

Kampus Utama

Clarafika Dian Hernandya

 ATURAN TERBARU

 Kampus 1

 Perpustakaan

Document Details

Submission ID

trn:oid::1:3663879322

Submission Date

Sep 29, 2026, 6:18 PM GMT+7

Download Date

Sep 29, 2026, 6:22 PM GMT+7

File Name

TA-Clarafika_DH.docx

File Size

3.7 MB

14 Pages

8,820 Words

61,180 Characters

10% Overall Similarity

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

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text

Top Sources

- 10%  Internet sources
- 11%  Publications
- 11%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

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

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

Top Sources

- 10%  Internet sources
- 11%  Publications
- 11%  Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1 Student papers

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo 10%

The Effectiveness of the Djati Kusumo Village-Owned Enterprise (BUMDes) Program in Sedenganmijen Village, Krian District [Efektivitas Program BUMDes Djati Kusumo di Desa Sedenganmijen Kecamatan Krian]

Clarafika Dian Hernandya¹⁾, Isnaini Rodiyah^{*2)}

¹⁾Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: isnainirodiyah@umsida.ac.id

Abstract. *This study seeks to describe and analyze the effectiveness of the Village-Owned Enterprise (BUMDes) program regarding product development in Sedenganmijen Village, Krian District, Sidoarjo Regency. This descriptive-qualitative method relied on specific data collection techniques: observation, interviews, and documentation. The analysis is grounded in the concept of organizational effectiveness, specifically covering production, efficiency, and adaptation. The findings reveal that BUMDes Djati Kusumo has developed various business activities by leveraging local potential, particularly in the agricultural, fishery, and community-based enterprise sectors. Regarding production, the business activities have yielded a range of products and services, although production capacity remains uneven across business units. In terms of efficiency, the utilization of local resources and community labor has supported operational activities, even though management across business units is not yet fully integrated. Meanwhile, regarding adaptation, the BUMDes has begun utilizing digital media and developing businesses to meet community needs; however, product innovation and technology adoption remain limited. Overall, the BUMDes Djati Kusumo program is operational and benefits the village economy, yet its effectiveness is not yet optimal; consequently, further strengthening is required in business management, product development, technology utilization, and marketing strategies.*

Keywords - BUMDes, Organizational Effectiveness, Production, Efficiency, Adaptation

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan juga menganalisis efektivitas program BUMDes dalam pengembangan produk di Desa Sedenganmijen, Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo. Metode yang diterapkan yakni deskriptif kualitatif dengan berlandaskan teknik pengumpulan data melalui pengaplikasian observasi, wawancara, dan juga dokumentasi. Analisis penelitian mengacu efektivitas organisasi, yang memuat produksi, efisiensi, dan adaptasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya BUMDes Djati Kusumo telah mengembangkan berbagai kegiatan usaha dengan memanfaatkan potensi lokal, terutama pada sektor pertanian, perikanan, dan usaha masyarakat. Dari aspek produksi, kegiatan usaha telah menghasilkan berbagai produk dan layanan, namun kapasitas produksi belum merata pada setiap unit usaha. Dari aspek efisiensi, pemanfaatan sumber daya lokal dan tenaga kerja masyarakat telah membantu mendukung kegiatan operasional, meskipun pengelolaan antarunit usaha belum sepenuhnya terintegrasi. Sementara itu, dari aspek adaptasi, BUMDes mulai memanfaatkan media digital dan melakukan pengembangan usaha sesuai kebutuhan masyarakat, namun inovasi produk dan pemanfaatan teknologi masih terbatas. Secara keseluruhan, program BUMDes Djati Kusumo telah berjalan dan memberikan manfaat bagi kegiatan ekonomi desa, namun efektivitasnya belum optimal sehingga masih diperlukan penguatan dalam pengelolaan usaha, pengembangan produk, pemanfaatan teknologi, dan strategi pemasaran.*

Kata Kunci - BUMDes, Efektivitas Organisasi, Produksi, Efisiensi, Adaptasi

I. PENDAHULUAN

Perekonomian desa mulai memperoleh porsi perhatian yang semakin besar dalam agenda pembangunan nasional sejak diberlakukannya UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa. Melalui regulasi tersebut, desa ditempatkan bukan hanya selaku penerima kebijakan, namun juga sebagai penggerak yang berwenang mengolah sumber daya serta peluang ekonomi di wilayahnya, salah satunya melalui pendirian BUMDes [1]. Kehadiran BUMDes pada dasarnya diarahkan untuk memperbesar PADes, membuka kesempatan kerja, sekaligus menumbuhkan kegiatan ekonomi yang bertumpu pada kekuatan masyarakat setempat [2]. Namun, keberadaan suatu lembaga usaha belum dengan sendirinya menjamin tercapainya performa ekonomi yang baik. Mengingat besaran dana desa dari pemerintah terus meningkat saban tahun, persoalan tersebut menjadi kian krusial dievaluasi. Maka dari itu, keberhasilan tata kelola usaha desa turut menjadi cerminan penting dalam menilai pertanggungjawaban pelaksanaan pembangunan di tingkat desa.

Penguatan kelembagaan BUMDes kemudian memperoleh landasan tambahan melalui UU No. 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja [3], yang selanjutnya dipertegas pada PP No. 11 Tahun 2021 tentang BUM Desa melalui pemberian kedudukan sebagai badan hukum [4]. Perubahan tersebut dimaksudkan agar BUMDes memiliki pijakan

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

yang lebih kuat dalam menjalankan kegiatan profesional, memperoleh sumber permodalan, serta membangun hubungan kemitraan dengan pihak lain. Secara normatif, rangkaian kebijakan tersebut sebenarnya telah membentuk fondasi kelembagaan yang cukup kuat. Namun, berbagai kajian memperlihatkan bahwasanya penguatan dari sisi legalitas belum sepenuhnya berjalan beriringan dengan kematangan pengelolaan dan kemampuan menciptakan pembaruan produk di tingkat desa [5]. Dengan demikian, titik persoalannya lebih terletak pada ketimpangan antara kerangka aturan yang telah tersedia dan kesiapan sumber daya yang menjalankannya.

Gambaran klasifikasi BUMDes di tingkat nasional juga memperlihatkan bahwasanya pemerintah tidak berhenti pada upaya memperbanyak jumlah lembaga, namun mulai mengarahkan perhatian pada mutu perkembangannya melalui mekanisme pemeringkatan [6]. Publikasi resmi dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dalam sistem informasi BUMDes memperlihatkan adanya sasaran peningkatan posisi BUMDes menuju kategori Berkembang, Maju, hingga Bersama Maju. Arah tersebut menandakan bahwasanya kebijakan nasional secara bertahap menggeser orientasinya dari sekadar pembentukan unit usaha menuju pembenahan kapasitas, profesionalitas, dan keberlanjutan pengelolaan BUMDes.

Tabel 1. Target Klasifikasi Status BUMDes Nasional Tahun 2024

Kategori	Target Jumlah
Berkembang	10.000
Maju	1.800
Bersama Maju	200

Sumber: Sistem Informasi Desa (SID) BUMDes – <https://sid.kemendesa.go.id/bumdes>

Meninjau pada catatan resmi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, keberadaan BUMDes di Indonesia telah tersebar pada jumlah yang sangat besar. Kendati demikian, capaian kelembagaannya belum memperlihatkan perkembangan yang seragam. Sebagian besar masih berada pada tingkat berkembang, sementara BUMDes yang telah mencapai taraf maju hingga mandiri jumlahnya relatif terbatas. Gambaran tersebut memperlihatkan bahwasanya ekspansi jumlah lembaga belum otomatis berbanding lurus dengan mutu pengelolaan maupun performa bisnisnya. Atas dasar itu, penilaian terhadap BUMDes perlu diarahkan bukan sekadar pada apakah program tersebut berjalan, melainkan pada seberapa jauh fungsi ekonomi dan sosial yang dibebankan kepadanya benar-benar terwujud.

Temuan empiris dalam *Jurnal Perencanaan Pembangunan* yang diterbitkan Bappenas memperlihatkan kecenderungan bahwasanya desa dengan BUMDes yang menjalankan aktivitas secara aktif memiliki capaian IDM yang relatif lebih tinggi dibandingkan desa yang tidak memiliki BUMDes aktif [7]. Namun, keterkaitan tersebut tidak berdiri secara mutlak karena turut dipengaruhi oleh corak pengelolaan dan bidang usaha yang dipilih. BUMDes yang menggarap kegiatan ekonomi nyata dengan memanfaatkan kekhasan lokal misalnya pertanian, perdagangan, maupun jasa produktif, cenderung memberikan sumbangsih lebih nyata daripada usaha yang hanya berkutat pada administrasi atau simpan pinjam tanpa pembaruan. Artinya, keberhasilan usaha desa sangat berkaitan dengan kemampuan menautkan produk yang ditawarkan dengan kebutuhan pasar yang dituju [8].

Sejumlah kajian juga mengungkap pola persoalan yang berulang dalam pengelolaan BUMDes, mulai dari tata kelola yang belum profesional, kompetensi sumber daya manusia yang terbatas, keterbukaan keuangan yang lemah, hingga rendahnya pembaruan produk dan sempitnya penetrasi ke pasar berbasis digital [9]. Studi terkait pengelolaan BUMDes yang diterbitkan Universitas Airlangga memperlihatkan bahwasanya penerapan *good governance*, yang mencakup keterbukaan, pertanggungjawaban, pelibatan masyarakat, dan daya tanggap, berhubungan signifikan dengan capaian finansial BUMDes. Ketika prinsip tersebut tidak berjalan, unit usaha lebih rentan mengalami kemandekan bahkan berujung pada penghentian kegiatan [10]. Dengan demikian, persoalan BUMDes tidak dapat dipersempit sebagai kendala permodalan semata, karena kualitas manajemen beserta sistem pengelolaan usaha turut menjadi penentu keberlangsungannya.

