

Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Ipilo Makmur Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Di Desa Ipilo Kecamatan Gentuma Raya Kabupaten Gorontalo Utara

Nurnandita Ibrahim¹, Yahya Antu², Luthfia Bakari³

¹Ilmu Administrasi Publik, Universitas Bina Taruna Gorontalo

Corresponding Author: Nurnandita Ibrahim, e-mail: nurnanditaibrahim@gmail.com¹, yahyaantu03@gmail.com², bakariluthfia@gmail.com³

Published: August , 2025

ABSTRAK

Penelitian ini membahas pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Ipilo Makmur di Desa Ipilo, Kecamatan Gentuma Raya, Kabupaten Gorontalo Utara, dengan fokus pada aspek perencanaan, inovasi, dan kerja sama. Latar belakang penelitian berangkat dari peran strategis BUMDes sebagai instrumen pembangunan ekonomi desa sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Ipilo telah memiliki perencanaan berbasis potensi lokal, meski implementasi masih terbatas pada kapasitas manajerial. Inovasi mulai dikembangkan pada sektor pertanian dan peternakan, namun belum optimal dalam menciptakan nilai tambah. Kerja sama dengan masyarakat dan UMKM lokal sudah berjalan, tetapi masih bersifat transaksional dan belum membentuk kemitraan strategis jangka panjang. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan perlunya penguatan kapasitas manajerial, inovasi berorientasi teknologi, serta jejaring kerja sama yang lebih luas guna menjadikan BUMDes Ipilo motor penggerak ekonomi desa yang berkelanjutan.

Keywords: BUMDes, Perencanaan Strategis, Inovasi, Kerja Sama, Pembangunan Desa

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi desa merupakan salah satu agenda utama dalam strategi pembangunan nasional Indonesia. Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pemerintah menekankan pentingnya kemandirian desa dalam mengelola potensi lokal yang dimiliki. Salah satu instrumen utama yang digagas adalah pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang diharapkan mampu menjadi motor penggerak perekonomian masyarakat (Hayati 2021; Triyo, Haryono, and Irwanto 2020). BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai lembaga sosial yang berpihak pada kepentingan masyarakat, tetapi juga sebagai lembaga komersial yang berorientasi pada keuntungan dari pengelolaan sumber daya lokal (Vidinata, 2025).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa BUMDes dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan pendapatan asli desa (PADes), penciptaan lapangan kerja, serta peningkatan taraf hidup masyarakat pedesaan. Misalnya, Sari (2020) menegaskan bahwa BUMDes berperan signifikan dalam memperluas basis ekonomi lokal, sementara Adelia et al. (2025) menekankan fungsinya sebagai instrumen pemberdayaan masyarakat. Akan tetapi, temuan lain memperlihatkan bahwa keberhasilan BUMDes sangat bervariasi. Sebagian besar mengalami hambatan dalam aspek manajerial, rendahnya inovasi usaha, serta keterbatasan kemitraan dengan pihak eksternal (Setianingsih & Abduh, 2025).

Jika dikaitkan dengan teori internasional, efektivitas pengelolaan lembaga ekonomi berbasis komunitas seperti BUMDes dapat dijelaskan melalui perspektif *resource-based view* (Barney et al.,

2021), yang menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya internal maupun eksternal untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Selain itu, pendekatan *community-driven development* Adeyemo and Kehinde (2021) menggarisbawahi pentingnya partisipasi masyarakat dan kolaborasi antar-aktor lokal. Studi internasional juga menunjukkan bahwa *community enterprises* di Thailand Yang et al. (2025) serta koperasi desa di Afrika Edwards et al., (2024) berhasil mendorong pembangunan lokal karena mengutamakan inovasi usaha, perencanaan strategis, dan kemitraan dengan berbagai pihak.

Dalam konteks lokal, Desa Ipilo Kecamatan Gentuma Raya Kabupaten Gorontalo Utara mendirikan BUMDes bernama Ipilo Makmur sejak 6 Maret 2016. Pada awalnya, BUMDes ini menjalankan dua usaha, yaitu penyediaan Sarana Produksi Pertanian (SAPROTAN) dan unit simpan pinjam. Namun, kedua usaha ini mengalami kegagalan. Permasalahan utama muncul dari rendahnya kedisiplinan petani dalam memanfaatkan produk SAPROTAN serta lemahnya mekanisme pengembalian pinjaman pada unit simpan pinjam. Akibatnya, sejak 15 September 2020, kedua usaha tersebut berhenti beroperasi.

Tabel 1.

Anggaran Dana BUMDes Ipilo Makmur, Desa Ipilo:

No	Tahun	Jumlah Anggaran
1	2018	Rp. 50.000.000,
2	2019	Rp. 50.000.000,
3	2023	Rp. 70.000.000,
4	2024	Rp. 50.000.000,

Sumber: Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Setelah sempat vakum, pada tahun 2023 BUMDes Ipilo Makmur kembali menerima suntikan dana sebesar Rp70.000.000 dari APBN yang kemudian digunakan untuk membuka usaha baru berupa penyewaan tenda dan kursi. Usaha ini hingga kini masih berjalan, tetapi kontribusinya terhadap peningkatan ekonomi masyarakat belum terlihat optimal. Hal ini menunjukkan adanya persoalan mendasar dalam perencanaan usaha, kreativitas pengelolaan, dan kemampuan membangun jejaring kerja sama dengan pihak eksternal.

