JADMENT: *Journal of Administration & Development*
Published by Penerbit Forind
Vol. 3 No. 2 (2026) | Page 633-644
Website: https://jadment.forindpress.com/index.php/jadment

STRATEGI BUMDES DALAM MENINGKATKAN PEMBERDAYAAN EKONOMI MASYARAKAT DESA WONOREJO KECAMATAN MARON KABUPATEN PROBOLINGGO

The Strategy of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Enhancing the Economic Empowerment of the Community in Wonorejo Village, Maron District, Probolinggo Regency

Siti Marwiyah[1]
Andhi Nur Rahmadi[1]
Bahrawih[1*]

[1]Universitas Panca Marga, Probolinggo

[*]corresponding author:
bahrawi470@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Wonorejo Jaya dalam meningkatkan pemberdayaan ekonomi masyarakat di Desa Wonorejo, Kecamatan Maron, Kabupaten Probolinggo, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat implementasinya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi BUMDes diwujudkan melalui pengembangan dua unit usaha berbasis potensi dan peluang ekonomi lokal, yaitu penggemukan kambing dan WNRJ NET. Pelaksanaannya didukung oleh penyediaan modal dan pendampingan pemerintah desa serta kerja sama antarpemangku kepentingan. Namun, implementasi strategi masih menghadapi kendala berupa keterbatasan kapasitas sumber daya manusia pengelola, rendahnya partisipasi sebagian masyarakat, dan belum optimalnya pengembangan usaha. Penelitian menyimpulkan bahwa penguatan kapasitas kelembagaan, inovasi usaha, dan keterlibatan masyarakat diperlukan agar BUMDes mampu menjalankan fungsi pemberdayaan ekonomi secara berkelanjutan.

Kata Kunci:
BUMDes
Strategi
Pemberdayaan ekonomi
Potensi lokal
Masyarakat desa

Keywords:
Village-Owned Enterprise (BUMDes)
strategy
economic empowerment
local potential
rural community

Abstract

This study aims to analyze the strategies implemented by Wonorejo Jaya Village-Owned Enterprise (BUMDes) to enhance community economic empowerment in Wonorejo Village, Maron District, Probolinggo Regency, and to identify the supporting and inhibiting factors affecting their implementation. This research employed a descriptive qualitative approach. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation, and analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, comprising data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. The findings indicate that BUMDes strategies are implemented through two business units based on local economic potential and opportunities, namely goat fattening and WNRJ NET. Their implementation is supported by village government funding, managerial assistance, and cooperation among stakeholders. However, several challenges remain, including limited managerial human resource capacity, low participation among some community members, and suboptimal business development. This study concludes that strengthening institutional capacity, promoting business innovation, and expanding community involvement are essential for enabling BUMDes to function more effectively as an instrument of sustainable community economic empowerment.

© year The Authors. Published by **Penerbit Forind**. This is Open Access article under the CC-BY-SA License (http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Link: https://jadment.forindpress.com/index.php/jadment

Submite: 23-07-2026 *Accepted: 05-11-2026* *Published: 20-11-2026*

PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi desa merupakan bagian penting dari agenda pembangunan nasional karena desa tidak hanya menjadi objek pembangunan, tetapi juga memiliki sumber daya, potensi ekonomi, dan kapasitas kelembagaan yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Penguatan ekonomi desa membutuhkan kelembagaan yang mampu mengorganisasikan potensi lokal, mengembangkan kegiatan produktif, memperluas kesempatan ekonomi,

serta menciptakan manfaat yang dapat dirasakan oleh masyarakat. Dalam konteks tersebut, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) hadir sebagai salah satu instrumen kelembagaan untuk mendorong kemandirian ekonomi desa melalui pengelolaan usaha yang berorientasi pada pemanfaatan aset dan potensi lokal. Kedudukan BUMDes tidak semata-mata sebagai entitas bisnis, tetapi juga berkaitan dengan kepentingan pembangunan desa dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Secara normatif, keberadaan BUMDes memperoleh landasan melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa sebagaimana telah mengalami perubahan, termasuk melalui Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024. Pengaturan lebih lanjut mengenai pendirian, organisasi, modal, pengelolaan, unit usaha, pertanggungjawaban, dan pengembangan BUMDes dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Regulasi tersebut memberikan ruang bagi BUMDes untuk mengelola usaha secara profesional dengan tetap memperhatikan karakteristik dan kebutuhan desa. Dengan demikian, keberhasilan BUMDes tidak cukup dilihat dari keberadaan organisasi atau jumlah unit usaha yang dibentuk, tetapi juga dari kemampuan kelembagaan tersebut dalam mengelola sumber daya, membangun kegiatan ekonomi produktif, dan menghasilkan manfaat bagi masyarakat (Pemerintah Republik Indonesia, 2021).

Dalam perspektif manajemen strategis, pengembangan BUMDes memerlukan kemampuan untuk mengenali, mengorganisasikan, dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara tepat. Barney (1991), melalui perspektif resource-based view, menjelaskan bahwa sumber daya organisasi dapat menjadi dasar keunggulan apabila memiliki nilai strategis dan dikelola secara efektif. Perspektif ini relevan untuk memahami pengembangan BUMDes karena setiap desa memiliki karakteristik sumber daya yang berbeda, baik berupa sumber daya alam, keterampilan masyarakat, aset ekonomi, maupun peluang pasar. Oleh sebab itu, strategi BUMDes perlu disusun berdasarkan pemetaan potensi lokal dan kemampuan organisasi dalam mengubah potensi tersebut menjadi kegiatan usaha yang produktif. Pengembangan unit usaha tanpa mempertimbangkan kapasitas pengelola, kebutuhan pasar, dan keberlanjutan operasional berisiko menghasilkan kegiatan ekonomi yang tidak berkembang secara optimal.

