Akuntansi Pajak dan Kebijakan Ekonomi Digital
Volume. 3, Nomor. 2, Mei 2026
e-ISSN:3046-8132; p-ISSN:3046-868X, Hal 104-115
DOI: https://doi.org/10.61132/apke.v2i4.1793
Tersedia: https://ejournal.areai.or.id/index.php/APKE

Ilusi Perencanaan : Analisis Ketidakseimbangan Antara Potensi Ekonomi dan Kapabilitas Pengelolaan BUMDes Ajung

Dea Novica Putri[1], M. Avan Dwi Adi Nur Kholiq[2], Ahmad Mush`ab Ridlo Arjuan[3], Saidatus Sholeha[4*], Ainnur Iqtaara Meilani[5], Prillinaya Yudhistira[6], Oryza Ardhiarisca[7]
[1-7]Akuntansi Sektor Publik, Politeknik Negeri Jember, Indonesia
Email : saidatussoleha4@gmail.com [4], prilinaya_yudhistira@polije.ac.id [6], oryza_risca@polije.ac.id [7]

**Penulis Korespondensi: saidatussoleha4@gmail.com*

Abstract. *This study aims to explore the potential of Ajung Village, Kalisat District, Jember Regency, through an analysis of the management planning of a Village-Owned Enterprise (BUMDes) as an instrument of development and community empowerment. Although Ajung Village has significant economic potential, particularly in the agricultural sector, micro-enterprises, and other local economic activities, BUMDes management is still not optimal. This is evident in the lack of a directed business plan, weak coordination between administrators, and minimal evaluation of the business units being run. This study also assesses the role of the village government in supporting BUMDes development and the extent to which community participation can drive the effectiveness of existing programs. Using qualitative descriptive methods through interviews with the village government, BUMDes administrators, and the community, the results show that although community participation is relatively high, the managerial capacity of the administrators remains a major challenge. Lack of training, understanding of financial governance, and the lack of potential mapping have prevented the village BUMDes from functioning optimally as a driver of the village economy. Therefore, this study designs strategies to increase the effectiveness of BUMDes by strengthening the capacity of administrators, optimizing local potential, and synergizing the village government with the community.*

Keywords: *BUMDes; Community Participation; Development; Government Role; Village Potential.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menggali potensi Desa Ajung, Kecamatan Kalisat, Kabupaten Jember, melalui analisis perencanaan pengelolaan BUMDes sebagai instrumen pembangunan dan pemberdayaan masyarakat. Meskipun Desa Ajung memiliki potensi ekonomi yang besar, khususnya di sektor pertanian, usaha mikro, dan aktivitas ekonomi lokal lainnya, pengelolaan BUMDes masih belum berjalan optimal. Hal ini terlihat dari belum tersusunnya perencanaan bisnis yang terarah, lemahnya koordinasi antar-pengurus, serta minimnya evaluasi terhadap unit usaha yang dijalankan. Penelitian ini juga menilai peran pemerintah desa dalam mendukung pengembangan BUMDes dan sejauh mana partisipasi masyarakat dapat mendorong efektivitas program yang ada. Dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui wawancara dengan pemerintah desa, pengurus BUMDes, dan masyarakat, hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun partisipasi masyarakat tergolong tinggi, kapasitas manajerial pengurus masih menjadi tantangan utama. Kurangnya pelatihan, pemahaman terkait tata kelola keuangan, serta belum adanya pemetaan potensi desa menyebabkan BUMDes belum mampu berfungsi sebagai penggerak ekonomi desa secara maksimal. Oleh karena itu, penelitian ini merumuskan strategi peningkatan efektivitas BUMDes melalui penguatan kapasitas pengurus, optimalisasi potensi lokal, serta sinergi pemerintah desa dengan masyarakat.

Kata kunci: BUMDes; Partisipasi Masyarakat; Pembangunan; Peran Pemerintah; Potensi Desa.

1. LATAR BELAKANG

Sebagai unit pemerintahan terkecil, desa memiliki posisi strategis sebagai pilar utama pembangunan nasional (Prasetyo, 2017). Desa tidak hanya berfungsi sebagai tempat tinggal bagi masyarakat pedesaan, tetapi juga sebagai pusat kegiatan ekonomi, sosial, dan budaya yang mendukung mata pencaharian berkelanjutan masyarakat. Berdasarkan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, desa memiliki hak-hak yang melekat dan kewenangan lokal di

Naskah Masuk: 21 September 2025; Revisi: 19 Oktober 2025; Diterima: 28 November 2025; Terbit: 30 November 2025

tingkat desa yang diakui oleh negara. Hal ini menunjukkan bahwa desa merupakan kesatuan pemerintahan yang memiliki otonomi untuk mengatur dan mengelola kepentingan masyarakatnya sesuai dengan potensi dan kebutuhan lokal (Kushartono, n.d.).