Jika dibandingkan dengan literatur yang ada, sebagian besar penelitian BUMDes masih bersifat deskriptif dan lebih menekankan pada fungsi BUMDes dalam meningkatkan pendapatan desa. Sedikit sekali penelitian yang menyoroti secara spesifik bagaimana BUMDes mampu bertahan setelah mengalami kegagalan usaha, atau bagaimana perencanaan, inovasi, dan pola kemitraan memengaruhi efektivitas pengelolaan. Dengan demikian, studi mengenai BUMDes Ipilo Makmur memiliki posisi strategis untuk mengisi celah tersebut.

Kebaruan penelitian ini terletak pada fokusnya terhadap efektivitas pengelolaan BUMDes pasca kegagalan usaha sebelumnya, serta keterkaitannya dengan teori internasional tentang *community enterprise* dan *resource-based view*. Penelitian ini tidak hanya menjawab persoalan praktis pengelolaan BUMDes di Desa Ipilo, tetapi juga berkontribusi pada diskursus akademik mengenai strategi pengelolaan lembaga ekonomi desa yang berkelanjutan.

Secara konseptual, penelitian ini menekankan bahwa efektivitas pengelolaan BUMDes tidak hanya bergantung pada modal dan sumber daya yang tersedia, tetapi juga pada kualitas perencanaan, tingkat inovasi usaha, serta jaringan kemitraan strategis. Tanpa tiga aspek tersebut, keberadaan BUMDes akan sulit mencapai tujuan utamanya, yakni meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa secara merata dan berkelanjutan.

Fenomena di Desa Ipilo menunjukkan bahwa BUMDes masih menghadapi tiga masalah mendasar: (1) kurangnya perencanaan berbasis potensi lokal; (2) lemahnya inovasi dalam mengembangkan usaha baru yang sesuai kebutuhan pasar; dan (3) rendahnya kerja sama dengan pihak eksternal seperti UMKM atau mitra swasta. Kondisi ini berimplikasi pada rendahnya daya saing usaha BUMDes Ipilo Makmur serta terbatasnya kontribusinya terhadap perekonomian masyarakat.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengevaluasi efektivitas pengelolaan BUMDes Ipilo Makmur secara komprehensif. Melalui kajian ini diharapkan dapat dirumuskan strategi pengelolaan yang lebih tepat, inovatif, dan berkelanjutan dalam mendorong pembangunan

ekonomi desa. Hasil penelitian juga diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi pengelola BUMDes, pemerintah desa, serta pihak-pihak lain yang berkepentingan dalam penguatan kelembagaan ekonomi desa.

Oleh karena itu, rumusan masalah penelitian ini difokuskan pada pertanyaan utama: ***“Bagaimana efektivitas pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Ipilo Makmur dalam meningkatkan ekonomi masyarakat di Desa Ipilo, Kecamatan Gentuma Raya, Kabupaten Gorontalo Utara?”***

METODE

Penelitian ini dilaksanakan di Desa Ipilo, Kecamatan Gentuma Raya, Kabupaten Gorontalo Utara, yang dipilih karena desa tersebut memiliki BUMDes yang berperan penting dalam peningkatan ekonomi masyarakat. Waktu penelitian berlangsung selama enam bulan, mencakup perencanaan, pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan laporan, sehingga hasil penelitian dapat diperoleh secara komprehensif.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Pendekatan ini bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam dalam konteks alamiah, dengan fokus pada kualitas data, bukan kuantitas. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumen resmi yang relevan, sementara analisis lebih menekankan pada proses dibanding hasil semata. Dengan metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang jelas mengenai pengelolaan BUMDes di Desa Ipilo serta dampaknya terhadap perekonomian masyarakat.

State Of The Art

No	Nama/Judul/Tahun	Lokasi Penelitian	Metode Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Alviant, 2022) “Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat Desa Kupa Kecamatan Mallusetasi, Kabupaten Barru”,	Desa Kupa Kecamatan Mallusetasi, Kabupaten Barru	Deskriptif Kualitatif	Mengevaluasi efektivitas pengelolaan BUMDes Desa Kupa serta dampaknya terhadap peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat desa.	Hasil Penelitian Badan Usaha Milik Desa Kupa masih belum maksimal terhadap kesejahteraan ekonomi masyarakat. Hal ini dikarenakan masih ada beberapa unit usaha BUMDes yang belum berjalan. Meskipun masih ada beberapa unit yang belum berjalan, tapi dengan unit yang lainnya masih bisa memberikan sedikit sumbangsi kepada Desa dan masyarakat, maka dari itu diperlukan adanya pengembangan unit usaha yang nantinya dapat memberikan kesempatan kerja kepada masyarakat.
2	M. Ikhlusul Amal (2022), “Analisis Efektivitas Pengelolaan BUMDes Sido Makmur Dalam Meningkatkan Ekonomi Pedesaan Di Desa Sidodadi Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember”,	Desa Sidodadi Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember	Deskriptif Kualitatif	Menganalisis sejauh mana pengelolaan BUMDes Sido Makmur efektif dalam meningkatkan ekonomi masyarakat pedesaan di Desa Sidodadi.	Badan Usaha Milik Desa dalam meningkatkan ekonomi pedesaan di Desa Sidodadi sudah terbilang cukup efektif dengan mempunyai banyak jenis usaha. Darisegi pengorganisasian BUMDes sudah terbentuk dan terstruktur namun kendala yang dihadapi adalah sistem pembagian kerja