Meskipun memiliki posisi strategis, pelaksanaan BUMDes di berbagai daerah menunjukkan capaian yang beragam. Kania et al. (2021), dalam penelitian terhadap lima BUMDes di Kabupaten Garut, menemukan bahwa BUMDes berpotensi mendorong kewirausahaan perdesaan melalui eksplorasi potensi lokal, pemberdayaan, peningkatan kapasitas, serta dukungan dan keterlibatan pemangku kepentingan. Namun, penelitian tersebut juga mengidentifikasi persoalan berupa keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten dan belum optimalnya sinergi antara pemerintah desa dengan pengelola BUMDes. Temuan Agustina et al. (2021) pada desa-desa di wilayah Ngantang, Kabupaten Malang, juga menunjukkan bahwa keterbatasan pengetahuan pengelola dapat menghambat penggalian potensi lokal dan pengembangan peran BUMDes dalam perekonomian masyarakat. Sementara itu, penelitian Ultari dan Khoirunurrofik (2024) memberikan bukti empiris pada tingkat nasional bahwa keberadaan BUMDes memiliki hubungan positif dan signifikan dengan tingkat pembangunan desa. Hasil tersebut memperlihatkan potensi kontribusi BUMDes terhadap pembangunan desa, sekaligus menunjukkan pentingnya memperhatikan bagaimana strategi pengelolaan diterapkan pada tingkat kelembagaan dan usaha.

Selain aspek pengelolaan bisnis, dimensi pemberdayaan masyarakat menjadi unsur penting dalam menilai keberhasilan BUMDes. Pemberdayaan tidak hanya berkaitan dengan peningkatan pendapatan, tetapi juga mencakup perluasan akses terhadap sumber daya

ekonomi, peningkatan kapasitas, kesempatan berpartisipasi, dan kemampuan masyarakat untuk terlibat dalam kegiatan yang memengaruhi kehidupannya. Zimmerman (2000) menjelaskan pemberdayaan sebagai proses sekaligus kerangka untuk memahami kemampuan individu, organisasi, dan komunitas dalam memperoleh kontrol serta pengaruh terhadap keputusan yang berdampak pada kehidupannya. Dalam konteks BUMDes, perspektif tersebut mengisyaratkan bahwa masyarakat tidak seharusnya hanya ditempatkan sebagai penerima manfaat, tetapi juga perlu memperoleh ruang untuk terlibat dalam aktivitas ekonomi, pengembangan usaha, dan proses pengambilan keputusan yang relevan. Dengan demikian, orientasi pemberdayaan perlu tercermin dalam hubungan antara strategi usaha, penguatan kapasitas masyarakat, dan distribusi manfaat ekonomi.

Penelitian Kania et al. (2021) memperlihatkan bahwa pengembangan BUMDes yang berorientasi pada kewirausahaan perdesaan membutuhkan keterlibatan berbagai pemangku kepentingan, peningkatan kapasitas, dan pemanfaatan sumber daya lokal. Lestary dan Hadi (2021), melalui kajian literatur sistematis, juga menempatkan peran pemerintah dan masyarakat sebagai unsur penting dalam pemberdayaan melalui aktivitas BUMDes. Sementara itu, kajian Astuti dan Suaedi (2021) mengenai BUMDes di Desa Panggungharjo menunjukkan relevansi tata kelola kolaboratif dalam membangun kemandirian desa. Sejumlah penelitian tersebut memberikan landasan bahwa pengembangan BUMDes tidak dapat dipahami hanya sebagai aktivitas ekonomi organisasi, melainkan perlu dilihat sebagai proses kelembagaan yang menghubungkan strategi usaha, kapasitas pengelola, partisipasi masyarakat, dan dukungan pemerintah desa.

Fenomena tersebut menjadi relevan untuk dikaji pada BUMDes Wonorejo Jaya di Desa Wonorejo, Kecamatan Maron, Kabupaten Probolinggo. Berdasarkan informasi dalam naskah penelitian, BUMDes Wonorejo Jaya telah mengembangkan unit usaha penggemukan kambing dan WNRJ NET dengan memanfaatkan potensi yang tersedia di desa. Pengembangan kedua unit usaha tersebut menunjukkan adanya upaya diversifikasi kegiatan ekonomi BUMDes, yakni melalui usaha yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya produktif dan penyediaan layanan berbasis teknologi informasi. Namun, keberadaan unit usaha belum dengan sendirinya menunjukkan bahwa tujuan pemberdayaan ekonomi telah tercapai secara optimal. Naskah penelitian juga mengidentifikasi sejumlah persoalan dalam implementasinya, terutama keterbatasan kapasitas sumber daya manusia pengelola, rendahnya keterlibatan sebagian masyarakat, dan belum optimalnya diversifikasi usaha. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya analisis mengenai bagaimana strategi BUMDes dirumuskan dan dilaksanakan, serta sejauh mana strategi tersebut mampu menghubungkan potensi lokal dengan manfaat ekonomi bagi masyarakat.