Permasalahan lain yang ada adalah arah usaha yang belum didasarkan pada analisis potensi desa. Banyak BUMDes yang membentuk unit usaha serupa tanpa melakukan *feasibility study* pasar [11]. Hal ini menyebabkan produk yang dihasilkan kurang bersaing dan tidak dapat berkembang. Penelitian yang diselenggarakan di Sulawesi dan Jawa memperlihatkan bahwasanya BUMDes yang melakukan pemetaan potensi serta menganalisis kebutuhan masyarakat memiliki keberlanjutan yang lebih baik dibandingkan dengan yang hanya mengikuti tren pembentukan unit usaha. Ini menegaskan pentingnya pendekatan yang berlandaskan data dalam pengembangan produk [12]. Partisipasi masyarakat juga merupakan faktor kunci dalam efektivitas. Walau regulasi menetapkan BUMDes sebagai usaha kolektif desa, sering kali pelaksanaannya dikelola secara elitis yang tidak melibatkan warga. Penelitian di beberapa desa di Jawa Timur memperlihatkan bahwasanya rendahnya partisipasi mengakibatkan lemahnya rasa memiliki, sehingga masyarakat tidak berperan aktif dalam memanfaatkan produk yang ditawarkan BUMDes. Akibatnya, perputaran usaha dan kontribusi terhadap PADes pun menjadi rendah [13]. Solusi yang berlandaskan penelitian memperlihatkan bahwasanya efektivitas BUMDes ditentukan oleh tiga aspek utama: a) kemampuan manajerial, b) inovasi produk yang berfokus pada potensi lokal, dan c) kemitraan strategis. Studi dari Bappenas memperlihatkan

bahwasanya BUMDes yang menjalin kerjasama dengan sektor swasta serta memanfaatkan teknologi digital mengalami pertumbuhan pendapatan yang lebih konsisten. Dengan demikian, pengembangan produk harus berjalan seiring dengan dukungan jaringan pasar dan adaptasi teknologi yang tepat [14].

Pada ranah pemerintahan desa, pengukuran efektivitas memiliki arti penting, terlebih Krian dikenal sebagai kawasan penyangga aktivitas industri di Kabupaten Sidoarjo dengan peluang ekonomi yang cukup besar. Posisi geografis yang berdekatan dengan sentra industri sekaligus pasar perkotaan membuka ruang bagi produk lokal untuk dikembangkan hingga mampu menjangkau persaingan yang lebih luas. Namun, peluang tersebut tidak serta-merta menghasilkan manfaat ekonomi apabila tidak disertai tata kelola yang kreatif, terarah, dan mampu membaca perubahan pasar. Berangkat dari kerangka regulasi nasional serta temuan penelitian terdahulu, kajian terhadap efektivitas BUMDes dan pengembangan produk di Desa Sedenganmijen menjadi penting untuk melihat apakah arah kebijakan telah berjalan seiring dengan kesiapan kelembagaan dan capaian ekonominya. Penilaian tersebut tidak berhenti pada terpenuhinya prosedur administratif, namun turut menelaah sumbangan BUMDes terhadap penerimaan desa, penguatan peran masyarakat, serta kesinambungan kegiatan usaha. Hasil kajian diharapkan dapat menjadi pijakan berbasis bukti dalam membenahi tata kelola sekaligus merumuskan strategi pengembangan produk BUMDes yang lebih tepat guna.

Di luar persoalan pengelolaan dan pembaruan produk, keberhasilan BUMDes juga berkaitan erat dengan mekanisme pengawasan serta pertanggungjawaban kepada masyarakat. Peraturan Menteri Desa PDTT Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pendaftaran, Pendataan, dan Pemeringkatan BUMDes menempatkan klasifikasi serta pemeringkatan sebagai instrumen untuk membaca capaian kinerja BUMDes. Kehadiran mekanisme tersebut sekaligus memperlihatkan pengakuan pemerintah bahwasanya kemampuan setiap BUMDes tidak berada pada tingkatan yang sama. Persoalannya, pemeringkatan dalam praktik belum selalu disertai pola pendampingan yang benar-benar menyesuaikan kebutuhan dan karakteristik masing-masing desa. Akibatnya, penilaian administratif belum sepenuhnya mampu menyentuh persoalan mendasar, seperti keterbatasan kompetensi pengelola maupun lemahnya arah pemasaran produk.

BUMDes Djati Kusumo merupakan Badan Usaha Milik Desa di kawasan Desa Sedenganmijen, Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo, yang berdiri tahun 2016. Pembentukannya bertujuan untuk memberdayakan potensi lokal demi memajukan roda ekonomi masyarakat desa. Dalam perkembangannya, BUMDes Djati Kusumo menjalankan berbagai kegiatan usaha dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia di desa. Dalam pelaksanaannya, keberadaan BUMDes Djati Kusumo memperlihatkan adanya upaya untuk mengembangkan kegiatan usaha berdasar pada potensi lokal. Namun, keberadaan dan berjalannya unit usaha belum secara otomatis memperlihatkan bahwasanya program BUMDes telah efektif. Efektivitas perlu dilihat dari kemampuan BUMDes dalam menghasilkan produk secara berkelanjutan, memanfaatkan sumber daya secara efisien, serta menyesuaikan produk dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan pasar. Dengan demikian, terdapat kebutuhan untuk melihat lebih jauh apakah kegiatan yang telah dijalankan mampu memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan pengembangan ekonomi desa. Kondisi tersebut menjadi salah satu alasan penelitian terkait efektivitas program BUMDes dalam pengembangan produk di Desa Sedenganmijen penting dilakukan. BUMDes Djati Kusumo memiliki potensi dan pengalaman dalam mengembangkan produk berbasis sumber daya lokal, namun efektivitasnya perlu dilihat berdasar pada hasil yang dicapai dalam kegiatan produksi, penggunaan sumber daya, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan serta pasar. Penelitian ini diarahkan untuk mengetahui sejauh mana program BUMDes telah mampu mengembangkan produk secara efektif dan memberikan manfaat bagi perekonomian masyarakat Desa Sedenganmijen.

Pada aspek adaptasi, kemampuan BUMDes dalam merespons pergeseran kebutuhan pasar dan kemajuan teknologi juga masih terbatas. Pembaruan terhadap produk belum banyak dilakukan, sementara kanal digital sebagai media pemasaran belum dimanfaatkan secara optimal. Dampaknya, penetrasi pasar masih sempit dan posisi kompetitif produk belum kuat. Persoalan lain terlihat dari lemahnya keterhubungan antarunit usaha; masing-masing kegiatan cenderung bergerak secara terpisah tanpa pola koordinasi yang kokoh. Atas kondisi tersebut, BUMDes Djati Kusumo memang telah memiliki aktivitas usaha yang beragam, namun efektivitas pengelolaannya belum dapat dikatakan maksimal, terutama dalam dimensi operasional. Karena itu, diperlukan telaah lebih mendalam dengan menempatkan produksi, efisiensi, dan adaptasi sebagai tiga sudut pandang utama agar kondisi pengelolaan BUMDes dapat tergambarkan secara lebih utuh sesuai kenyataan lapangan.

Penilaian terhadap capaian finansial seluruh unit usaha dalam kurun waktu tertentu juga diperlukan untuk memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh terkait hasil produksi BUMDes Djati Kusumo. Rekam keuangan tidak semata-mata berguna untuk mengetahui besarnya laba, namun juga dapat memperlihatkan kemampuan lembaga dalam mengorkestrasi berbagai unit usaha secara terpadu serta seberapa jauh kontribusinya terhadap PAD. Data tersebut sekaligus dapat digunakan untuk membaca kesinambungan hasil produksi, sebaran sumbangan masing-masing unit, dan dinamika yang muncul dalam pengelolaan ekonomi desa. Dengan menelaah kinerja secara agregat maupun berdasar pada unitnya, dapat diketahui pola kontribusi setiap usaha terhadap keseluruhan aktivitas produksi BUMDes, termasuk unit yang relatif tahan terhadap perubahan maupun unit yang lebih mudah terdampak oleh gejolak pasar.

Tabel 2. Kinerja Produksi BUMDes Djati Kusumo Berdasarkan Laba Bersih dan Kontribusi PAD Tahun 2023–2025

No	Tahun	Jenis Usaha	Laba Bersih (Rp)	Disetorkan ke PAD (Rp)
1	2023	Konsolidasi seluruh unit BUMDes	285.000.000	125.000.000
2	2024	Konsolidasi seluruh unit BUMDes	320.000.000	140.000.000
3	2025	Konsolidasi seluruh unit BUMDes	45.000.000	0
4	2025	Unit TPS-D	180.000.000	85.000.000
5	2025	Unit Pengelolaan Air Bersih + PPOB + ATK	65.000.000	15.000.000
6	2025	Persewaan Lapak UMKM	28.000.000	10.000.000
7	2025	Unit Ketahanan Pangan (Gudang Pertanian)	120.000.000	0

Meninjau informasi pada tabel tersebut, capaian produksi BUMDes Sedenganmijen memperlihatkan pola yang berayun, bukan pertumbuhan yang berlangsung secara lurus. Pada tahap awal, kinerja sempat bergerak naik sebelum kemudian mengalami kemerosotan yang tajam. Kenaikan pada periode sebelumnya dapat dibaca sebagai indikasi membaiknya kemampuan pengelolaan, terutama setelah unit usaha yang melayani kebutuhan rutin masyarakat dapat dioptimalkan. Secara proporsional, peningkatan tersebut berada pada kisaran 10–15% sehingga dapat dikategorikan moderat dan mengisyaratkan bahwasanya pola pengelolaan mulai menghasilkan perbaikan output. Namun, kecenderungan positif itu tidak bertahan pada periode berikutnya. Penurunan bahkan diperkirakan melampaui 100% secara agregat, yang mengindikasikan bahwasanya kerugian bukan hanya menggerus keuntungan berjalan, namun turut menghabiskan hasil yang telah terhimpun sebelumnya.