					masih kurang sesuai dengan kurang giatnya dari setiap individu yang berada dalam pengorganisasian tersebut, untuk pelaksanaan berjalan dengan lancar karena adanya dukungan dari masyarakat dan pemerintah desa dalam mengembangkan potensi desa yang ada, terkait pengawasan sudah berjalan dengan baik, akan tetapi masalah yang dihadapi untuk tahun sekarang mulai tidak adanya laporan pertanggung jawaban sehingga dari pihak desa dan masyarakat tidak bisa mengetahui laporan tersebut.
3	I Made Suwecantara, Iman Surya, Gunthar Riady (2028), “Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan asli Desa (Studi Asli Kasus Desa Bumdes Madani Di Desa Santan Tengah Kecamatan Marangkayu Kabupaten Kutai Kartanegara)”	Desa Santan Tengah Kecamatan Marangkayu Kabupaten Kutai Kartanegara	Deskriptif Kualitatif	Menganalisis efektivitas pengelolaan BUMDes Madani dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Santan Tengah, serta mengidentifikasi kendala dalam pengelolaannya	melihat bahwa dalam proses pencapaian tujuan organisasi dari BUMDES Madani Desa Santan Tengah dari dua indikator yaitu pelayanan dan pendapatan asli desa belum tercapai sesuai dengan tujuan awal dari organisasi. Dari segi pelayanan BUMDES Madani belum mampu mencapai target pelayanan dimana target awal dari BUMDES Madani ialah mampu memberikan pelayanan air bersih kepada seluruh warga di Desa Santan Tengah sedangkan untuk saat ini target itu belum mampu dicapai dikarenakan pompa air masih dalam pemesanan. Pendapatan asli desa BUMDES Madani juga belum mampu memberikan kontribusi, dimana target awal dari pendapatan asli desa yang akan diberikan oleh BUMDES Madani ke pemerintah desa ialah lima ratus ribu sampai satu juta rupiah perbulan. Akan tetapi hal tersebut masih menemui hambatan karena rumah warga yang teraliri air kurang dari 300 rumah

sehingga pendapatannya belum mampu mencapai target awal. Jika rumah warga yang teraliri air bersih sudah lebih dari 500 rumah baru kemudian mampu memberikan kontribusi terhadap pendapatan asli desa.

Konsep Efektivitas

Efektivitas berasal dari kata *effective* yang berarti berhasil atau mampu mencapai tujuan dengan baik. Dalam organisasi, efektivitas dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu kegiatan dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan. Berbeda dengan efisiensi yang menekankan pada penggunaan sumber daya secara hemat, efektivitas lebih menekankan pada hasil akhir yang bermanfaat. Suatu program dikatakan efektif apabila berjalan sesuai aturan, tepat sasaran, serta memberikan dampak positif bagi tujuan organisasi.

Beberapa ahli mendefinisikan efektivitas dengan penekanan berbeda. (Purwoko, 2010) menyebut efektivitas sebagai kemampuan organisasi mencapai tujuan melalui program yang dijalankan. menegaskan efektivitas di sektor publik sebagai derajat keberhasilan dalam menyediakan pelayanan masyarakat sesuai sasaran. (Garvera, 2023) menambahkan dimensi kesesuaian dengan biaya, waktu, dan tenaga yang digunakan. Dengan demikian, efektivitas dapat disimpulkan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya secara tepat.

Untuk mengukur efektivitas dibutuhkan indikator yang jelas agar evaluasi tidak bersifat subjektif. Indikator efektivitas merupakan parameter untuk menilai sejauh mana kegiatan atau program mencapai *output*, *outcome*, maupun dampak sesuai tujuan. Indikator yang baik harus memenuhi prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) agar dapat menjadi ukuran yang valid dan terukur.

Secara umum, indikator efektivitas dapat dibagi menjadi tiga: input (sumber daya yang digunakan seperti anggaran dan tenaga kerja), output (hasil langsung dari kegiatan seperti jumlah layanan atau produk), dan outcome/impact (perubahan atau manfaat jangka panjang seperti peningkatan pendapatan atau kesejahteraan masyarakat). Indikator ini juga berfungsi sebagai alat akuntabilitas, dasar pengambilan keputusan, serta pendorong peningkatan kinerja organisasi.