Salah satu desa yang memiliki potensi besar untuk dikembangkan adalah Desa Ajung, yang terletak di Kecamatan Kalisat, Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur. Desa Ajung merupakan salah satu wilayah pedesaan dengan karakteristik masyarakat agraris, di mana sebagian besar penduduknya bekerja di sektor pertanian, perkebunan, dan perdagangan kecil (A. Sari et al., 2019). Kondisi geografis yang subur serta tersedianya lahan pertanian yang luas menjadi potensi utama bagi pengembangan ekonomi berbasis sumber daya lokal. Selain sektor pertanian, masyarakat Desa Ajung juga memiliki aktivitas ekonomi lain seperti peternakan, usaha mikro, serta industri rumah tangga yang berpotensi untuk dikembangkan lebih lanjut (Khasanah et al., 2025).

Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah, salah satunya melalui penyaluran berbagai dana untuk program pengembangan Desa Ajung, salah satunya melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Institusi ini berfungsi sebagai forum bagi masyarakat Desa Ajung untuk mengelola potensi ekonomi mereka secara mandiri dan berkelanjutan. Menurut (A. Sari et al., 2019) BUMDes memainkan peran penting sebagai motor penggerak perekonomian desa melalui pengelolaan unit usaha berdasarkan potensi lokal, seperti pertanian, perkebunan, perdagangan, peternakan, dan industri kreatif. Prospek yang menjanjikan berdasarkan potensi desa dalam mengembangkan ekonomi pedesaan melalui lembaga pemberdayaan, yaitu BUMDes, dapat dikelola secara profesional, karena potensi alam desa dapat menjadi sumber daya yang sangat baik, seperti pertanian, perkebunan, sumber daya laut, perdagangan, dan usaha mikro (Suryani, L. 2021).

Meskipun berbagai kebijakan dan program pembangunan desa telah digulirkan oleh pemerintah, termasuk melalui penguatan peran BUMDes, kenyataannya masih banyak desa yang belum mampu mengoptimalkan potensi lokal secara maksimal. Hal ini sering kali disebabkan oleh lemahnya perencanaan, kurangnya kapasitas pengelolaan, serta belum sinerginya peran pemerintah desa dengan masyarakat dalam mengembangkan BUMDes sebagai lembaga ekonomi yang mandiri dan berkelanjutan (Risman. 2023). Kondisi ini juga dialami oleh Desa Ajung, di mana potensi ekonomi dan sosial yang besar belum sepenuhnya dikelola secara terarah dan berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan kajian mendalam mengenai Perencanaan Pengelolaan BUMDes dalam Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat serta Peranan Pemerintah di Desa Ajung, Kecamatan Kalisat, Kabupaten Jember, guna memahami bagaimana perencanaan dan pengelolaan BUMDes dapat berperan dalam

memperkuat pembangunan desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Beberapa penelitian terdahulu juga meneliti tentang potensi desa namun memiliki perbedaan seperti lokasi penelitian dan fokus yang berbeda, Penelitian (Amerieska et al., 2023) yang membahas implementasi Teori Stewardship dalam konteks manajemen risiko BUMDes guna mencapai keberlanjutan organisasi. Berbeda dengan penelitian ini yang lebih menyoroti perencanaan dan pengelolaan BUMDes untuk mendukung potensi desa. Adapun penelitian dari Penelitian (P. A. Sari et al., 2024). membahas identifikasi potensi desa wisata Sumbersawit di Magetan. Penelitian ini menekankan pada penyusunan masterplan desa wisata agar potensi alam dan budaya bisa dikembangkan menjadi wisata agrowisata. Sementara penelitian ini berfokus pada pengelolaan lembaga BUMDes sebagai penggerak ekonomi masyarakat.

Penelitian ini perlu dilakukan untuk menganalisis bagaimana perencanaan pengelolaan BUMDes di Desa Ajung dilakukan dalam memanfaatkan potensi lokal, mengidentifikasi berbagai faktor penghambat optimalisasi BUMDes seperti lemahnya perencanaan dan kapasitas pengelolaan, mengkaji peran pemerintah desa dalam mendukung pengembangan BUMDes, menilai sejauh mana kontribusi BUMDes terhadap pembangunan serta pemberdayaan masyarakat, serta merumuskan rekomendasi strategis agar BUMDes dapat berfungsi lebih efektif dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

Teori Stewardship

Teori Stewardship berasal dari pendapat bahwa pada umumnya bisa dipercaya dan akan bertindak demi kepentingan grup atau komunitas yang lebih besar dari kepentingan pribadi mereka. Dalam teori ini, seorang steward bertugas untuk merawat, mengelola, dan mengembangkan sumber daya yang diberikan padanya agar tujuan tercapai (Akuntansi & Literatur, 2024). Fokus utama teori ini pada nilai-nilai kepercayaan dan tanggung jawab sosial.

Dalam konteks pemerintah desa, teori stewardship sangat penting untuk menjelaskan perilaku pengurus BUMDes yang bertanggung jawab atas kesejahteraan masyarakat desa. Pengurus BUMDes berfungsi sebagai steward yang dipercaya untuk mengelola aset dan potensi lokal agar dapat memberikan manfaat ekonomi dan sosial yang berkelanjutan (Amerieska et al., 2023). Prinsip utama teori ini menunjukkan bahwa kesuksesan lembaga seperti BUMDes ditentukan oleh adanya rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap kepentingan bersama, bukan hanya untuk kepentingan pribadi saja.