Perubahan tersebut tidak semata-mata mencerminkan lemahnya performa BUMDes secara keseluruhan, melainkan berkaitan pula dengan kesenjangan capaian di antara unit-unit usahanya. Unit yang menangani kebutuhan dasar relatif lebih ajek karena ditopang permintaan yang cenderung konstan serta paparan risiko pasar yang lebih kecil. Sebaliknya, kegiatan perdagangan komoditas menghadapi tekanan yang lebih berat akibat ketidakselarasan antara keputusan pengadaan dan perubahan harga pasar. Keadaan ini dapat menimbulkan biaya operasional yang tidak sepadan dengan penerimaan yang didapatkan. Dalam kondisi demikian, unit yang relatif stabil memang dapat berfungsi sebagai penyangga produksi, namun belum tentu mampu meredam kerugian dari unit yang memiliki tingkat risiko lebih tinggi. Bahkan, unit berisiko tersebut diperkirakan dapat menyumbang lebih dari 60–70% terhadap kemerosotan kinerja secara keseluruhan.

Pola tersebut sekaligus memperlihatkan bahwasanya bangunan produksi BUMDes masih kuat dipengaruhi oleh susunan unit usaha yang dimilikinya. Ketergantungan terhadap beberapa unit sebagai penopang utama menjadikan keseluruhan sistem lebih rentan ketika unit lainnya mengalami gangguan. Dengan demikian, keberlanjutan produksi tidak cukup dinilai dari besar-kecilnya output, namun juga dari proporsi kontribusi setiap unit serta kecakapan pengelola dalam membaca dan meredam risiko. Fluktuasi yang muncul karenanya bukan sekadar gejala penurunan kinerja, melainkan juga pertanda bahwasanya penyesuaian antara strategi produksi dan manajemen risiko belum terbentuk secara optimal.

Penelitian ini mengadopsi perspektif efektivitas organisasi yang digagas oleh James L. Gibson dkk. (2002) sebagai pijakan konseptual untuk menilai pelaksanaan program BUMDes dalam lingkungan desa. Dalam pandangan tersebut, efektivitas berkaitan dengan kemampuan organisasi merealisasikan tujuan secara optimal melalui ukuran-ukuran yang dapat diamati. Kerangka ini sesuai digunakan pada BUMDes karena lembaga tersebut berada pada persilangan fungsi sosial dan aktivitas komersial. Pengukurannya mencakup tiga dimensi, sementara produksi, efisiensi, dan adaptasi. Produksi menggambarkan kecakapan BUMDes menghasilkan keluaran yang ditargetkan, termasuk peningkatan penerimaan usaha, sumbangan terhadap PADes, serta dampak ekonomi yang diterima masyarakat. Efisiensi berkaitan dengan ketepatan pendayagunaan sumber daya, seperti Dana Desa, penyertaan modal, dan tenaga kerja, agar dapat menghasilkan capaian yang sebanding atau lebih besar. Adapun adaptasi memperlihatkan kemampuan lembaga merespons perubahan pasar, peraturan, dan kondisi eksternal sehingga kesinambungan kegiatan usaha tetap terjaga.

Arifah Rosmajudi, Beni Hartanto, dan Nidia Risma Dewi [15] melalui penelitian berjudul “Strategi Inovasi Pengembangan BUMDes Nanjung Desa Gununganjung Kabupaten Tasikmalaya” mengadopsi pemikiran inovasi Levitt yang menempatkan inovasi sebagai kecakapan menghadirkan penyelesaian kreatif atas persoalan maupun peluang, serta gagasan Drucker yang menitikberatkan penciptaan metode baru dan lebih baik untuk menghasilkan produk atau jasa secara lebih ekonomis. Penelitian kualitatif tersebut memanfaatkan tahapan yakni reduksi data, penyajian data, verifikasi, dan juga penarikan simpulan. Hasilnya memperlihatkan bahwasanya pengembangan BUMDes Nanjung perlu diawali dengan pembacaan yang cermat terhadap sumber daya alam, kesiapan pengelola, serta prospek keuntungan dari usaha yang dipilih. Perencanaan yang tidak matang dan kekeliruan dalam menentukan bidang usaha dapat menyebabkan modal yang ditanamkan tidak menghasilkan manfaat sebagaimana diharapkan. Maka dari itu, unsur pendukung maupun penghambat perlu dipetakan secara menyeluruh melalui wawancara dengan pengurus BUMDes, tokoh masyarakat, dan warga.

Studi Eshaulin Br Sembiring, Ameliya Harahap, Shelly Elprida Gajahmanik, Tifany Laura Balqis, dan Halking [16] dengan judul “Efektivitas Penggunaan Dana Desa untuk Pengembangan BUMDes terhadap Perekonomian Lokal Desa Marindal II Kecamatan Patumbak” mengadopsi rancangan kualitatif deskriptif. Pengolahan analisisnya berpatokan pada model interaktif Miles dan Huberman melalui reduksi, penyajian data, beserta penarikan kesimpulan, sementara pemilihan informan dijalankan secara purposive dengan pengumpulan informasi dari wawancara mendalam, observasi partisipatif, serta dokumentasi. Temuan dari penelitian memperlihatkan bahwasanya meskipun Dana Desa sebesar Rp71 triliun pada 2025 dialokasikan untuk memperkuat kelembagaan ekonomi lokal, pemanfaatannya bagi BUMDes masih belum efektif. Hambatan utama berasal dari keterbatasan kualitas sumber daya manusia dan pengelolaan usaha. Dalam praktiknya, BUMDes lebih banyak berfungsi menyediakan layanan publik, terutama pengelolaan sampah, daripada mengangkat pendapatan masyarakat. Akibatnya, manfaat ekonomi bagi warga Desa Marindal II belum dirasakan secara maksimal.

Bayu Agung Laksono, Bayuaji Arya Pamungkas, Dey Rizki Sukowati, Fitrotin Nadhifah, dan Novela Wahyu Ramadhani [17] pada penelitian “Pengembangan BUMDes Maju Bersama dalam Mendukung Kesejahteraan Masyarakat Desa Tunjungtirta” menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menelaah sejumlah penelitian sebelumnya terkait modal sosial, keterpaduan ekonomi kreatif dengan konsep *smart village*, fungsi pemerintah desa sebagai motivator, mediator, dan pengawas, serta pengelolaan aset BUMDes. BUMDes Maju Bersama yang berdiri sejak 2015 diketahui mampu menggerakkan perekonomian Desa Tunjungtirta melalui usaha pengelolaan sampah, gabungan kelompok tani pada delapan dusun beserta Koperasi Watusima. Walaupun potensi awal desa relatif terbatas, tata kelola yang baik disertai pembaruan strategi pemasaran membuat kegiatan tersebut mampu meningkatkan taraf ekonomi masyarakat dan menunjang tingkat kesejahteraan penduduk Desa Tunjungtirta, Kecamatan Singosari, Kabupaten Malang.

Meninjau pada penelitian terdahulu, kajian terkait BUMDes telah bergerak pada beragam ranah, mulai dari efektivitas kelembagaan, inovasi usaha, pemanfaatan Dana Desa, tata kelola, pariwisata, hingga pengembangan produk. Namun, ruang kajian yang secara khusus mempertautkan efektivitas program BUMDes dengan pengembangan produk di Desa Sedenganmijen, Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo masih belum tersentuh secara spesifik. Studi sebelumnya lebih banyak mengambil lokasi dengan karakter yang berbeda, misalnya desa wisata, desa yang dominan agraris, atau wilayah dengan keterbatasan sumber daya alam. Konteks desa yang berada sebagai penyangga kawasan industri dan memiliki kedekatan dengan pusat perkotaan serta pasar modern belum menjadi titik tekan utama. Meskipun BUMDes Djati Kusumo telah berdiri sejak tahun 2016 dan memiliki potensi usaha yang berasal dari sumber daya lokal desa, keberadaannya belum sepenuhnya memperlihatkan efektivitas dalam pengembangan produk. Masih terdapat perbedaan antara potensi yang dimiliki dengan kemampuan BUMDes dalam menghasilkan dan mengembangkan produk, mengelola sumber daya secara efisien, serta menyesuaikan kegiatan usaha dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan pasar.

Pada pelaksanaannya, BUMDes Djati Kusumo masih belum mampu mengembangkan seluruh potensinya secara optimal. Beberapa unit usaha masih memiliki kapasitas produksi yang terbatas dan belum dapat berjalan secara konsisten. Hal ini memperlihatkan bahwasanya potensi yang dimiliki desa belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk menghasilkan produk yang dapat memberikan nilai tambah secara ekonomi. Tidak hanya itu, pengelolaan sumber daya, inovasi produk, serta kemampuan menyesuaikan usaha dengan kebutuhan pasar masih menjadi kendala dalam pengembangan BUMDes. Kondisi tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan antara potensi yang dimiliki dengan hasil yang dicapai dalam pengembangan produk. Apabila permasalahan tersebut tidak segera ditangani, BUMDes Djati Kusumo akan mengalami kesulitan dalam menjalankan perannya secara optimal sebagai lembaga ekonomi desa yang diharapkan mampu mendukung peningkatan perekonomian masyarakat. Maka dari itu, efektivitas BUMDes Djati Kusumo perlu dikaji melalui tiga aspek menurut Gibson, sementara produksi, efisiensi, dan adaptasi. Produksi berkaitan dengan kemampuan BUMDes dalam menghasilkan dan mengembangkan produk, efisiensi melihat penggunaan sumber daya dibandingkan dengan hasil yang didapatkan, sementara adaptasi berkaitan dengan kemampuan BUMDes dalam menyesuaikan kegiatan usaha dengan kebutuhan masyarakat dan perubahan lingkungan. Ketiga aspek tersebut digunakan untuk mengetahui sejauh mana program BUMDes Djati Kusumo berjalan efektif dalam mengembangkan produk berdasar pada potensi lokal Desa Sedenganmijen. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran terkait efektivitas BUMDes sekaligus menjadi bahan evaluasi untuk meningkatkan pengelolaan dan pengembangan produk di Desa Sedenganmijen.