Meski demikian, perancangan indikator efektivitas menghadapi tantangan seperti keterbatasan data atau kesulitan mengukur tujuan kualitatif. Oleh karena itu, indikator harus disusun secara kontekstual, relevan dengan tujuan organisasi, dan sensitif terhadap perubahan. Dalam konteks pembangunan desa, indikator efektivitas penting digunakan untuk menilai sejauh mana BUMDes benar-benar mampu mendorong peningkatan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

Konsep BumDes

Pembangunan desa merupakan salah satu prioritas utama dalam strategi pembangunan nasional yang berkelanjutan. Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, desa tidak lagi diposisikan hanya sebagai objek pembangunan, melainkan sebagai subjek yang memiliki kewenangan untuk mengatur, mengelola, dan mengembangkan potensi wilayahnya secara mandiri. Regulasi ini memberikan dasar hukum yang kuat bagi desa untuk menggali potensi lokal sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya. Salah satu bentuk konkret dari implementasi kebijakan tersebut adalah pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Setianingsih & Abduh, 2025; Putra et al., 2025).

BUMDes adalah badan usaha yang didirikan, dimiliki, dan dikelola oleh desa dengan modal yang sebagian besar berasal dari penyertaan kekayaan desa yang dipisahkan (Nurfaisal et al., 2024). Sebagaimana diatur dalam Permendesa PDTT Nomor 4 Tahun 2015 dan Permendagri Nomor 20 Tahun 2018, BUMDes berfungsi sebagai instrumen strategis dalam mengelola aset desa, memberikan pelayanan, serta mengembangkan usaha-usaha produktif yang berbasis potensi lokal. Pasal 87 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 juga menegaskan bahwa pendirian BUMDes harus

berlandaskan semangat kebersamaan dan gotong royong, dengan tetap berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Secara filosofis, BUMDes memiliki karakteristik berbeda dengan badan usaha konvensional. Orientasinya tidak semata-mata mencari keuntungan finansial, tetapi juga memberikan manfaat sosial bagi masyarakat desa. Dengan demikian, keberadaan BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai penggerak ekonomi lokal, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan masyarakat dan penguatan kemandirian desa (Ariyan et al., 2025).

Karakteristik BUMDes

BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa memiliki ciri khas yang membedakannya dari badan usaha konvensional. Pertama, modal usaha BUMDes bersumber dari desa dan masyarakat, dengan komposisi kepemilikan mayoritas berasal dari desa sehingga pengelolaannya mencerminkan kepentingan bersama. Kedua, operasional BUMDes dijalankan berdasarkan falsafah bisnis yang berakar pada kearifan lokal, sehingga jenis usaha yang dijalankan selalu menyesuaikan potensi serta kebutuhan masyarakat desa. Ketiga, keuntungan yang diperoleh tidak hanya diperuntukkan bagi pengembangan usaha, tetapi juga diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui kebijakan desa. Keempat, pelaksanaan kegiatan BUMDes selalu mengedepankan asas kekeluargaan, gotong royong, serta pengawasan partisipatif antara pemerintah desa, BPD, dan masyarakat (Bete et al., 2024).

Tujuan pendirian BUMDes juga sangat strategis dalam mendukung pembangunan ekonomi desa. Pertama, BUMDes bertujuan meningkatkan perekonomian desa melalui usaha-usaha produktif yang dikelola secara profesional. Kedua, BUMDes berfungsi untuk mengoptimalkan pemanfaatan aset desa agar dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat. Ketiga, BUMDes diarahkan untuk mendorong usaha masyarakat dengan berbasis pada potensi lokal, sehingga memberikan nilai tambah bagi produk atau jasa desa. Keempat, BUMDes juga diharapkan mampu menjalin kerja sama antar-desa maupun dengan pihak ketiga dalam rangka memperluas jaringan pasar. Kelima, pendirian BUMDes menjadi sarana penciptaan lapangan kerja baru yang dapat mengurangi pengangguran di desa. Keenam, melalui keberadaan BUMDes, desa dapat meningkatkan pelayanan publik, pemerataan ekonomi, sekaligus memperbesar pendapatan asli desa. Dengan demikian, tujuan utama BUMDes tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga pada kesejahteraan sosial masyarakat desa secara menyeluruh.

Namun dalam pelaksanaannya, BUMDes menghadapi berbagai tantangan yang perlu mendapat perhatian serius. Pertama, kapasitas manajerial pengelola sering kali masih terbatas, baik dalam aspek administrasi, tata kelola keuangan, maupun perencanaan usaha. Kedua, keterbatasan akses modal menjadi kendala dalam memperluas skala usaha, karena tidak semua desa memiliki sumber pembiayaan yang memadai. Ketiga, partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes terkadang rendah, sehingga keberadaan BUMDes kurang optimal sebagai wadah ekonomi partisipatif. Keempat, keterbatasan akses pasar juga menjadi hambatan, terutama dalam menghadapi persaingan dengan produk atau jasa dari luar desa. Kelima, banyak BUMDes yang belum mampu mengembangkan inovasi usaha sesuai dinamika kebutuhan masyarakat dan perkembangan teknologi. Kondisi ini menunjukkan bahwa penguatan kelembagaan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, dan dukungan kolaboratif dari pemerintah, swasta, maupun akademisi menjadi kunci agar BUMDes dapat berkembang lebih berkelanjutan.