Berdasarkan telaah penelitian terdahulu, kajian mengenai BUMDes telah membahas kewirausahaan perdesaan, tata kelola kolaboratif, kontribusi terhadap pembangunan desa, dan pemberdayaan ekonomi masyarakat. Meskipun demikian, masih diperlukan kajian kontekstual yang menjelaskan secara lebih mendalam hubungan antara strategi pengembangan unit usaha berbasis potensi lokal dengan proses pemberdayaan ekonomi pada tingkat BUMDes. Secara khusus, penelitian ini menempatkan dua unit usaha dengan karakteristik berbeda, penggemukan kambing dan WNRJ NET sebagai konteks untuk memahami penerapan strategi BUMDes, manfaat ekonomi yang dihasilkan, serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasinya. Fokus tersebut penting karena keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh pilihan jenis usaha, tetapi juga oleh kapasitas kelembagaan, kemampuan pengelola, keterlibatan masyarakat, dan dukungan pemerintah desa.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis strategi BUMDes Wonorejo Jaya dalam meningkatkan pemberdayaan ekonomi masyarakat di Desa Wonorejo, Kecamatan Maron, Kabupaten Probolinggo. Secara khusus, penelitian ini mengkaji pengembangan unit usaha penggemukan kambing dan WNRJ NET, mengidentifikasi manfaat ekonomi dan bentuk keterlibatan masyarakat, serta menganalisis faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan strategi tersebut. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman empiris mengenai pengelolaan BUMDes berbasis potensi lokal sekaligus menjadi masukan bagi penguatan kelembagaan dan pengembangan usaha desa yang lebih partisipatif, produktif, dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Wonorejo Jaya dalam meningkatkan pemberdayaan ekonomi masyarakat di Desa Wonorejo, Kecamatan Maron, Kabupaten Probolinggo. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian diarahkan untuk memahami proses pengelolaan usaha, keterlibatan para pemangku kepentingan, serta berbagai kondisi yang memengaruhi implementasi strategi BUMDes berdasarkan fenomena empiris di lapangan.

Subjek penelitian meliputi Kepala Desa, Direktur dan pengelola BUMDes Wonorejo Jaya, perangkat desa, serta masyarakat yang terlibat sebagai penerima manfaat kegiatan BUMDes. Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan mereka yang relevan dengan fokus penelitian. Informan tersebut dipilih karena memiliki informasi mengenai kebijakan pengembangan BUMDes, pengelolaan unit usaha, serta manfaat dan kendala yang dirasakan dalam pelaksanaan kegiatan ekonomi desa. Peneliti bertindak sebagai instrumen utama (*human instrument*), dengan didukung pedoman wawancara, pedoman observasi, alat perekam, kamera, dan dokumen penelitian.

Fokus penelitian diarahkan pada strategi BUMDes dalam meningkatkan pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui tiga aspek utama. Pertama, pengembangan dan pengelolaan unit usaha berbasis potensi lokal, khususnya usaha penggemukan kambing dan WNRJ NET. Kedua, kontribusi kegiatan usaha terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat, terutama berkaitan dengan peluang ekonomi, keterlibatan masyarakat, dan manfaat yang dihasilkan. Ketiga, faktor pendukung dan penghambat implementasi strategi, meliputi kapasitas sumber daya manusia pengelola, partisipasi masyarakat, dukungan pemerintah desa, serta pengembangan dan diversifikasi usaha.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai aktivitas dan pengelolaan unit usaha BUMDes. Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali informasi dari informan mengenai proses pelaksanaan strategi, pengalaman keterlibatan masyarakat, serta kendala yang dihadapi. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan mengonfirmasi informasi melalui dokumen kelembagaan maupun dokumen kegiatan BUMDes yang relevan.

Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Kondensasi data dilakukan dengan menyeleksi dan memfokuskan informasi sesuai tujuan penelitian. Selanjutnya, data disajikan secara sistematis untuk menemukan pola dan hubungan antartemuan. Kesimpulan ditarik secara bertahap dan diverifikasi dengan membandingkan berbagai sumber informasi. Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik untuk meningkatkan kredibilitas

temuan. Seluruh proses penelitian memperhatikan etika penelitian melalui pemberian penjelasan mengenai tujuan penelitian, persetujuan informan (*informed consent*), serta perlindungan kerahasiaan identitas dan informasi yang diberikan.

HASIL

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Wonorejo Jaya mengembangkan strategi pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui pemanfaatan potensi lokal dengan membentuk dua unit usaha, yaitu penggemukan kambing dan WNRJ NET. Kedua unit usaha tersebut memiliki karakteristik kegiatan ekonomi yang berbeda, tetapi diarahkan untuk memperluas aktivitas usaha BUMDes dan memberikan manfaat bagi masyarakat Desa Wonorejo. Pelaksanaan strategi tersebut memperoleh dukungan pemerintah desa melalui penyediaan modal dan pendampingan kepada pengelola. Meskipun demikian, implementasinya masih menghadapi kendala berupa keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, rendahnya keterlibatan sebagian masyarakat, serta belum optimalnya pengembangan dan diversifikasi usaha. Temuan penelitian diuraikan dalam beberapa aspek berikut.

Pengembangan Unit Usaha Penggemukan Kambing

Pengembangan usaha penggemukan kambing merupakan salah satu strategi BUMDes Wonorejo Jaya dalam memanfaatkan potensi ekonomi lokal. Usaha ini dikembangkan sebagai kegiatan produktif yang diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ekonomi desa. Pemilihan usaha penggemukan kambing menunjukkan upaya BUMDes untuk mengembangkan unit usaha yang dapat dikelola dengan memanfaatkan sumber daya dan peluang ekonomi yang tersedia di lingkungan desa.