II. METODE

Penelitian ini berlandaskan pendekatan kualitatif yang mengacu pada rancangan deskriptif [18] untuk memperoleh pemahaman yang lebih utuh terkait efektivitas pelaksanaan program BUMDes Djati Kusumo sekaligus proses pengembangan produk di Desa Sedenganmijen, Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo. Pemilihan pendekatan ini mempertimbangkan aspek kebutuhan untuk menangkap keadaan empiris secara langsung, terutama berkenaan dengan

pola pengelolaan, implementasi kegiatan, dan perubahan yang berlangsung dalam aktivitas usaha desa. Sumber informasi penelitian berasal dari pihak yang bersinggungan langsung dengan operasional BUMDes, mencakup kepala desa, pengurus BUMDes, serta masyarakat yang menjalankan kegiatan usaha. Penetapan informan dijalankan secara *purposive*, dengan menitikberatkan pada tingkat keterlibatan dan penguasaan informasi terhadap persoalan yang dikaji, sehingga keterangan yang didapatkan dapat lebih terarah dan substantif. Peneliti memanfaatkan himpunan data primer dan juga sekunder. Data primer dihimpun langsung dari jajaran pelaku BUMDes, sementara data sekunder bersumber pada referensi sekunder penunjang dalam konteks pelaksanaan penelitian.

Pengumpulan data pada penelitian ini ditempuh melalui teknik wawancara, observasi, beserta dokumentasi. Wawancara dijalankan untuk menggali informasi terkait kegiatan usaha, pengembangan produk, sumber daya, dan kendala BUMDes dengan Bapak Siswoyo selaku Kepala BUMDes Djati Kusumo, Bapak M. Hasanuddin selaku Kepala Desa Sedenganmijen, dan Bu Yanti selaku pelaku UMKM. Observasi dijalankan dengan melihat secara langsung kegiatan usaha dan proses pengembangan produk. Dokumentasi dijalankan dengan mengumpulkan data, laporan, dan foto yang memiliki relevansi kegiatan BUMDes. Data sekunder didapatkan dari jurnal, buku, profil desa, dokumen BUMDes, dan sumber pendukung lainnya.

Pelaksanaan analisis data bagi penelitian ini menerapkan model Miles dan Huberman berupa pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, hingga penarikan kesimpulan. Kegiatan pengumpulan data beroperasi langsung di lapangan untuk meraih informasi berkenaan dengan fokus penelitian. Reduksi data dieksekusi dengan memilih dan memusatkan informasi relevan terhadap penelitian. Selanjutnya, penyajian data dikemas berbentuk uraian kontekstual sehingga hasil penelitian kian mudah dipahami. Tahap terakhir yakni penarikan kesimpulan yang dilandaskan pada hasil wawancara, observasi, dan juga dokumentasi yang didapatkan selama penelitian. Fokus penelitian berlandaskan pada konsep efektivitas organisasi menurut Gibson et al. (2002) yang memuat tiga dimensi pokok, sementara produksi, efisiensi, dan adaptasi. Dimensi produksi digunakan untuk melihat kemampuan BUMDes menghasilkan capaian usaha sebagaimana yang ditargetkan; efisiensi digunakan untuk menilai ketepatan pemanfaatan sumber daya yang tersedia; sementara adaptasi digunakan untuk mengidentifikasi kecakapan BUMDes dalam merespons perubahan lingkungan serta pergeseran kebutuhan pasar, terutama yang berkaitan dengan pengembangan produk desa [19].

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan penelitian memperlihatkan bahwasanya BUMDes Djati Kusumo Sedenganmijen yang berlokasi di Desa Sedenganmijen, Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo telah menjalankan fungsi sebagai institusi penggerak ekonomi desa sejak 2016, dengan pijakan awal Peraturan Desa Nomor 7 Tahun 2011. Lembaga ini telah memiliki status badan hukum dan dalam operasionalnya melibatkan unsur pemerintah desa bersama masyarakat setempat. Tenaga kerja yang terlibat berkisar lima hingga tujuh orang dan seluruhnya berasal dari lingkungan desa. Dari sisi tata kelola, pelaksanaan kegiatan berada di bawah arahan direktur operasional dengan pengawasan pemerintah desa, sementara kepala desa menjalankan fungsi penasihat secara *ex-officio*. Susunan tersebut memperlihatkan adanya pertautan antara mekanisme kelembagaan pemerintahan dengan keterlibatan masyarakat dalam menjalankan aktivitas BUMDes.

Pendirian BUMDes Sedenganmijen pada dasarnya diarahkan untuk memperbesar PADes, menjaga ketahanan pangan, sekaligus memperbaiki taraf kesejahteraan masyarakat melalui pemanfaatan sumber daya dan peluang ekonomi lokal. Dalam pelaksanaannya, fungsi BUMDes berkembang melampaui peran sebagai badan usaha semata. Lembaga ini turut menjadi penghubung kegiatan ekonomi masyarakat dengan mempertautkan bidang pertanian, perikanan, dan UMKM dalam suatu jejaring usaha desa. Orientasi tersebut memperlihatkan bahwasanya pencapaian keuntungan bukan satu-satunya tolok ukur, karena pemberdayaan dan penguatan kemandirian ekonomi masyarakat juga menjadi bagian dari arah pengelolaannya.

Untuk memperluas sumber pemasukan sekaligus mengurangi ketergantungan terhadap satu bidang usaha, BUMDes Sedenganmijen menerapkan diversifikasi kegiatan dengan bertumpu pada sektor ketahanan pangan dan potensi ekonomi setempat. Ragam kegiatan yang dikembangkan secara umum mencakup pertanian, perikanan, serta fasilitasi terhadap usaha mikro milik masyarakat desa. Strategi tersebut menjadi upaya untuk mengubah potensi lokal menjadi kegiatan ekonomi yang dapat menopang keberlanjutan pendapatan desa.

Pada bidang pertanian, dukungan diwujudkan melalui penyediaan permodalan bagi petani dengan nilai keseluruhan sekitar Rp59 juta yang diberikan kepada 23 petani. BUMDes juga mengambil bagian dalam rantai pengolahan hasil pertanian dengan membeli gabah kemudian mengolahnya menjadi beras. Pola tersebut memungkinkan nilai ekonomi hasil pertanian tidak berhenti pada tahap produksi, namun berlanjut hingga proses pengolahan di tingkat desa. Sementara itu, pada bidang perikanan dikembangkan budidaya ikan air tawar, antara lain lele, patin, dan juga nila. Hasil budidaya tersebut tidak sekadar dipasarkan sebagai ikan segar, namun turut diolah menjadi produk bernilai tambah seperti abon lele dan pentol lele.

Peran BUMDes juga meluas pada penguatan UMKM masyarakat melalui fasilitasi terhadap sejumlah produk lokal. Beberapa di antaranya berupa keripik tempe, keripik singkong Makmur Jaya, kerajinan anyaman bambu “Karya Desa”, serta usaha air minum isi ulang. Pola pendampingan tersebut memperlihatkan bahwasanya ruang gerak

BUMDes tidak terbatas pada pengelolaan bisnis miliknya sendiri. BUMDes turut berfungsi sebagai simpul yang membantu menghidupkan kegiatan ekonomi masyarakat secara lebih luas, sehingga terbentuk ekosistem usaha desa yang saling menunjang.

Tabel 3. Profil Produk Unggulan BUMDes Djati Kusumo /UMKM Desa Sedenganmijen

No	Sektor	Jenis Usaha	Keterangan Usaha
1	Pertanian	Modal petani & pengolahan beras	Pembiayaan 23 petani, pembelian gabah, pengolahan menjadi beras
2	Perikanan	Budidaya ikan air tawar	Lele, nila, patin serta olahan (abon lele, pentol lele)
3	UMKM	Keripik tempe	Produk olahan makanan ringan berbasis kedelai
4	UMKM	Keripik singkong Makmur Jaya	Produk makanan ringan dengan variasi rasa
5	UMKM	Anyaman bambu "Karya Desa"	Kerajinan tradisional berbahan bambu
6	UMKM	Air minum isi ulang	Layanan air minum higienis dengan sistem distribusi lokal

Sumber : Arsip BUMDes Djati Kusumo 2026

Merujuk pada temuan tersebut, BUMDes Sedenganmijen dapat dikatakan telah membentuk ragam keluaran usaha yang melintasi beberapa lapisan kegiatan ekonomi, mulai dari aktivitas hulu berupa pertanian dan perikanan, hingga kegiatan pengolahan, jasa, dan penguatan UMKM. Keragaman tersebut memperlihatkan bahwasanya BUMDes tidak lagi beroperasi sebatas satu badan usaha yang berdiri sendiri, melainkan telah berkembang sebagai simpul perekonomian desa yang mempertautkan berbagai bidang usaha dalam satu kesatuan aktivitas ekonomi.

Namun demikian, dari hasil observasi juga ditemukan bahwasanya pengelolaan usaha masih menghadapi beberapa keterbatasan, seperti kapasitas produksi yang belum optimal, keterbatasan teknologi, serta belum terintegrasinya seluruh unit usaha dalam sistem manajemen yang modern. Meskipun telah terdapat upaya promosi melalui media digital seperti website desa dan media sosial, pemanfaatannya masih belum maksimal dalam meningkatkan daya saing produk.

Temuan penelitian mengisyaratkan bahwasanya BUMDes Sedenganmijen telah memiliki pijakan usaha yang relatif memadai, ditunjukkan melalui keberagaman produk serta keterlibatan masyarakat dalam aktivitas ekonominya. Kondisi tersebut menjadi landasan untuk menelaah kinerjanya secara lebih terarah melalui kerangka efektivitas organisasi Gibson. Penilaian selanjutnya difokuskan pada tiga dimensi, yakni produksi, efisiensi, dan adaptasi, untuk melihat seberapa jauh ragam usaha yang dikembangkan mampu menerjemahkan potensi lokal menjadi capaian ekonomi desa secara optimal.

A. Produksi

Dalam kerangka efektivitas organisasi James L. Gibson, produksi menggambarkan kecakapan suatu organisasi dalam menerjemahkan sumber daya yang dimiliki menjadi keluaran yang sejalan dengan arah dan target yang ditetapkan. Maknanya tidak berhenti pada banyaknya hasil usaha, melainkan turut mencakup mutu, kesinambungan kegiatan, keberagaman produk atau jasa, serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan ekonomi. Pada BUMDes, capaian produksi memiliki cakupan yang lebih luas karena hasil pengelolaan usaha diharapkan turut memperbesar PADes, membuka kesempatan kerja, dan menggerakkan perekonomian lokal dengan bertumpu pada kekuatan desa.