Dengan memperhatikan karakteristik, tujuan, serta tantangan tersebut, jelas bahwa BUMDes memiliki peran strategis sebagai motor penggerak ekonomi desa. Namun keberhasilan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh regulasi atau pendiriannya, melainkan juga oleh sejauh mana masyarakat terlibat aktif, tata kelola dijalankan secara akuntabel, serta sinergi dibangun dengan berbagai pemangku kepentingan. Pada akhirnya, BUMDes diharapkan dapat menjadi instrumen transformasi sosial-ekonomi desa yang berlandaskan kemandirian, kebersamaan, dan keberlanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Sejarah BUMDes di Desa Ipilo berawal dari lahirnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang memberikan kewenangan bagi desa untuk mengelola potensi dan asetnya secara mandiri. Menindaklanjuti regulasi tersebut, Pemerintah Desa Ipilo bersama Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan masyarakat sepakat mendirikan BUMDes melalui Peraturan Desa Ipilo Nomor 01 Tahun 2016. Langkah ini dipandang penting karena mayoritas masyarakat Desa Ipilo menggantungkan hidup pada sektor pertanian, perikanan, dan usaha kecil, yang sebenarnya memiliki potensi besar namun belum terkelola secara maksimal.

Seiring dengan perkembangan regulasi dan kebutuhan penguatan kelembagaan, pada tahun 2024 Pemerintah Desa Ipilo kembali menetapkan regulasi baru melalui Peraturan Desa tentang pendirian BUMDes. Dalam aturan ini, BUMDes Desa Ipilo diberi nama resmi BUMDes “Ipilo Makmur”, yang memiliki kedudukan hukum sebagai badan usaha desa dengan fungsi mengelola aset desa, mengembangkan investasi, meningkatkan produktivitas, serta memberikan pelayanan untuk kesejahteraan masyarakat. Nama Ipilo Makmur sendiri mencerminkan harapan agar BUMDes dapat menghadirkan kemakmuran bagi seluruh warga desa.

Untuk memperkuat keberadaannya, pemerintah desa memberikan penyertaan modal awal sebesar Rp 284.347.441,- yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes). Modal ini menjadi pijakan awal bagi BUMDes Ipilo Makmur untuk menjalankan unit-unit usaha yang berbasis potensi lokal. Selain itu, BUMDes dibentuk dengan struktur organisasi sesuai ketentuan perundang-undangan, meliputi Musyawarah Desa, penasihat, pelaksana operasional, dan pengawas, sehingga pengelolaannya dapat berjalan secara transparan, akuntabel, dan partisipatif.

Sejarah pendirian BUMDes Ipilo Makmur pada akhirnya mencerminkan komitmen bersama pemerintah desa dan masyarakat dalam membangun kemandirian ekonomi berbasis potensi lokal. Dengan regulasi yang kuat, modal awal yang memadai, serta partisipasi masyarakat, BUMDes ini diharapkan menjadi motor penggerak ekonomi, membuka peluang usaha, meningkatkan pendapatan asli desa, dan menghadirkan kesejahteraan yang merata di Desa Ipilo.

Pembahasan

Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu strategi penting dalam mendorong kemandirian ekonomi desa sekaligus memperkuat pembangunan berbasis potensi lokal. Keberadaan BUMDes tidak hanya dimaknai sebagai lembaga usaha, tetapi juga sebagai instrumen pemberdayaan yang mampu menjawab tantangan sosial-ekonomi masyarakat desa. Dalam kerangka teori pembangunan partisipatif dan good village governance, pengelolaan BUMDes menuntut adanya keterlibatan aktif masyarakat, perencanaan yang matang, inovasi berkelanjutan, serta kerja sama yang sinergis dengan berbagai pihak (Gray et al., 2022; Ansell & Gash, 2018).

Realitas di Desa Ipilo menunjukkan adanya upaya pemerintah desa untuk mengoptimalkan peran BUMDes melalui perencanaan usaha, inovasi produk dan layanan, serta kolaborasi dengan kelompok masyarakat maupun pelaku usaha lokal. Namun, praktik di lapangan tidak terlepas dari berbagai keterbatasan, sehingga teori dapat berfungsi sebagai pisau analisis sekaligus kritik terhadap kondisi aktual. Oleh karena itu, pembahasan ini akan difokuskan pada tiga aspek utama, yaitu perencanaan, inovasi, dan kerja sama, yang saling berkaitan dalam menentukan efektivitas BUMDes Ipilo sebagai penggerak ekonomi desa.

Perencanaan

Perencanaan strategis dalam pengelolaan BUMDes merupakan proses penting untuk menentukan arah, mengidentifikasi potensi, serta mengalokasikan sumber daya secara efektif. Menurut (Nurfaisal et al., 2024; Ariyan et al., 2025), perencanaan berbasis potensi lokal adalah instrumen utama bagi desa dalam mengurangi ketergantungan pada bantuan eksternal serta menciptakan nilai tambah ekonomi. Dalam konteks BUMDes Desa Ipilo, perencanaan dilakukan dengan memanfaatkan potensi pertanian, perikanan, dan usaha kecil yang menjadi basis utama kehidupan masyarakat. Hal ini sejalan dengan pandangan teori pembangunan partisipatif yang menekankan perlunya keterlibatan masyarakat dalam setiap tahap perencanaan agar tercipta rasa memiliki yang kuat (Stott, 2022).

Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa perencanaan BUMDes Desa Ipilo masih menghadapi tantangan dalam hal konsistensi pelaksanaan. Misalnya, keterbatasan sumber daya manusia yang memahami manajemen usaha desa seringkali membuat implementasi perencanaan tidak optimal. Menurut Annisa & Tristiani, (2025), banyak BUMDes di Indonesia gagal berkembang bukan karena kurangnya modal, tetapi karena lemahnya kapasitas perencanaan dan pengelolaan. Hal ini dapat menjadi kritik bahwa idealitas perencanaan strategis belum sepenuhnya terwujud di tingkat lokal, termasuk di Desa Ipilo.

Selain itu, teori tata kelola desa yang baik (*good village governance*) menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam perencanaan (Putri et al., 2024; Junaedi, 2023). Fakta di lapangan menunjukkan bahwa proses musyawarah desa di Ipilo sudah dilakukan, namun masih diperlukan penguatan dokumentasi dan monitoring agar arah perencanaan dapat terukur dengan jelas. Dengan demikian, teori dapat menjadi alat refleksi sekaligus kritik terhadap praktik nyata yang masih membutuhkan perbaikan dalam hal sistem pengawasan.

Secara keseluruhan, perencanaan BUMDes Ipilo sudah sesuai dengan prinsip pengelolaan berbasis potensi lokal, namun masih perlu peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan tata kelola agar mampu menjawab dinamika kebutuhan masyarakat. Dengan perencanaan yang lebih terukur, partisipatif, dan transparan, BUMDes Ipilo berpotensi besar menjadi penggerak ekonomi desa yang berkelanjutan.

Inovasi

Inovasi merupakan faktor penting dalam menjaga keberlangsungan usaha desa. Teori inovasi sosial menekankan bahwa desa harus mampu menghadirkan terobosan dalam bentuk produk, layanan, maupun mekanisme kerja yang relevan dengan kebutuhan masyarakat (Vidinata, 2025). Dalam konteks Ipilo, upaya inovasi terlihat dari gagasan pembentukan toko pertanian yang tidak hanya menjual produk, tetapi juga memberikan konsultasi sederhana bagi petani. Model ini mencerminkan penerapan inovasi berbasis kebutuhan (*need-based innovation*) yang berorientasi pada pemecahan masalah nyata.

Meski demikian, tantangan muncul ketika inovasi hanya berhenti pada tahap gagasan tanpa ada eksekusi berkelanjutan. Menurut Karyana, (2023), banyak BUMDes kesulitan mempertahankan inovasi karena keterbatasan sumber daya, minimnya pelatihan, serta kurangnya dukungan teknologi. Hal ini juga relevan dengan kondisi di Desa Ipilo, di mana keterbatasan akses digital menjadi kendala untuk mengembangkan pemasaran berbasis teknologi.

Dari sisi teori, literatur menegaskan bahwa inovasi di desa seharusnya tidak hanya terfokus pada aspek produk, tetapi juga pada model kelembagaan dan manajerial Effendi et al., (2022). Kritik ini penting bagi BUMDes Ipilo, sebab inovasi yang dilakukan masih cenderung berorientasi pada usaha ekonomi semata tanpa memperhatikan sistem pengelolaan internal yang adaptif terhadap perubahan. Dengan demikian, terdapat kesenjangan antara idealitas teori dan realitas lapangan.

Walau begitu, potensi inovasi tetap terbuka lebar. Misalnya, usaha peternakan ayam dapat dikembangkan melalui integrasi rantai pasok dan distribusi, sementara kerja sama dengan UMKM lokal dapat memperkaya variasi produk dan memperluas akses pasar. Jika diarahkan sesuai teori inovasi sosial, maka BUMDes Ipilo dapat memperkuat daya saing sekaligus menciptakan ekosistem usaha desa yang berkelanjutan.

Kerja Sama

Kerja sama merupakan pilar penting dalam penguatan kelembagaan BUMDes. Menurut konsep *collaborative governance* Ansell & Gash, (2018), kerja sama antara pemerintah desa, BUMDes, masyarakat, dan mitra eksternal dapat menciptakan sinergi yang memperluas peluang ekonomi. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa BUMDes Ipilo sudah mulai menjalin kemitraan dengan kelompok tani dan kelompok peternak, meskipun cakupannya masih terbatas.

Teori juga mengkritisi bahwa tanpa kerja sama yang kuat, BUMDes akan kesulitan memperluas pasar dan mengembangkan unit usaha (Eweje et al., 2021; Gray & Dewulf, 2021). Hal ini terlihat di Ipilo, di mana keterbatasan jaringan pemasaran membuat beberapa unit usaha masih beroperasi dalam lingkup lokal. Padahal, idealnya BUMDes mampu menjangkau pasar antar-desa bahkan lintas daerah melalui strategi kolaboratif.

Selain kerja sama antardesa, literatur terbaru menekankan pentingnya kolaborasi dengan UMKM dan sektor swasta sebagai upaya memperkuat daya saing (Nonet et al., 2022; Surya et al., 2025). Dalam hal ini, BUMDes Ipilo masih perlu memperluas hubungan kemitraan agar usaha yang dijalankan tidak hanya bergantung pada satu sektor. Dengan kata lain, realitas lapangan masih menunjukkan keterbatasan dalam memanfaatkan peluang kerja sama yang lebih luas.