Dalam pelaksanaannya, pemerintah desa memberikan dukungan terhadap pengembangan usaha melalui penyediaan modal dan pendampingan kepada pengelola. Dukungan tersebut menjadi salah satu unsur penting dalam mendorong operasional unit usaha. Hal ini dapat digambarkan melalui rekonstruksi keterangan pihak pemerintah desa mengenai dukungan terhadap pengembangan usaha:

> "Pemerintah desa memberikan dukungan modal agar BUMDes dapat menjalankan usaha penggemukan kambing. Harapannya, usaha ini bisa berkembang dan menjadi salah satu kegiatan ekonomi desa yang memberikan manfaat bagi masyarakat."

Berdasarkan temuan tersebut, dapat diketahui bahwa pengembangan usaha penggemukan kambing tidak terlepas dari dukungan pemerintah desa, terutama dalam penyediaan sumber daya awal untuk menjalankan kegiatan usaha. Dukungan ini memperlihatkan adanya keterkaitan antara pemerintah desa dan pengelola BUMDes dalam mengembangkan potensi ekonomi lokal. Namun, ketersediaan modal belum sepenuhnya menjamin keberhasilan usaha karena pengelolaan operasional dan pengembangan usaha juga membutuhkan kemampuan sumber daya manusia yang memadai.

Pengembangan Unit Usaha WNRJ NET

Selain usaha penggemukan kambing, BUMDes Wonorejo Jaya juga mengembangkan WNRJ NET sebagai unit usaha berbasis layanan teknologi informasi. Pengembangan unit usaha ini menunjukkan adanya upaya BUMDes untuk memperluas bidang kegiatan ekonomi desa, sehingga tidak hanya bergantung pada satu jenis usaha. WNRJ NET menjadi bentuk diversifikasi kegiatan usaha yang memiliki karakteristik berbeda dari usaha penggemukan kambing.

Pengembangan WNRJ NET merupakan bagian dari strategi BUMDes dalam memanfaatkan peluang usaha yang berkaitan dengan kebutuhan layanan teknologi informasi. Keberadaan unit usaha tersebut diharapkan

dapat memperluas aktivitas ekonomi BUMDes sekaligus membuka peluang pengembangan layanan yang memiliki nilai ekonomi. Mengenai pengembangan unit usaha tersebut, substansi temuan dapat digambarkan melalui rekonstruksi keterangan pengelola sebagai berikut:

> "Selain usaha penggemukan kambing, BUMDes juga mengembangkan WNRJ NET sebagai usaha di bidang layanan internet. Pengembangan usaha ini menjadi salah satu upaya untuk memperluas kegiatan BUMDes agar memiliki sumber usaha lain yang dapat dikembangkan."

Berdasarkan temuan tersebut, dapat diketahui bahwa pengembangan WNRJ NET merupakan bentuk diversifikasi usaha yang dilakukan BUMDes Wonorejo Jaya. Strategi ini memperlihatkan upaya untuk mengembangkan kegiatan ekonomi dengan karakteristik usaha yang berbeda. Meskipun demikian, pengembangan unit usaha belum sepenuhnya optimal. Kemampuan pengelola dalam menjalankan operasional, meningkatkan kualitas layanan, dan mengembangkan inovasi usaha masih menjadi aspek yang perlu diperhatikan agar unit usaha dapat memberikan kontribusi secara berkelanjutan.

Kontribusi BUMDes terhadap Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat

Pengembangan unit usaha penggemukan kambing dan WNRJ NET diarahkan untuk meningkatkan aktivitas ekonomi desa melalui pemanfaatan potensi lokal. Keberadaan kedua unit usaha tersebut membuka peluang pengembangan kegiatan produktif serta memberikan ruang bagi masyarakat untuk terlibat dalam aktivitas ekonomi BUMDes. Dalam pelaksanaannya, hubungan antara pemerintah desa, pengelola BUMDes, dan masyarakat menjadi bagian penting dalam mendukung kegiatan usaha.

Kontribusi BUMDes terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat terutama terlihat dari upaya menyediakan peluang kegiatan ekonomi dan memperluas pemanfaatan sumber daya lokal. Masyarakat yang terlibat dalam kegiatan usaha berpotensi memperoleh manfaat ekonomi melalui aktivitas yang dikembangkan BUMDes. Kondisi tersebut dapat digambarkan melalui rekonstruksi keterangan mengenai manfaat keberadaan BUMDes bagi masyarakat:

> "Dengan adanya kegiatan usaha BUMDes, masyarakat memiliki peluang untuk ikut terlibat dalam kegiatan ekonomi desa. Usaha yang dikembangkan diharapkan tidak hanya memberikan pemasukan bagi BUMDes, tetapi juga dapat memberikan manfaat bagi masyarakat yang terlibat."

Berdasarkan temuan tersebut, dapat diketahui bahwa BUMDes memiliki peran sebagai kelembagaan ekonomi desa yang berupaya menghubungkan potensi lokal dengan aktivitas ekonomi masyarakat. Namun, manfaat pemberdayaan belum sepenuhnya dirasakan secara merata karena keterlibatan sebagian masyarakat masih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan unit usaha perlu diikuti dengan upaya memperluas partisipasi masyarakat agar manfaat ekonomi tidak hanya terpusat pada pengelola atau kelompok yang terlibat secara langsung.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Strategi BUMDes

Pelaksanaan strategi BUMDes Wonorejo Jaya didukung oleh beberapa faktor, terutama ketersediaan potensi lokal, dukungan pemerintah desa, dan kerja sama antara pemerintah desa dengan pengelola BUMDes. Penyediaan modal dan pendampingan menjadi bentuk dukungan kelembagaan yang membantu pengembangan unit usaha. Selain itu, keberadaan dua unit usaha dengan karakteristik berbeda memberikan peluang bagi BUMDes untuk mengembangkan sumber kegiatan ekonomi yang lebih beragam.