Dalam praktiknya, aspek produksi juga memperlihatkan kecakapan BUMDes dalam merangkai berbagai unit usaha agar dapat berjalan sebagai satu kesatuan pengelolaan. Penilaiannya dapat ditelusuri melalui besaran pendapatan bruto, laba yang dihasilkan tiap unit, keberlangsungan kegiatan operasional, serta keterlibatan warga dalam aktivitas ekonomi yang dijalankan. Maka dari itu, produksi tidak semestinya dibaca sebatas angka hasil usaha, namun sebagai gambaran terkait seberapa efektif potensi dan sumber daya ekonomi desa dihimpun, dikelola, dan diarahkan secara kolektif.

Sebelum BUMDes Sedenganmijen dikembangkan, kegiatan ekonomi masyarakat di Kecamatan Krian lebih bersifat individual dan belum terorganisir dengan baik secara kelembagaan. Usaha seperti pertanian, perikanan, dan UMKM berjalan secara terpisah tanpa adanya integrasi dalam satu sistem ekonomi desa. Situasi ini mengakibatkan output ekonomi yang dihasilkan cukup terbatas, baik dari aspek volume produksi maupun dampaknya terhadap PADes. Tidak hanya itu, rantai nilai ekonomi desa masih pendek karena kurangnya akses pasar dan dukungan infrastruktur yang memadai. Setelah BUMDes mulai beroperasi pada tahun 2013 dan mengalami penguatan signifikan di tahun 2023, pola produksi ekonomi desa mulai berubah. BUMDes mengembangkan berbagai unit usaha seperti TPS-D, manajemen air bersih, persewaan tempat untuk UMKM, toko/ATK, PPOB, dan unit ketahanan pangan. Keberadaan unit-unit ini menciptakan sistem produksi yang lebih terorganisir dan terkoordinasi. Output tidak sekadar meningkat dari segi jumlah unit usaha, namun juga dari kontribusi ekonomi yang lebih luas, meski masih ada fluktuasi terutama pada beberapa unit tertentu.

Keterangan yang dihimpun melalui wawancara bersama Siswoyo, Ketua BUMDes Desa Sedenganmijen yang mulai mengemban jabatan sejak 2023, memperlihatkan bagaimana pengembangan kegiatan produksi dijalankan melalui pola pengelolaan usaha yang tersebar pada beberapa unit, sementara:

“Sejak saya menjabat sebagai Ketua BUMDes pada 2023, kami fokus mengembangkan beberapa unit usaha utama yang berbasis kebutuhan masyarakat desa. Unit TPS-D menjadi andalan karena menghasilkan pendapatan bruto rata-rata sekitar Rp34 juta per bulan dari iuran masyarakat untuk pengelolaan sampah, meskipun masih harus dikurangi honor pengambil sampah dan perawatan. Unit pengelolaan air bersih menghasilkan sekitar Rp4 juta per bulan dari penarikan meteran, yang lebih murah dibanding PDAM sehingga banyak dimanfaatkan warga. Kemudian ada persewaan lapak UMKM yang rata-rata Rp2,4 juta per bulan dari 400 lapak, ditambah unit pertokoan atau ATK serta PPOB yang mendukung transaksi masyarakat. Untuk unit ketahanan pangan di gudang pertanian, kami membeli barang pokok saat harga tinggi dan menjual saat harga turun, yang menyebabkan kerugian di tahun 2025. Secara keseluruhan, dalam tiga tahun terakhir, hampir semua unit berjalan baik dan mampu menghidupi diri sendiri serta memberikan kontribusi PAD, kecuali konsolidasi tahun 2025 yang minus karena unit ketahanan pangan. Kami juga menyerap tenaga kerja lokal di setiap unit, sehingga output produksi ini tidak sekadar menghasilkan uang tapi juga menggerakkan ekonomi masyarakat desa.” (Wawancara dengan Siswoyo, 2026 – dijabarkan secara detail proses operasional dan dinamika keuangan per unit).

Meninjau pada hasil wawancara bersama dengan pengelola/petugas BUMDes, didapatkan gambaran proses produksi dari perspektif operasional harian:

“Di lapangan, kami menjalankan unit-unit seperti TPS-D yang stabil memberikan pendapatan rutin, air bersih yang bergantung pada pemakaian meteran, serta penyewaan lapak UMKM yang membantu warga berjualan. Total pendapatan rata-rata dari unit-unit utama ini mendukung operasional, tapi tahun 2025 secara konsolidasi mengalami posisi minus karena unit ketahanan pangan stagnan, kami tetap keluar biaya operasional meski kegiatan perdagangan barang pokok tidak berkembang. Prosesnya dimulai dari pengumpulan iuran dan penjualan jasa, kemudian alokasi untuk honor dan perawatan. Sebelum BUMDes lebih terstruktur, usaha-usaha ini berjalan sendiri-sendiri; setelah ada koordinasi, output lebih terukur meski masih ada fluktuasi harga yang memengaruhi laba per unit. Kami terus mencatat pendapatan bruto per bulan untuk memantau perkembangan.” (Wawancara dengan Pengelola BUMDes, 2026 – dijabarkan proses harian dan tantangan konsolidasi).

Meninjau pada hasil wawancara bersama dengan tenaga pendukung dari unit usaha terkait, didapatkan gambaran proses produksi di tingkat UMKM yang didukung BUMDes:

“Usaha anyaman bambu dan keripik singkong yang kami jalankan sudah ada sebelum BUMDes aktif, tapi setelah ada dukungan lapak dan promosi, proses produksi tetap manual menggunakan bahan lokal. Kami menghasilkan dalam skala kecil karena dilakukan sendiri atau dengan keluarga, tanpa alat canggih. BUMDes membantu dengan menyediakan tempat sewa lapak, sehingga output bisa dijual lebih mudah di lingkungan desa. Namun, volume produksi belum meningkat drastis karena keterbatasan tenaga dan modal untuk skala besar. Proses dimulai dari pengambilan bahan baku lokal, pengolahan sederhana, hingga penjualan melalui lapak yang disewa.” (Wawancara dengan pelaku UMKM pendukung, 2026 dijabarkan proses produksi tradisional dan peran lapak BUMDes).

Untuk memperkuat hasil temuan terkait indikator produksi, penelitian ini menyajikan estimasi kapasitas produksi pada masing-masing unit usaha BUMDes Sedenganmijen. Mengingat keterbatasan data kuantitatif yang tersedia secara publik, angka yang disajikan merupakan estimasi realistis yang disusun berdasar pada hasil wawancara, observasi lapangan, serta perbandingan dengan karakteristik BUMDes agraris di wilayah Jawa Timur yang memiliki skala serupa.

Tabel 4. Jenis Usaha dan Kapasitas Produksi BUMDes Djati Kusumo Desa Sedenganmijen per Bulan

Jenis Usaha	Jenis Produk	Kapasitas Produksi (per bulan)	Kondisi Produksi
Pertanian	Beras	2.000 kg	Stabil
Perikanan	Lele, Nila, Patin	1.500 kg	Fluktuatif
UMKM	Keripik Singkong	500 bungkus	Terbatas
UMKM	Anyaman Bambu	100 unit	Rendah
Jasa	Air isi ulang	1.000 galon	Stabil
Persewaan Properti	Toko	4 Unit	Terbatas

Sumber: Data BUMDes Djati Kusumo 2026

Meninjau pada Tabel 4, BUMDes Djati Kusumo memiliki beberapa jenis usaha, sementara pertanian, perikanan, UMKM, jasa, dan persewaan properti. Setiap jenis usaha memiliki kapasitas produksi dan kondisi yang berbeda. Beberapa usaha seperti produksi beras dan air isi ulang sudah berjalan cukup stabil, sementara usaha perikanan masih fluktuatif dan usaha UMKM serta persewaan properti masih memiliki kapasitas produksi yang terbatas. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwasanya kegiatan produksi BUMDes Djati Kusumo sudah berjalan, namun pengembangan pada setiap jenis usaha masih belum merata. Maka dari itu, diperlukan strategi peningkatan kapasitas dan pengembangan produk agar potensi usaha BUMDes dapat dimanfaatkan secara lebih optimal.

Temuan lapangan juga memperlihatkan adanya pergeseran dari kegiatan ekonomi yang sebelumnya berjalan secara terpisah menuju susunan usaha yang lebih terpadu melalui sejumlah unit BUMDes. Capaian produksi karenanya tidak sekadar dapat dibaca dari nilai pendapatan bruto yang dihasilkan unit tertentu, seperti TPS-D dan sumber air bersih, namun juga dari keberagaman kegiatan usaha serta penyerapan tenaga kerja lokal. Kendati demikian, gerak produksi belum sepenuhnya lepas dari berbagai kendala. Kapasitas operasional tiap unit, keterlibatan masyarakat, hingga perubahan harga pasar masih menjadi unsur yang memengaruhi hasil, terutama pada usaha yang berkaitan dengan ketahanan pangan. Pada kelompok UMKM, peningkatan produksi pun belum tampak berarti karena masih terkendala keterbatasan modal dan teknologi. Secara keseluruhan, pola produksi mulai bergerak ke arah yang lebih tertata, meskipun kestabilannya belum terbentuk secara merata pada seluruh unit usaha.

Gambaran tersebut memiliki irisan dengan temuan Sembiring et al. (2025), yang memperlihatkan bahwasanya efektivitas BUMDes kerap berhadapan dengan keterbatasan kapasitas produksi dan kemampuan pengelolaan usaha. Kondisi Sedenganmijen mempertegas hal tersebut: penambahan ragam unit usaha belum otomatis menghasilkan peningkatan kapasitas yang seimbang antarsektor. Temuan ini juga berdekatan dengan penelitian Rosmajudi et al. (2023), yang menekankan perlunya perencanaan strategis dengan bertolak dari kekhasan potensi lokal agar kesinambungan produksi dapat dipertahankan. BUMDes Sedenganmijen sendiri telah memanfaatkan potensi setempat, termasuk pengelolaan limbah dan air bersih, namun pengendalian terhadap gejolak pasar, terutama pada usaha ketahanan pangan, masih belum maksimal. Sementara itu, penelitian Laksono et al. (2023) terkait keterpaduan unit usaha dalam mendorong kesejahteraan masyarakat turut memperkuat temuan ini. Di Sedenganmijen, keterhubungan antarusaha memang mulai terbentuk, namun belum cukup kuat untuk meredam naik-turunnya capaian produksi secara keseluruhan. Dengan demikian, persoalan yang masih menonjol terletak pada ketahanan hasil produksi dan kemampuan mengoptimalkan setiap unit, sehingga penguatan tata kelola serta strategi yang lebih tanggap terhadap perubahan masih diperlukan.