Dengan memperkuat kerja sama multipihak, BUMDes Ipilo dapat menghadirkan keberlanjutan usaha, meningkatkan kapasitas SDM melalui transfer pengetahuan, serta menciptakan dampak ekonomi yang lebih merata bagi masyarakat. Kerja sama tidak hanya menjadi strategi, tetapi juga kebutuhan fundamental untuk memastikan BUMDes mampu beradaptasi dengan dinamika pembangunan desa di era modern.

KESIMPULAN

Pengelolaan BUMDes Ipilo menunjukkan bahwa upaya membangun kemandirian ekonomi desa tidak dapat dilepaskan dari perencanaan yang matang, inovasi yang berkelanjutan, dan kerja sama yang saling menguntungkan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa ketiga aspek tersebut telah mulai dijalankan, namun masih menghadapi keterbatasan baik dari sisi sumber daya manusia, kapasitas kelembagaan, maupun dukungan ekosistem usaha desa. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan BUMDes bukan hanya persoalan teknis, melainkan juga terkait dengan bagaimana desa mampu membangun tata kelola yang transparan, partisipatif, dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Secara reflektif, BUMDes Ipilo masih berada pada fase pencarian bentuk ideal. Perencanaan yang telah dilakukan memang memberikan arah yang jelas, tetapi implementasinya sering kali terhambat oleh keterbatasan manajerial dan pemanfaatan data potensi desa yang belum maksimal. Dari sisi inovasi, meskipun sudah ada langkah untuk menghadirkan layanan yang lebih dekat dengan kebutuhan masyarakat, kreativitas dan keberanian mengambil terobosan baru masih perlu diperkuat. Sementara itu, kerja sama yang terbangun antara BUMDes, masyarakat, dan pelaku usaha lokal memang telah membuka peluang, tetapi hubungan tersebut belum sepenuhnya dikelola dalam kerangka kemitraan strategis yang berkelanjutan.

Secara kritis, kondisi ini menunjukkan adanya jarak antara idealitas teori dengan realitas lapangan. Teori perencanaan strategis menuntut proses berbasis data dan analisis mendalam (Bryson, 2021), tetapi praktik di lapangan masih cenderung pragmatis dan reaktif. Demikian pula, teori inovasi menekankan pentingnya penciptaan nilai tambah yang berorientasi pada daya saing (Effendi et al., 2022), sementara inovasi di Desa Ipilo baru sebatas pada adaptasi kebutuhan dasar masyarakat. Dalam hal kerja sama, pendekatan kolaboratif sebagaimana dipaparkan Ansell & Gash (2021) seharusnya mendorong kesetaraan dan keberlanjutan, namun praktiknya masih lebih banyak bergantung pada hubungan transaksional jangka pendek.

Olehnya, refleksi kritis terhadap pengelolaan BUMDes Ipilo menunjukkan bahwa ke depan diperlukan konsistensi dalam menyelaraskan teori dan praktik. Desa tidak cukup hanya mengandalkan regulasi dan modal awal, tetapi juga harus menanamkan budaya manajerial yang berbasis data, memperkuat kapasitas inovasi dengan memanfaatkan teknologi, serta membangun jejaring kerja sama yang strategis dan berorientasi jangka panjang. Apabila ketiga aspek ini mampu dijalankan secara konsisten, maka BUMDes Ipilo berpotensi bukan hanya menjadi motor penggerak ekonomi desa, melainkan juga model kelembagaan desa yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan dalam menjawab tantangan pembangunan di era modern.

REFERENSI

- Adelia, L., Darmawan, D., Herni, H., Fatahillah, M. R., Harun, H., & Damis, S. (2025). Sinergi pengelolaan keuangan bumdes dan inovasi potensi desa dalam mendorong kesejahteraan masyarakat. *MALLOMO: Journal of Community Service*, 5(2), 647–654.
- Adeyemo, R., & Kehinde, A. D. (2021). Community driven development: the case of FADAMA II cooperatives in alleviating poverty in a developing country. *Contemporary Agriculture*, 70(1–2), 46–53.
- Alviant, A. (2022). *Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Kesejahteraan*