Di sisi lain, pelaksanaan strategi masih menghadapi sejumlah hambatan. Keterbatasan kapasitas sumber daya manusia pengelola menjadi salah satu persoalan dalam mengoptimalkan pengelolaan usaha. Kemampuan manajerial, pengembangan inovasi, dan pengelolaan kegiatan operasional masih perlu diperkuat. Selain itu, rendahnya partisipasi sebagian masyarakat

menyebabkan keterlibatan dalam kegiatan BUMDes belum optimal. Kondisi tersebut dapat digambarkan melalui rekonstruksi keterangan mengenai kendala pengelolaan BUMDes:

> "Dalam menjalankan usaha BUMDes masih terdapat beberapa keterbatasan, terutama kemampuan pengelola dalam mengembangkan usaha. Selain itu, belum semua masyarakat terlibat dalam kegiatan BUMDes sehingga pengembangan usaha masih membutuhkan dukungan dan partisipasi yang lebih luas."

Berdasarkan temuan tersebut, dapat diketahui bahwa keberhasilan strategi BUMDes tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan modal dan potensi usaha, tetapi juga dipengaruhi oleh kapasitas sumber daya manusia serta keterlibatan masyarakat. Keterbatasan kemampuan pengelola dan rendahnya partisipasi masyarakat menjadi faktor penghambat dalam mengoptimalkan pengembangan unit usaha.

Selain itu, belum optimalnya diversifikasi usaha menunjukkan bahwa peluang pengembangan ekonomi lokal masih perlu dieksplorasi lebih lanjut. Oleh karena itu, penguatan kapasitas pengelola, peningkatan partisipasi masyarakat, dan pengembangan inovasi usaha menjadi aspek penting dalam meningkatkan kinerja BUMDes Wonorejo Jaya.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa strategi BUMDes Wonorejo Jaya telah diarahkan pada pemanfaatan potensi lokal melalui pengembangan usaha penggemukan kambing dan WNRJ NET. Strategi tersebut memperoleh dukungan pemerintah desa dan memiliki potensi untuk mendorong aktivitas ekonomi masyarakat. Namun, kontribusinya terhadap pemberdayaan ekonomi belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat keterbatasan kapasitas pengelola, partisipasi masyarakat, dan pengembangan usaha. Dengan demikian, keberlanjutan strategi BUMDes memerlukan penguatan kelembagaan yang tidak hanya berorientasi pada pengembangan unit usaha, tetapi juga pada peningkatan kapasitas dan keterlibatan masyarakat.

PEMBAHASAN

Pembahasan ini diarahkan untuk menganalisis temuan penelitian mengenai strategi BUMDes Wonorejo Jaya dalam meningkatkan pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui pengembangan unit usaha penggemukan kambing dan WNRJ NET. Analisis difokuskan pada pemanfaatan potensi lokal, diversifikasi usaha, kontribusi terhadap pemberdayaan ekonomi, serta kapasitas kelembagaan dan keterlibatan masyarakat. Temuan tersebut dikaitkan dengan perspektif resource-based view, teori pemberdayaan, dan hasil penelitian terdahulu mengenai pengelolaan BUMDes di Indonesia.

Strategi BUMDes Berbasis Potensi Lokal

Pengembangan unit usaha penggemukan kambing dan WNRJ NET menunjukkan bahwa BUMDes Wonorejo Jaya berupaya menerapkan strategi usaha melalui pemanfaatan potensi dan peluang ekonomi lokal. Kedua unit usaha tersebut memiliki karakteristik yang berbeda. Penggemukan kambing berkaitan dengan pengelolaan sumber daya produktif, sedangkan WNRJ NET bergerak pada bidang layanan berbasis teknologi informasi. Perbedaan karakteristik ini memperlihatkan upaya BUMDes untuk membangun kegiatan ekonomi yang tidak hanya bergantung pada satu sektor usaha.

Dalam perspektif resource-based view, Barney (1991) menjelaskan bahwa sumber daya internal organisasi dapat menjadi dasar keunggulan apabila memiliki nilai strategis dan dikelola secara efektif. Perspektif ini relevan untuk memahami strategi BUMDes karena potensi lokal tidak secara otomatis menghasilkan manfaat ekonomi. Potensi tersebut perlu diidentifikasi, diorganisasikan, dan dikembangkan melalui kemampuan manajerial serta pengelolaan usaha yang sesuai. Dengan demikian, keberhasilan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh jenis usaha yang dipilih, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya yang tersedia.