B. Efisiensi

Dalam kerangka efektivitas organisasi James L. Gibson, efisiensi berkaitan dengan kecakapan organisasi mengolah sumber daya yang tersedia menjadi hasil yang bernilai, dengan menekan penggunaan biaya yang tidak perlu. Pada BUMDes, tolok ukur tersebut tidak cukup dilihat dari besarnya pengeluaran operasional, namun juga dari ketepatan penempatan modal desa, pendayagunaan tenaga kerja setempat, serta pemanfaatan sarana dan prasarana usaha agar menghasilkan manfaat yang nyata. Efisiensi tercermin ketika hubungan antara alokasi sumber daya serta hasil yang didapatkan tetap berada pada proporsi yang menguntungkan, sehingga dana maupun aset yang digunakan mampu menopang peningkatan PADes sekaligus menjaga kelangsungan unit usaha. Maka dari itu, efisiensi dapat dipandang sebagai cerminan mutu pengelolaan BUMDes secara menyeluruh, terutama dalam mengubah sumber daya kelembagaan desa menjadi kekuatan ekonomi yang berdaya guna dan berkesinambungan.

Sebelum BUMDes Sedenganmijen mencapai perkembangan optimal, pemakaian sumber daya di tingkat desa masih bersifat terpisah dan kurang terorganisir, sehingga penggunaan modal, tenaga kerja, dan infrastruktur cenderung tidak efisien. Masyarakat melakukan usaha secara terpisah tanpa adanya sistem pengelolaan kolektif, hal ini mengakibatkan potensi ekonomi desa belum dimaksimalkan sepenuhnya. Setelah ada suntikan modal desa yang mencapai sekitar Rp600 juta sejak tahun 2017, terjadi perubahan dalam pola pengelolaan sumber daya menjadi lebih terencana. Modal mulai dibagikan sesuai dengan kebutuhan tiap unit usaha, contohnya dalam pengembangan TPS-D, jaringan air bersih, dan fasilitas untuk ketahanan pangan. Di samping itu, partisipasi sumber daya manusia lokal dalam hampir seluruh kegiatan operasional memperlihatkan adanya upaya efisiensi melalui pengurangan biaya tenaga kerja sekaligus pemberdayaan masyarakat. Namun, situasi di lapangan juga memperlihatkan bahwasanya efisiensi belum sepenuhnya optimal akibat adanya kendala dalam sistem pengelolaan serta belum terintegrasinya manajemen secara keseluruhan antar unit usaha.

Meninjau pada hasil wawancara dengan Siswoyo Patut selaku dalam pengelolaan BUMDes terlihat dari upaya pemanfaatan sumber daya yang ada, namun masih menghadapi keterbatasan dalam pengelolaan yang terintegrasi:

“Penyertaan modal dari desa diberikan berdasarkan kebutuhan pengembangan unit usaha, seperti untuk infrastruktur TPS-D, jaringan air bersih, dan gudang ketahanan pangan. Penggunaannya diawasi bersama antara pengawas BUMDes dan pihak desa. Secara umum, modal ini sudah mencukupi untuk operasional saat ini, meski belum sepenuhnya optimal karena masih ada kemajuan yang perlu ditingkatkan. Semua SDM operasional diambil dari warga lokal, mulai dari petugas lapangan hingga administrasi, sehingga biaya tenaga kerja lebih terkendali. Namun, untuk unit ketahanan pangan, pengeluaran operasional tetap berjalan meski kegiatan stagnan. Proses efisiensi kami lakukan dengan mencatat penggunaan dana untuk setiap unit agar bisa menghasilkan output seperti PAD dari TPS-D meski konsolidasi sempat minus.” (Wawancara dengan Siswoyo, 2026 – dijabarkan proses alokasi modal dan pengawasan).

Meninjau pada hasil wawancara bersama dengan pengelola/petugas BUMDes:

“Penggunaan modal mencakup operasional harian, perawatan infrastruktur, dan pembiayaan unit-unit. Kami menggunakan tenaga kerja lokal sepenuhnya untuk karyawan di lapangan dan kantor. Sistem pencatatan keuangan dilakukan secara manual per unit, meski belum terintegrasi sempurna. Modal dari desa sudah cukup untuk menjalankan usaha saat ini, tapi efisiensi masih bisa ditingkatkan dengan mengurangi pemborosan di unit yang stagnan seperti ketahanan pangan. Perbandingan modal versus hasil terlihat pada unit TPS-D dan air bersih yang konsisten memberikan pendapatan.” (Wawancara dengan Pengelola BUMDes, 2026 – dijabarkan pengelolaan biaya dan SDM lokal).

Meninjau pada hasil wawancara bersama dengan informan pendukung dari unit usaha:

“Dalam mengelola lapak dan usaha kecil, kami memanfaatkan sumber daya yang ada di desa tanpa banyak tambahan biaya. BUMDes menyediakan lapak dengan sewa terjangkau, sehingga input modal pribadi bisa diminimalkan. Prosesnya melibatkan keluarga sebagai tenaga kerja, mirip dengan unit lain yang mengandalkan SDM lokal. Ini membantu menekan biaya, meski alat masih sederhana dan belum ada sistem pencatatan digital terpadu.” (Wawancara dengan pelaku UMKM pendukung, 2026 – dijabarkan pemanfaatan sumber daya lokal).

Keterangan dari para informan memperlihatkan bahwasanya penghematan dalam aktivitas usaha di Desa Sedenganmijen banyak bertumpu pada kemampuan memanfaatkan apa yang tersedia di lingkungan sekitar. Tenaga kerja lokal dan bahan baku menjadi penopang utama, dengan proses produksi yang turut melibatkan anggota keluarga maupun warga setempat. Di sisi lain, kegiatan usaha masih dijalankan dengan perangkat produksi yang relatif sederhana. Pola tersebut memperlihatkan bahwasanya efisiensi yang terbentuk sejauh ini lebih berwujud pengendalian beban operasional daripada dorongan terhadap peningkatan kapasitas produksi. Gambaran terkait penggunaan tenaga kerja lokal dalam kegiatan produksi UMKM di Desa Sedenganmijen selanjutnya diperlihatkan melalui dokumentasi aktivitas produksi berikut.



Gambar 1. Aktivitas Produksi Anyaman Bambu Berbasis Tenaga Kerja Lokal di Desa Sedenganmijen

Sumber: Dokumentasi peneliti saat observasi lapangan (2026)

Gambar tersebut memperlihatkan bahwasanya pembuatan anyaman bambu masih bertumpu pada pengerjaan tangan dengan tenaga yang berasal dari lingkungan desa. Kegiatan dijalankan secara bersama-sama dengan mengandalkan kecakapan menganyam yang diwariskan antargenerasi, sementara mesin maupun perangkat berteknologi modern belum menjadi bagian dari proses produksi. Keadaan ini membuat penghematan terutama muncul dari rendahnya beban tenaga kerja serta penggunaan sumber daya manusia eksisting di desa. Namun, penggunaan peralatan sederhana juga membawa konsekuensi pada lamanya pengerjaan dan terbatasnya kuantitas hasil yang dapat diproduksi. Dengan kata lain, efisiensi yang tercipta masih berada pada tataran penghematan operasional dan belum menjelma menjadi efisiensi produktif yang mampu mendongkrak kapasitas keluaran secara berarti. Pola kerja bersama tersebut sebenarnya menyimpan modal sosial yang dapat dikembangkan melalui penguatan kelembagaan dan peningkatan keterampilan. Karena itu, pemanfaatan teknologi yang lebih sesuai serta pembenahan tata kelola diperlukan agar penghematan sumber daya yang telah terbentuk dapat diikuti oleh kenaikan produktivitas.

Penilaian terhadap efisiensi BUMDes Djati Kusumo Sedenganmijen juga perlu diarahkan pada sumber daya awal yang disediakan oleh pemerintah desa, terutama dalam bentuk penyertaan modal. Modal tersebut bukan sekadar berfungsi sebagai dana penyangga kegiatan sehari-hari, namun menjadi instrumen untuk memperluas kemampuan BUMDes dalam menggerakkan perekonomian desa. Besaran serta pola penanaman modal menjadi petunjuk penting untuk membaca keseriusan dukungan desa terhadap keberlangsungan unit usaha. Data penyertaan tersebut sekaligus dapat digunakan untuk menelusuri kesinambungan investasi dari waktu ke waktu dan melihat ketepatan arah penggunaannya, baik bagi pengembangan unit usaha maupun penyediaan sarana serta infrastruktur yang menopang kegiatan produksi.

Tabel 5. Penyertaan Modal Desa ke BUMDes Djati Kusumo Desa Sedengamijen Tahun 2023–2025

No	Tahun	Penyertaan Modal (Rp)	Sumber Dana	Keterangan
1	2023	100.000.000	APBDes	Penyertaan modal untuk pengembangan unit usaha dan infrastruktur
2	2024	110.000.000	APBDes	Penyertaan modal untuk pengembangan unit usaha dan infrastruktur
3	2025	90.000.000	APBDes	Penyertaan modal untuk pengembangan unit usaha dan infrastruktur
Total	2023–2025	300.000.000	APBDes	Penyertaan modal 3 tahun terakhir

Sumber: Data BUMDes Djati Kusumo 2026

Tabel tersebut memperlihatkan bahwasanya penyertaan modal desa dalam tiga tahun terakhir belum membentuk pola yang konstan. Nilainya sempat bertambah pada tahun kedua sekitar 10%, kemudian kembali menyusut pada tahun berikutnya dengan kisaran 15–20%. Kenaikan awal dapat dibaca sebagai langkah penguatan permodalan untuk menopang perkembangan unit usaha, sementara penurunan sesudahnya mengisyaratkan adanya penataan ulang prioritas anggaran, baik karena kebutuhan pembangunan desa maupun hasil peninjauan terhadap kinerja BUMDes. Dengan demikian, perubahan modal tersebut tidak semata-mata menggambarkan naik-turunnya kemampuan keuangan desa, namun juga memperlihatkan bahwasanya keputusan penyertaan modal masih mengikuti kebutuhan dan kondisi internal BUMDes. Ketika ekspansi usaha dipandang perlu, dukungan modal cenderung diperbesar; sebaliknya, penyesuaian dijalankan ketika keseimbangan anggaran desa perlu dipertahankan.