- Ekonomi Masyarakat Desa Kupa, Kecamatan Mallusetasi, Kabupaten Barru*. IAIN Parepare.
- Annisa, W. S., & Tristiani, I. N. (2025). Inovasi Pemerintah Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Studi pada Desa Sukowidi Kecamatan Panekan). *Jurnal Sosial Humaniora*, 2(1), 230–244.
- Ansell, C., & Gash, A. (2018). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16–32.
- Ariyan, S., Andriansyah, A., Puteh, M., Lengkey, D. P., & Nurdin, A. (2025). Strategi Pengembangan BUMDes di Daerah Wisata: Studi Kasus BUMDes Sembalun Bumbung, Kecamatan Sembalun, Lombok Timur. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 7(5), 3547–3554.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936–1955.
- Bete, S. F., Alhadar, S., & Bakari, L. (2024). Pengelolaan Objek Wisata Danau Paisupok Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD-Des) Di Desa Lukpanenteng Kecamatan Bulagi Utara Kabupaten Banggai Kepulauan. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(5), 3732–3739.
- Edwards, K. M., Kumar, M., Waterman, E. A., Mullet, N., Madeghe, B., & Musindo, O. (2024). Programs to prevent violence against children in Sub-Saharan Africa: A systematic review. *Trauma, Violence, & Abuse*, 25(1), 593–612.
- Effendi, M., Rambe, M. T., Ritonga, R. A., & Sitio, R. (2022). Strategi inovasi BUMDes meningkatkan potensi dan kesejahteraan ekonomi masyarakat. *Jurnal Khatulistiwa Informatika*, 6(1), 61–67.
- Eweje, G., Sajjad, A., Nath, S. D., & Kobayashi, K. (2021). Multi-stakeholder partnerships: A catalyst to achieve sustainable development goals. *Marketing Intelligence & Planning*, 39(2), 186–212.
- Garvera, R. R. (2023). Kinerja Aparat Desa Dalam Pelayanan Publik Di Desa Nagrapageuh Kecamatan Panawangan Kabupaten Ciamis (Studi Tentang Pelayanan Surat Keterangan Tidak Mampu). *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 4(1), 107–125.
- Gray, B., & Dewulf, A. (2021). Partnerships to save the planet? Motivations, types and impacts of sustainability partnerships. In *Research handbook of sustainability agency* (pp. 230–247). Edward Elgar Publishing.
- Gray, B., Purdy, J., & Ansari, S. (2022). Confronting power asymmetries in partnerships to address grand challenges. *Organization Theory*, 3(2), 26317877221098764.
- Hayati, K. (2021). Pengembangan Ekonomi Kreatif Melalui Sinergisitas Dengan Bumdes Dan Desa Pintar (Smart Village). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (JBM)*, 170–182.
- Junaedi, J. (2023). Implementation of Village Governance Based on Principles of Good Governance of Public Service in Indonesia. *International Journal of Business, Law, and Education*, 4(1), 249–266.
- Karyana, Y. (2023). Inovasi pemberdayaan BUMDes sebagai simpul penggerak ekonomi masyarakat desa. *Populika*, 11(1), 41–49.
- Nonet, G. A.-H., Gössling, T., Van Tulder, R., & Bryson, J. M. (2022). Multi-stakeholder engagement for the sustainable development goals: introduction to the special issue. *Journal of Business Ethics*, 180(4), 945–957.
- Nurfaisal, M. D., Maulana, M. A., & Sari, I. (2024). Akuntabilitas Program Kemandirian Desa Berbasis Smart village: Studi Kasus Pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri. *Jurnal Ranah Publik Indonesia Kontemporer (Rapik)*, 4(2), 97–108.
- Purwoko, H. (2010). *Efektivitas kemitraan antar stakeholder Dalam mewujudkan Kota layak anak (KLA) di Surakarta tahun 2016*. digilib.uns.ac.id. <https://digilib.uns.ac.id/dokumen/detail/16902>
- Putra, A. F., Pratiwi, S., Putri, D. A. J., Purnomo, W., & Maghfiroh, L. (2025). Optimalisasi Pendapatan Asli Desa melalui Tata Kelola dan Inovasi BUMDes: Studi Kasus Desa Mojorejo, Mojokerto. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(3), 4878–4887.
- Putri, C. M., Argilés-Bosch, J. M., & Ravenda, D. (2024). Creating good village governance: an effort to prevent village corruption in Indonesia. *Journal of Financial Crime*, 31(2), 455–468.
- Setianingsih, D., & Abduh, S. M. (2025). Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dalam

- Mendorong Kemandirian Ekonomi Lokal. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(3), 965–974.
- Stott, L. (2022). *Partnership and transformation: The promise of multi-stakeholder collaboration in context*. Routledge.
- Surya, I. B. K., Riana, I. G., Dana, I. M., Sudirman, I. M. S. N., Suparna, G., Mandala, K., Dhan, N. K. S. J., & Dewi, D. M. P. (2025). Strengthening Governance and Innovative Work Behavior through Training and Mentoring at BUMDes Mandala Sari, Bongkasa Pertiwi Village, Abiansemal District, Badung Regency, Bali Province. *Journal of Humanities, Community Service, and Empowerment*, 2(2), 75–86.
- Triyo, E., Haryono, H., & Irwantoro, I. (2020). Strategi Inovasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Potensi dan Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat Desa (Studi pada BUMDes Mandiri, Desa Morobakung, Kecamatan Manyar, Kabupaten Gresik). *Cakrawala: Jurnal Litbang Kebijakan*, 14(2), 172–182.
- Vidinata, I. H. A. (2025). inovasi pengelolaan bumdes welirang dalam membangun desa wisata ketapanrame secara berkelanjutan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 9(2), 96–108.
- Yang, M., Ehrnström-Fuentes, M., & Wincent, J. (2025). Big things from small beginnings: Creating and scaling community-based opportunities for sustainable small and local businesses. *Journal of Business Venturing*, 40(5), 106522.