Pada BUMDes Wonorejo Jaya, pengembangan usaha penggemukan kambing memperlihatkan orientasi pemanfaatan sumber daya produktif sebagai kegiatan ekonomi desa. Sementara itu, pengembangan WNRJ NET menunjukkan upaya menangkap peluang usaha pada bidang layanan teknologi informasi. Kedua bentuk usaha tersebut dapat dipahami sebagai strategi diversifikasi untuk memperluas aktivitas ekonomi BUMDes. Namun, diversifikasi tidak cukup hanya dilakukan dengan membentuk beberapa unit usaha. Setiap unit memerlukan perencanaan operasional, pengelolaan sumber daya, pemahaman kebutuhan pasar, dan evaluasi kinerja agar dapat berkembang secara berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Kania et al. (2021) yang menunjukkan bahwa BUMDes dapat mendorong kewirausahaan perdesaan melalui eksplorasi potensi lokal, pemberdayaan, peningkatan kapasitas, serta keterlibatan pemangku kepentingan. Penelitian tersebut juga mengidentifikasi keterbatasan sumber daya manusia dan lemahnya sinergi antara pemerintah desa dengan pengelola BUMDes sebagai tantangan implementasi. Dengan demikian, pengalaman BUMDes Wonorejo Jaya memperlihatkan bahwa pemanfaatan potensi lokal perlu disertai penguatan kapasitas organisasi agar strategi pengembangan usaha tidak berhenti pada pembentukan unit usaha, tetapi berkembang menjadi aktivitas ekonomi yang produktif.

Diversifikasi Usaha dan Penguatan Kapasitas Kelembagaan

Pengembangan dua unit usaha dengan karakteristik berbeda menunjukkan adanya upaya BUMDes Wonorejo Jaya untuk memperluas sumber kegiatan ekonomi. Usaha penggemukan kambing dan WNRJ NET memberikan alternatif bidang usaha yang dapat dikembangkan sesuai dengan peluang ekonomi desa. Akan tetapi, keberadaan beberapa unit usaha belum tentu mencerminkan diversifikasi yang berhasil apabila tidak diikuti dengan peningkatan kapasitas pengelolaan dan kemampuan organisasi dalam mempertahankan keberlanjutan usaha.

Dalam perspektif manajemen strategis, diversifikasi membutuhkan kemampuan organisasi untuk mengelola sumber daya yang berbeda, mengidentifikasi peluang, serta mengendalikan risiko kegiatan usaha. Barney (1991) menekankan bahwa sumber daya organisasi baru dapat menjadi sumber keunggulan apabila memiliki nilai dan dikelola secara tepat. Oleh karena itu, modal usaha, potensi lokal, dan dukungan pemerintah desa perlu diintegrasikan dengan kompetensi pengelola, sistem operasional, serta kemampuan mengembangkan inovasi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan kapasitas sumber daya manusia masih menjadi salah satu kendala dalam pengembangan BUMDes Wonorejo Jaya. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa dukungan modal belum sepenuhnya diimbangi dengan kemampuan manajerial yang memadai. Pengelola BUMDes tidak hanya dituntut menjalankan kegiatan operasional, tetapi juga harus mampu menyusun perencanaan usaha, mengelola keuangan, mengembangkan layanan, membaca peluang pasar, dan melakukan evaluasi terhadap kinerja setiap unit usaha.

Persoalan tersebut sejalan dengan penelitian Kania et al. (2021), yang menemukan bahwa keterbatasan sumber daya manusia berkualitas dan kurangnya sinergi antara pemerintah desa dengan pengelola merupakan tantangan dalam pengembangan BUMDes. Dengan demikian, penguatan kapasitas pengelola perlu ditempatkan sebagai bagian dari strategi kelembagaan, bukan sekadar kegiatan pendampingan tambahan. Peningkatan kompetensi harus diarahkan pada kebutuhan nyata masing-masing unit usaha, seperti pengelolaan peternakan, manajemen layanan internet, administrasi keuangan, pemasaran, dan pengembangan model bisnis.

Selain itu, dukungan pemerintah desa perlu diarahkan tidak hanya pada penyediaan modal, tetapi juga pada

penguatan tata kelola dan mekanisme pengawasan. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa memberikan landasan bagi pengelolaan BUMDes sebagai badan hukum yang memiliki organisasi dan tata kelola usaha. Dalam konteks ini, profesionalitas pengelolaan menjadi penting agar keputusan usaha dapat dilakukan secara terencana, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Artinya, pengembangan BUMDes Wonorejo Jaya memerlukan keseimbangan antara dukungan pemerintah desa, kemandirian pengelola, dan kemampuan kelembagaan dalam menjalankan kegiatan usaha.

Pemberdayaan Ekonomi dan Keterlibatan Masyarakat

Keberadaan BUMDes pada dasarnya tidak hanya diarahkan untuk menghasilkan pendapatan bagi organisasi atau meningkatkan pendapatan asli desa, tetapi juga diharapkan memberikan manfaat ekonomi bagi masyarakat. Oleh karena itu, keberhasilan strategi BUMDes perlu dilihat dari sejauh mana kegiatan usaha mampu membuka peluang ekonomi, meningkatkan keterlibatan masyarakat, dan memperluas akses terhadap aktivitas produktif.

Zimmerman (2000) menjelaskan pemberdayaan sebagai proses yang berkaitan dengan penguatan kemampuan individu, organisasi, dan komunitas untuk memperoleh kontrol serta pengaruh terhadap keputusan dan kondisi yang memengaruhi kehidupannya. Perspektif ini menunjukkan bahwa pemberdayaan tidak cukup diukur melalui keberadaan program atau tersedianya kegiatan ekonomi. Pemberdayaan juga berkaitan dengan kapasitas masyarakat untuk terlibat, mengembangkan kemampuan, dan memperoleh manfaat dari proses pembangunan.