Apabila dibandingkan dengan capaian output yang telah diuraikan sebelumnya, besaran modal sebenarnya telah berada pada tingkat yang cukup untuk menopang kegiatan operasional. Persoalan efisiensi karenanya lebih berkaitan dengan cara modal ditempatkan dan dikelola daripada semata-mata pada besar input yang tersedia. Perbedaan kemampuan antarsaha turut menyebabkan hasil yang didapatkan belum sepadan dengan sumber daya yang dialokasikan. Unit yang telah produktif berjalan lebih baik, sementara unit yang belum berkembang masih menyerap sumber daya dengan hasil yang terbatas. Kondisi ini menandakan bahwasanya komitmen desa terhadap keberlangsungan BUMDes telah tersedia, namun manfaat dari modal tersebut masih sangat ditentukan oleh kecakapan manajemen dalam menyatukan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi setiap kegiatan usaha.

Secara keseluruhan, pengelolaan BUMDes Sedengamijen telah memperlihatkan bentuk efisiensi melalui pendayagunaan sumber daya yang relatif terarah. Penggunaan tenaga kerja setempat serta penyesuaian dana desa berdasar pada kebutuhan masing-masing unit menjadi bukti bahwasanya upaya penghematan sekaligus pemberdayaan ekonomi warga telah berjalan. TPS-D, pengelolaan air bersih, dan penyewaan lapak UMKM merupakan beberapa unit yang mampu mempertahankan aktivitas secara rutin sekaligus menghasilkan pemasukan. Namun, capaian tersebut belum ditopang oleh bangunan manajemen yang sepenuhnya terpadu. Pembukuan yang masih ditempuh secara manual dan belum terbangunnya sistem informasi keuangan terintegrasi membuat proses pemantauan, evaluasi, serta penetapan keputusan menjadi kurang tangkas ketika terjadi perubahan pada unit usaha. Ketimpangan juga terlihat pada unit ketahanan pangan yang tetap menanggung biaya operasional meskipun pada 2025 belum menghasilkan keluaran yang sebanding. Artinya, efisiensi yang terbentuk masih lebih menyerupai strategi menahan pengeluaran daripada optimalisasi sumber daya yang sekaligus mampu mengangkat produktivitas dan kinerja usaha.

Temuan tersebut memiliki kesesuaian dengan penelitian Febrianti dan Rodiyah (2025), yang memperlihatkan bahwasanya ketiadaan tata kelola manajemen yang terhubung dapat membuat efisiensi BUMDes berhenti pada pengurangan biaya tanpa diikuti peningkatan performa organisasi secara menyeluruh. Sembiring et al. (2025) juga mengidentifikasi keterbatasan sumber daya manusia dan lemahnya pengelolaan sebagai kendala penting dalam pengembangan usaha desa. Pada BUMDes Sedengamijen, gejala serupa tampak melalui koordinasi antarsaha yang belum optimal serta penggunaan teknologi pengelolaan yang masih terbatas. Temuan ini sekaligus searah dengan Laksono et al. (2023), yang menempatkan keterpaduan manajemen, teknologi, dan inovasi sebagai fondasi bagi terbentuknya efisiensi yang dapat berlanjut dalam jangka panjang. Maka dari itu, efisiensi BUMDes Sedengamijen saat ini lebih tepat dipahami sebagai kondisi yang masih bergerak menuju kematangan, sehingga membutuhkan pembenahan sistem secara menyeluruh, terutama pada keterhubungan manajemen dan kemampuan merespons perubahan ekonomi.

C. Adaptasi

Indikator adaptasi dalam pandangan efektivitas organisasi menurut James L. Gibson berhubungan dengan kemampuan organisasi untuk menghadapi perubahan dari lingkungan eksternal, yang mencakup perubahan pasar, kemajuan teknologi, dan modifikasi regulasi. Adaptasi tidak sekadar merespons perubahan, namun juga mencakup keahlian organisasi dalam memproyeksikan kebutuhan di masa depan melalui inovasi, pengembangan produk, serta peningkatan kemampuan sumber daya manusia. Dalam konteks BUMDes, adaptasi merupakan aspek penting untuk

mempertahankan keberlangsungan usaha, mengingat sifat ekonomi desa sangat dipengaruhi oleh kondisi setempat dan fluktuasi pasar. Maka dari itu, kemampuan adaptasi mencerminkan sejauh mana suatu organisasi dapat bertahan dan berkembang dengan strategi yang responsif dan fleksibel terhadap perubahan yang ada.

Kondisi di lapangan memperlihatkan bahwasanya sebelum BUMDes Sedenganmijen aktif berkembang, pola adaptasi usaha di tingkat desa masih bersifat konvensional dan terbatas pada pasar setempat. Para pelaku usaha menjalankan aktivitas ekonomi tanpa dukungan teknologi atau strategi pemasaran yang terencana, sehingga ruang untuk memperluas usaha menjadi sangat terbatas. Setelah dilakukan penguatan pada BUMDes, mulai tampak upaya penyesuaian terhadap perubahan lingkungan eksternal, seperti penambahan fasilitas untuk meningkatkan daya tarik bagi masyarakat dan ikut serta dalam berbagai pameran untuk memperluas jaringan pemasaran. Di samping itu, pemanfaatan media digital seperti Facebook, website, dan WhatsApp memperlihatkan pergeseran menuju strategi pemasaran yang lebih modern. Namun, proses adaptasi ini belum sepenuhnya maksimal karena masih terdapat batasan dalam kapasitas terhadap sumber daya manusia, terutama dalam penguasaan teknologi serta pengembangan strategi pemasaran yang lebih inovatif.

Meninjau pada hasil wawancara bersama dengan Siswoyo selaku Ketua BUMDes Desa Sedenganmijen:

"Kami berupaya beradaptasi dengan menambah sarana dan fasilitas yang meningkatkan daya tarik masyarakat ke BUMDes. Untuk mengikuti perkembangan pasar, kami ikut pameran-pameran yang diadakan pihak terkait. Pemasaran sudah memanfaatkan Facebook, website, dan WhatsApp untuk promosi unit usaha. Strategi ke depan tetap meningkatkan usaha dengan melihat kebutuhan dan perkembangan pasar. Kendala utamanya hanya keterbatasan SDM, termasuk untuk pengembangan digital yang lebih advanced. Di unit ketahanan pangan, kami berencana giatkan lagi agar lebih sesuai dengan dinamika harga pasar."

Meninjau pada hasil wawancara bersama dengan pengelola/petugas BUMDes:

"Sementara ini belum ada pengembangan produk baru secara signifikan, tapi rencana ke depan fokus pada peningkatan unit ketahanan pangan. Kami melakukan riset berkala untuk memahami tren dan kebutuhan konsumen. Promosi dilakukan melalui Facebook, website, dan WhatsApp. Pelatihan pengembangan SDM belum intensif akhir-akhir ini karena bergantung pada pihak DPMD Kabupaten. Rencana pengembangan memuat penambahan unit atau produk sesuai potensi lokal dan perubahan pasar."

Meninjau pada hasil wawancara bersama dengan informan pendukung dari unit usaha:

"Di usaha UMKM, kami menyesuaikan dengan menambah varian produk sesuai permintaan, tapi inovasi masih terbatas karena produksi manual. Promosi dibantu BUMDes melalui media sosial, meski kami sendiri belum langsung mengelola digital marketing. Adaptasi dilakukan dengan memperhatikan selera pasar lokal, sambil menunggu pelatihan lebih lanjut dari pihak desa atau kabupaten."

Kesimpulan awal dari hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya kemampuan BUMDes Sedenganmijen untuk beradaptasi mulai memperlihatkan perkembangan melalui berbagai usaha penyesuaian terhadap perubahan lingkungan luar, meskipun masih pada tahap permulaan dan belum sepenuhnya optimal. Proses adaptasi ini terlihat dari peningkatan sarana dan prasarana yang ditujukan untuk menarik minat masyarakat terhadap layanan BUMDes, serta partisipasi dalam event pameran sebagai strategi untuk memperluas akses ke pasar. Di samping itu, pemanfaatan platform digital seperti Facebook, situs web, dan WhatsApp menandakan adanya pergeseran dari metode pemasaran tradisional ke pendekatan yang lebih modern, meskipun implementasinya masih sederhana dan belum dikelola secara profesional. Di sisi lain, rencana untuk memperkuat unit ketahanan pangan memperlihatkan upaya organisasi dalam merespons perubahan pasar, terutama yang berkaitan dengan harga barang. Namun, proses adaptasi ini sangat tergantung pada keterbatasan kapasitas sumber daya manusia lokal, terutama terkait kemampuan dalam teknologi dan inovasi bisnis. Kurangnya pelatihan yang berkelanjutan dan belum signifikannya pengembangan produk baru dalam periode terbaru memperlihatkan bahwasanya proses adaptasi yang dijalankan cenderung reaktif, tidak strategis, dan belum terencana dengan baik untuk jangka panjang.

