengadaan barang dan/atau jasa Badan Usaha Milik Desa/Badan Usaha Milik Desa Bersama.
- Kusmulyono, M. S., Dhewanto, W., & Hariadi, M. F. (2023). Determinant factors of Village-Owned Enterprise best practice in Indonesia. *AGRARIS: Journal of Agribusiness and Rural Development Research*, 9(1), 15–29. <https://doi.org/10.18196/agraris.v9i1.104>
- Kusmulyono, M. S., & Raharjo, T. (2025). Enhancing Bumdes performance through entrepreneurial communication: An action research approach. *INJECT (Interdisciplinary Journal of Communication)*, 10(1), 155–178. <https://doi.org/10.18326/inject.v10i1.4421>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Pemerintah Kabupaten Bangli. (2012). Peraturan Daerah Kabupaten Bangli Nomor 5 Tahun 2012 tentang Pedoman Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Puri, I. T., & Khoirunurrofik. (2021). The role of Village-Owned Enterprises (BUMDES) for the village community economy. *Economics Development Analysis Journal*, 10(1), 12–21. <https://doi.org/10.15294/edaj.v10i1.40823>
- Putra, I. K. D. W., & Bagiastra, I. N. (2020). Pemberian kredit pada Badan Usaha Milik Desa Bumi Kertih Karanganyar Desa Batur Selatan Kabupaten Bangli. *Kertha Semaya: Journal Ilmu Hukum*, 8(11), 1671–1679. <https://doi.org/10.24843/KS.2020.v08.i11.p01>
- Sari, N. P., Rachmina, D., Kolopaking, L., & Sanjaya, B. A. (2025). Examining government support: Dynamics of innovation and human capital in VOs (BUMDES) performance. *Jurnal Ekonomi Pembangunan: Kajian Masalah Ekonomi dan Pembangunan*, 25(2), 153–170. <https://doi.org/10.23917/jep.v25i2.23874>
- Sofyani, H., Atmaja, R., & Rezki, S. B. (2019). Success factors of Village-Owned Enterprises (BUMDes) performance in Indonesia: An exploratory study. *Journal of Accounting and Investment*, 20(2), 44–58. <https://doi.org/10.18196/jai.2002116>
- Swandari, N. K. A. S., Setiawina, N. D., & Marhaeni, A. A. I. N. (2017). Analisis faktor-faktor penentu kinerja karyawan BUMDes di Kabupaten Jembrana. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(4), 1365–1394.
- Ultari, T., & Khoirunurrofik. (2024). The role of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in village development: Empirical evidence from villages in Indonesia. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 8(2), 256–280. <https://doi.org/10.36574/jpp.v8i2.559>
- Wardhani, R. S., Suhdi, S., Altin, D., Bahri, A., Qomaruddin, M., & Mohd Suffian, M. T. B. M. (2026). Digitalization, circular economy, and BUMDes sustainability: Evidence from the Bangka Belitung Islands Province. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat: Media Pemikiran dan Dakwah Pembangunan*, 10(1). <https://doi.org/10.14421/jpm.2026.101-02>
- Widiastuti, H., Putra, W. M., Utami, E. R., & Suryanto, R. (2019). Menakar tata kelola badan usaha milik desa di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 22(2), 257–288. <https://doi.org/10.24914/jeb.v22i2.2410>
- Wulandari, F., & Wardani, M. K. (2024). Open innovation in village-owned enterprises: The role of entrepreneurial orientation in improving financial and social performance. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2350079. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350079>
- Zulkamaen, R. M. (2016). Pengembangan potensi ekonomi desa melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pondok Salam Kabupaten Purwakarta. *Dharmakarya: Jurnal Aplikasi Ipteks untuk Masyarakat*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.24198/dharmakarya.v5i1.11430>