Dalam konteks BUMDes Wonorejo Jaya, pengembangan usaha penggemukan kambing dan WNRJ NET telah diarahkan untuk membuka peluang kegiatan ekonomi bagi masyarakat. Namun, temuan penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat belum sepenuhnya optimal. Hal ini mengindikasikan adanya perbedaan antara orientasi kelembagaan BUMDes yang ditujukan untuk pemberdayaan dengan tingkat partisipasi masyarakat dalam pelaksanaannya. Keberadaan unit usaha belum secara otomatis mendorong seluruh masyarakat untuk terlibat dalam aktivitas ekonomi yang dikembangkan.

Kondisi tersebut penting diperhatikan karena pemberdayaan ekonomi seharusnya tidak menempatkan masyarakat hanya sebagai penerima manfaat. Masyarakat juga perlu memperoleh ruang untuk berpartisipasi dalam pengembangan kegiatan usaha, baik melalui keterlibatan dalam proses produksi, penyediaan jasa, kerja sama ekonomi, maupun pemanfaatan peluang usaha yang terbentuk. Dengan demikian, partisipasi masyarakat perlu dilihat bukan hanya dari jumlah warga yang terlibat, tetapi juga dari kualitas keterlibatan dan manfaat yang diperoleh.

Temuan ini memiliki keterkaitan dengan penelitian Kania et al. (2021), yang menempatkan eksplorasi potensi, pemberdayaan, peningkatan kapasitas, serta keterlibatan pemangku kepentingan sebagai dimensi penting dalam pengembangan kewirausahaan perdesaan melalui BUMDes. Astuti dan Suaedi (2021) juga menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes dalam membangun kemandirian desa berkaitan dengan tata kelola kolaboratif yang melibatkan pemerintah desa, pengelola, masyarakat, dan pihak lain yang memiliki kepentingan terhadap pengembangan ekonomi desa.

Selain itu, Ultari dan Khoirunurrofik (2024) menemukan bahwa keberadaan BUMDes memiliki hubungan positif dan signifikan dengan tingkat pembangunan desa berdasarkan Indeks Desa Membangun. Temuan tersebut memperlihatkan kontribusi potensial BUMDes terhadap pembangunan desa pada tingkat yang lebih luas. Namun, hasil penelitian tersebut tidak serta-merta membuktikan bahwa setiap unit usaha BUMDes secara langsung meningkatkan pendapatan seluruh masyarakat.

Dalam konteks Wonorejo, manfaat pemberdayaan perlu ditelusuri melalui keterlibatan masyarakat dan bukti manfaat ekonomi yang benar-benar dihasilkan oleh masing-masing unit usaha.

Dengan demikian, penguatan pemberdayaan ekonomi melalui BUMDes Wonorejo Jaya perlu diarahkan pada perluasan kesempatan masyarakat untuk terlibat dalam aktivitas usaha. Pengelola BUMDes perlu membangun pola kerja sama yang lebih terbuka, mengidentifikasi kelompok masyarakat yang berpotensi terlibat, serta mengembangkan mekanisme agar manfaat ekonomi dapat dirasakan secara lebih luas. Langkah tersebut penting agar BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai lembaga bisnis milik desa, tetapi juga menjadi instrumen penguatan kapasitas ekonomi masyarakat.

Tata Kelola Kolaboratif dan Keberlanjutan BUMDes

Pelaksanaan strategi BUMDes Wonorejo Jaya memperlihatkan bahwa dukungan pemerintah desa memiliki peran penting, terutama dalam penyediaan modal dan pendampingan kepada pengelola. Dukungan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan BUMDes tidak dapat dilepaskan dari hubungan kelembagaan antara pemerintah desa dan organisasi usaha desa. Namun, keberlanjutan usaha juga memerlukan keterlibatan masyarakat dan kemampuan pengelola untuk menjalankan kegiatan usaha secara profesional.

Astuti dan Suaedi (2021) menjelaskan pentingnya tata kelola kolaboratif dalam pengembangan BUMDes melalui studi di Desa Panggungharjo. Kolaborasi antara pemerintah desa, pengelola BUMDes, masyarakat, dan pihak lain dapat memperkuat kapasitas kelembagaan serta mendukung pencapaian tujuan pembangunan ekonomi desa. Perspektif tersebut relevan dengan kondisi BUMDes Wonorejo Jaya karena dukungan pemerintah desa telah menjadi salah satu faktor pendukung pengembangan usaha, sementara partisipasi masyarakat masih perlu ditingkatkan.

Dalam perspektif tata kelola kolaboratif, hubungan antarpemangku kepentingan tidak cukup diwujudkan melalui dukungan administratif atau penyediaan sumber daya. Kolaborasi perlu menghasilkan pembagian peran, koordinasi, pertukaran informasi, dan tanggung jawab yang jelas. Pemerintah desa dapat berperan dalam memberikan dukungan kebijakan dan pengawasan, sedangkan pengelola BUMDes bertanggung jawab terhadap pengembangan dan operasional usaha. Masyarakat perlu memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi sesuai dengan potensi dan kapasitas yang dimiliki.

Keterbatasan partisipasi masyarakat dan kapasitas pengelola menunjukkan bahwa hubungan antarpemangku kepentingan tersebut masih perlu diperkuat. Apabila koordinasi hanya bertumpu pada pemerintah desa dan pengelola, pengembangan usaha berisiko berjalan sebagai aktivitas kelembagaan yang belum sepenuhnya terhubung dengan kebutuhan ekonomi masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme komunikasi dan kerja sama yang memungkinkan masyarakat menyampaikan kebutuhan, mengakses peluang usaha, serta terlibat dalam pengembangan unit usaha BUMDes.