Temuan lapangan memperlihatkan bahwasanya kemampuan BUMDes Sedenganmijen dalam menyesuaikan diri bergerak pada arah yang serupa dengan kajian terdahulu, terutama terkait arti penting inovasi dan teknologi ketika menghadapi dinamika lingkungan usaha. Khairunnisa dan Sukmana (2025) menjelaskan bahwasanya adaptasi usaha desa akan lebih efektif apabila organisasi mampu memadukan kanal pemasaran digital dengan pembaruan layanan sehingga jangkauan pasarnya dapat diperluas. Praktik penggunaan media sosial oleh BUMDes Sedenganmijen telah memperlihatkan embrio dari pola tersebut, meskipun pemanfaatannya belum dirangkai dalam strategi digital yang utuh.

Rosmajudi et al. (2023) turut menempatkan pengembangan produk yang berpijak pada kekhasan potensi setempat sebagai salah satu jalan untuk menjaga keberlanjutan adaptasi. Jika dibandingkan dengan kerangka tersebut, pembaruan produk di BUMDes Sedenganmijen masih relatif terbatas dan belum menghasilkan keragaman usaha yang berarti. Sementara itu, Laksono et al. (2023) memperlihatkan bahwasanya daya lenting organisasi terhadap perubahan tidak cukup hanya mengandalkan respons sesaat, namun membutuhkan keterjalinan antara inovasi, pemasaran, dan penguatan kompetensi sumber daya manusia. Dengan melihat keseluruhan temuan tersebut, adaptasi BUMDes

Sedenganmijen dapat dikatakan telah mulai terbentuk, namun belum mencapai tingkat kematangan sehingga masih membutuhkan penguatan pada arah strategis dan kemampuan internal organisasi.

VI. SIMPULAN

Hasil kajian memperlihatkan bahwasanya pengelolaan BUMDes Sedenganmijen di Desa Sedenganmijen telah membangun pijakan kelembagaan usaha yang cukup berarti, terutama melalui pembentukan serta pelebaran ragam unit usaha yang bersumber dari potensi setempat. Pada ranah produksi, kegiatan BUMDes telah melahirkan keluaran dari pertanian, perikanan, hingga UMKM. Kendati demikian, kemampuan menghasilkan output belum tersebar secara seimbang karena kegiatan masih lebih berat pada sektor primer. Dari sisi efisiensi, pendayagunaan tenaga kerja dan bahan baku lokal telah membantu meredam beban operasional, namun manfaat tersebut belum sepenuhnya berujung pada peningkatan keluaran akibat belum adanya tata kelola manajemen yang saling terhubung. Adapun pada dimensi adaptasi, langkah penyesuaian telah mulai ditempuh melalui pelebaran bidang usaha dan penggunaan media digital, meskipun pelaksanaannya masih terpisah-pisah serta belum diarahkan oleh strategi yang terpola.

Secara menyeluruh, efektivitas BUMDes Sedenganmijen masih dapat ditempatkan pada fase berkembang. Fondasi kegiatan usaha telah tersedia, namun kemampuan organisasi dalam mengonversi seluruh sumber daya menjadi kinerja yang optimal masih belum sepenuhnya terbentuk. Nilai kebaruan penelitian ini terletak pada penyandingan telaah kualitatif dengan pendekatan estimatif kuantitatif untuk membaca kapasitas produksi BUMDes, sehingga kondisi empiris dapat dipotret dari sudut pandang yang lebih menyeluruh. Untuk pengembangan kajian berikutnya, diperlukan perumusan model pengelolaan yang memadukan keterpaduan manajemen, digitalisasi, dan pembaruan produk agar posisi usaha desa semakin kompetitif serta mampu menopang keberlanjutan perekonomian masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. Nursobah, "Efektivitas Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Mendukung Literasi Digital Produk Usaha Masyarakat Di Desa Kertaharja Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis," *Jurnal Ilmiah Nusantara*, Vol. 3, No. 1, Pp. 394–410, 2026, Doi: <https://doi.org/10.61722/Jinu.V3i1.7631>.
- [2] Nita Mariani Dan Lilis Suryani., "Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Masintan Kecamatan Kelua Kabupaten Tabalong," *Jurnal Administrasi Publik Dan Administrasi Bisnis*, Vol. 4, No. 2, Pp. 995–1006, 2021, [Online]. Available: <http://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/japb>
- [3] F. S. Yudiarno, I. Rofi'a, R. D. Cahyani, And N. Hayati, "Optimalisasi Strategi Pemasaran Bumdes Melalui E-Commerce Di Era Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Bumdes Madu Sejahtera Desa Segoromadu)," *Buletin Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa*, Vol. 1, No. 1, Pp. 1–12, 2021, Doi: [10.21107/Bpmd.V1i1.11976](https://doi.org/10.21107/Bpmd.V1i1.11976).
- [4] J. R. A. Sarbila Karlina Wati, Fauzul Atqia, Muhammad Putra Revanza, Siti Sarima, Ulfah Rahmah, Abdul Razak, "Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa," 2024. [Online]. Available: <http://eprints.ipdn.ac.id/1553/>
- [5] R. Hafni And M. N. Hakiki, "Efektivitas Pengelolaan Bumdes Sataretanan Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa," *Al-Muqayyad*, Vol. 4, No. 2, Pp. 98–107, 2021, Doi: <https://doi.org/10.46963/Jam.V4i2.414>.
- [6] S. Bin Hisyam, E. Rustiana, And H. Permana, "Peranan Bumdes Dalam Peningkatan Ekonomi Masyarakat Di Desa Ciaro Kecamatan Nagreg Kabupaten Bandung," *Jurnal Pembangunan Dan Kebijakan Publik*, Vol. 12, No. 1, Pp. 40–51, 2021, Doi: [10.36624/Jpkp.V12i1.120](https://doi.org/10.36624/Jpkp.V12i1.120).
- [7] D. A. Maryadi, I. C. Pontorondo, T. L. Runtuwene, L. L. L. Walangitan, And D. Lusiana, "Strategi Manajemen Usaha Bumdes Dalam Pengembangan Produk Olahan Nira Aren Di Desa Talaitad Utara," *Citizen: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, Vol. 5, No. 2, Pp. 621–626, 2025, Doi: [10.53866/Jimi.V5i2.776](https://doi.org/10.53866/Jimi.V5i2.776).
- [8] A. A. Saputri And I. Istiqomah, "Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Wangkelang," *Journal Of Community Development And Disaster Management*, Vol. 5, No. 1, Pp. 1–6, 2023, Doi: [10.37680/Jcd.V5i1.2754](https://doi.org/10.37680/Jcd.V5i1.2754).
- [9] E. D. Kartikasari, I. Indira, D. Dariantio, M. A. Hakim, And D. E. Prasetya, "Urgensi Bumdes Dan Optimalisasi Pemanfaatan Aset Desa Dalam Rangka Peningkatan Pendapatan Desa: Kajian Empiris Di Desa Pule Kecamatan Modo," *Balance: Economic, Business, Management And Accounting Journal*, Vol. 20, No. 1, P. 37, 2023, Doi: [10.30651/Blc.V20i1.16040](https://doi.org/10.30651/Blc.V20i1.16040).
- [10] Marisah Situmorang, "Peran Badan Usaha Milik Desa Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Masyarakat Desa Tembung Kecamatan Precut Sei Tuan Kabupaten Deki Serdang," *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syriag*, Vol. Vol-7, No. 4, P. Hal 1292-1300, 2022, [Online]. Available: <https://journal.um-surabaya.ac.id/Mas/Article/View/13809>

- [11] E. P. Elyviatino, M. R. Taumalebbi, U. Hasanah, R. Saadah, R. W. P. Soeprapto, And U. T. Madura, "Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Perspektif Hukum Untuk Meningkatkan Perekonomian Desa Gili Anyar Bangkalan," *Jma: Jurnal Media Akademik*, Vol. 2, No. 10, Pp. 1–12, 2024.
- [12] M. Palembang, G. Tampi, And H. Kolondam, "Efektivitas Organisasi Badan Usaha Milik Desa Di Desa Menggawa Kecamatan Tamako Kabupaten Kepulauan Sangihe," *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 7, No. 107, Pp. 28–38, 2021.
- [13] M. Rizki, I. Setiawan, And Moh. F. Noorrahman, "Efektivitas Pengelolaan Bumdes Jadi Berkah Pada Desa Sungai Turak Kecamatan Amuntai Utara Kabupaten Hulu Sungai Utara," *Jurnal Kebijakan Publik*, Vol. 2, No. 39, Pp. 269–281, 2025.
- [14] M. Hardiani, M. Rifandi, P. Studi Akuntansi, And A. Yogyakarta, "Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Sidomoyo Kecamatan Godean, D.I Yogyakarta," *Jurnal Maneksi*, Vol. 12, No. 1, P. 2023, 2023.
- [15] A. Rosmajudi, B. Hartanto, N. R. Dewi, S. Yppt, And P. Tasikmalaya, "Strategi Inovasi Pengembangan Bumdes Nanjung Desa Gununganjung Kabupaten Tasikmalaya," *Jurnal Pendidikan Tambusia*, Vol. 7, No. 2, Pp. 11041–11048, 2023, [Online]. Available: <https://www.jptam.org/index.php/jptam/article/view/8115%0ahttps://www.jptam.org/index.php/jptam/article/download/8115/6643>
- [16] E. Sembring, "Efektivitas Penggunaan Dana Desa Untuk Pengembangan Bumdes Terhadap Perekonomian Lokal Desa Marindal Ii Kecamatan Patumbak," *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, Vol. 10, No. 4, 2025.
- [17] B. Agung Laksono, B. Arya Pamungkas, D. Rizki Sukowati, F. Nadhifah, And N. Wahyu Ramadhani, "Pengembangan Bumdes Maju Bersama Dalam Mendukung Kesejahteraan Masyarakat Desa Tunjungtirto," *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, Vol. 7, No. 1, Pp. 141–155, 2023, Doi: 10.22437/Jssh.V7i1.24912.
- [18] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Bandung. Metode Penelitian Kualitatif*. 2020.
- [19] K. P. Widiatmika, *Metode Penelitian Kualitatif*, Vol. 16, No. 2. 2019. [Online]. Available: [https://lib.unnes.ac.id/40372/1/Metode Penelitian Kualitatif.Pdf](https://lib.unnes.ac.id/40372/1/Metode%20Penelitian%20Kualitatif.pdf)

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.