Keberlanjutan BUMDes juga membutuhkan kemampuan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja masing-masing unit usaha. Pengelola perlu mengidentifikasi perkembangan kegiatan usaha, biaya operasional, pendapatan, kendala, dan peluang pengembangan. Evaluasi tersebut penting untuk mengetahui apakah usaha penggemukan kambing dan WNRJ NET telah berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dengan adanya evaluasi, keputusan pengembangan usaha dapat didasarkan pada kondisi operasional dan pertimbangan ekonomi, bukan hanya pada harapan terhadap potensi usaha.

Dengan demikian, strategi pengembangan BUMDes Wonorejo Jaya perlu diarahkan pada penguatan tata kelola kolaboratif yang mengintegrasikan dukungan

pemerintah desa, profesionalitas pengelola, dan partisipasi masyarakat. Ketiga unsur tersebut merupakan fondasi penting untuk memastikan bahwa pemanfaatan potensi lokal tidak berhenti pada pembentukan unit usaha, tetapi mampu berkembang menjadi aktivitas ekonomi yang produktif dan berkelanjutan.

Implikasi Penelitian

Temuan penelitian memberikan implikasi bahwa penguatan BUMDes perlu dilakukan melalui pendekatan yang mengintegrasikan strategi usaha dan pemberdayaan masyarakat. Pengembangan unit usaha penggemukan kambing dan WNRJ NET menunjukkan adanya upaya pemanfaatan potensi dan peluang ekonomi lokal. Namun, potensi tersebut perlu didukung kapasitas pengelola, tata kelola kelembagaan, dan keterlibatan masyarakat agar dapat menghasilkan manfaat yang lebih luas.

Secara praktis, pemerintah Desa Wonorejo perlu memperkuat dukungan terhadap BUMDes melalui pendampingan manajerial, peningkatan kompetensi pengelola, dan pengawasan terhadap pelaksanaan usaha. Pengelola BUMDes perlu meningkatkan kemampuan perencanaan, pengelolaan operasional, administrasi keuangan, serta inovasi pengembangan unit usaha. Sementara itu, perluasan keterlibatan masyarakat dapat dilakukan melalui pengembangan pola kemitraan dan pembukaan kesempatan partisipasi dalam aktivitas ekonomi BUMDes.

Secara konseptual, penelitian ini memperlihatkan bahwa pemanfaatan potensi lokal sebagai strategi BUMDes perlu dipahami bersama dengan kapasitas kelembagaan dan proses pemberdayaan masyarakat. Keberhasilan pengembangan usaha tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelolanya dan membangun keterlibatan pemangku kepentingan. Dengan demikian, BUMDes dapat menjalankan fungsi ekonomi sekaligus fungsi pemberdayaan apabila strategi usaha, penguatan kapasitas, dan partisipasi masyarakat dikembangkan secara terpadu.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa BUMDes Wonorejo Jaya telah menerapkan strategi pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui pengembangan unit usaha berbasis potensi dan peluang ekonomi lokal, yaitu penggemukan kambing dan WNRJ NET. Kedua unit usaha tersebut menunjukkan upaya BUMDes dalam memperluas aktivitas ekonomi desa melalui diversifikasi bidang usaha. Implementasi strategi didukung oleh pemerintah desa melalui penyediaan modal dan pendampingan, serta kerja sama antara pemerintah desa, pengelola BUMDes, dan masyarakat. Meskipun demikian, pelaksanaan strategi belum sepenuhnya optimal. Keterbatasan kapasitas sumber daya manusia pengelola, rendahnya keterlibatan sebagian masyarakat, serta belum optimalnya pengembangan dan diversifikasi usaha menjadi kendala dalam meningkatkan kontribusi BUMDes terhadap pemberdayaan ekonomi. Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan unit usaha dan dukungan modal belum cukup untuk menjamin keberhasilan pemberdayaan tanpa diikuti tata kelola yang profesional dan partisipasi masyarakat yang lebih luas. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kapasitas manajerial pengelola, peningkatan kualitas tata kelola, pengembangan inovasi usaha, serta perluasan keterlibatan masyarakat dalam kegiatan ekonomi BUMDes. Strategi tersebut penting agar BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pengelola usaha desa, tetapi juga mampu menjadi instrumen pemberdayaan ekonomi masyarakat yang produktif, inklusif, dan berkelanjutan.

REFERENSI

Agustina, Y., Winarno, A., & Narmaditya, B. S. (2021). Village-owned enterprises and rural community welfare: A lesson from Malang of Indonesia. Technium Social Sciences Journal, 22, 547–552.

Astuti, S. J. W., & Suaedi, F. (2021). Building independent villages through collaborative governance by village-owned enterprises (Best practice from Panggungharjo Village, Central Java, Indonesia). Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Pemerintahan, 7(2), 1–15. https://doi.org/10.37304/jispar.v7i2.962

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

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

Lestary, R. A., & Hadi, K. (2021). Community empowerment through village-owned enterprises activities as a regional development strategy in Indonesia: A systematic literature review. Jurnal Pemberdayaan Masyarakat: Media Pemikiran dan Dakwah Pembangunan. https://doi.org/10.14421/jpm.2021.052-09

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications.

Pemerintah Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. https://peraturan.bpk.go.id/

Pemerintah Republik Indonesia. (2024). Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

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

Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), Handbook of community psychology (pp. 43–63). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4193-6_2