Masalah yang dialami BUMDes Desa Ajung, berkaitan dengan kurangnya perencanaan yang baik, tidak adanya pertanggungjawaban yang jelas, dan rendahnya partisipasi dari masyarakat. Dengan melihat dari sudut pandang teori steward, masalah ini bisa diatasi dengan memperkuat nilai-nilai kepemimpinan yang melibatkan semua pihak dan memiliki integritas. Puspitasari et al. (2022) mengatakan bahwa pemimpin yang berfungsi sebagai steward akan lebih mementingkan pelayanan kepada masyarakat, membangun komunikasi yang baik antara semua pihak, dan memastikan setiap program BUMDes cocok dengan kebutuhan warga desa.

Penerapan teori ini juga penting untuk pemberdayaan masyarakat. Pengurus BUMDes yang berfungsi sebagai steward tidak hanya bertanggung jawab mengelola usaha desa, tetapi juga harus meningkatkan kemampuan warga melalui pelatihan, kemitraan usaha, dan pengembangan potensi lokal (Juni et al., 2024). Dengan begitu, teori stewardship membantu menjelaskan bagaimana pengelola BUMDes di Desa Ajung dapat merancang rencana yang fokus pada pembangunan yang melibatkan masyarakat dan memberdayakan mereka.

Secara keseluruhan, teori stewardship menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan BUMDes di Desa Ajung bergantung pada integritas dan komitmen moral pengurusnya. Ketika pengelola BUMDes bekerja dengan semangat pengabdian dan rasa tanggung jawab sosial, BUMDes dapat berfungsi dengan baik sebagai penggerak ekonomi dan sebagai sarana untuk memberdayakan masyarakat desa (Junaid, 2017)

Konsep Pembangunan Desa

Pembangunan desa merupakan upaya sistematis dan terencana yang dilakukan oleh pemerintah desa bersama masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat melalui pengelolaan sumber daya yang dimiliki secara berkelanjutan. Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pembangunan desa diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan kualitas hidup manusia serta penanggulangan kemiskinan melalui pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana prasarana, pengembangan potensi ekonomi lokal, serta pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara berkelanjutan. Menurut (Rizal et al., 2019), pelaksanaan pembangunan desa yang diatur dalam Undang-Undang Desa tersebut menjadi dasar bagi pemerintah desa untuk melibatkan masyarakat dalam setiap tahap pembangunan. Menurut (Wibowo, 2021), keberhasilan pembangunan desa sangat ditentukan oleh partisipasi aktif masyarakat dan perencanaan berbasis potensi lokal.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

BUMDes adalah lembaga ekonomi desa yang dibentuk untuk mengelola potensi ekonomi lokal secara produktif. Berdasarkan Permendes PDTT Nomor 3 Tahun 2021, BUMDes berfungsi sebagai wadah pengelolaan usaha ekonomi desa dan pelayanan publik yang bertujuan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Menurut Sutoro Eko (2020), BUMDes merupakan instrumen kelembagaan yang berperan penting dalam mendorong kemandirian ekonomi desa melalui usaha kolektif berbasis potensi lokal. Keberhasilan BUMDes sangat bergantung pada faktor manajemen, dukungan pemerintah desa, serta partisipasi masyarakat.

Perencanaan Pengelolaan BUMDes

Perencanaan pengelolaan BUMDes mencakup tahapan identifikasi potensi, analisis kebutuhan masyarakat, perumusan strategi usaha, serta penyusunan rencana bisnis desa. Menurut (Multi et al., 2022) perencanaan yang baik harus melibatkan seluruh pemangku kepentingan agar menghasilkan program yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Selain itu, Kurniawan dan Rasyid (2020) menjelaskan bahwa proses perencanaan BUMDes sebaiknya menggunakan pendekatan partisipatif (bottom-up planning) agar keputusan yang diambil mencerminkan aspirasi masyarakat dan meningkatkan rasa memiliki terhadap program.

Pemberdayaan Masyarakat Desa

Pemberdayaan masyarakat desa merupakan proses untuk meningkatkan kapasitas dan kemandirian masyarakat dalam mengelola sumber daya lokal. Menurut Soetomo (2019), pemberdayaan harus diarahkan untuk memperkuat kemampuan masyarakat agar mampu mengambil keputusan dan tindakan secara mandiri. Dalam konteks BUMDes, pemberdayaan berarti meningkatkan peran masyarakat tidak hanya sebagai pekerja tetapi juga sebagai pengelola dan pemilik usaha desa. Handayani (2021) menambahkan bahwa partisipasi aktif masyarakat dalam pengelolaan BUMDes dapat mempercepat pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan di tingkat lokal.

Peranan Pemerintah Desa

Pemerintah desa memiliki peran strategis sebagai fasilitator, regulator, dan katalisator dalam pengembangan BUMDes. Menurut Widjaja (2020), pemerintah desa bertugas menyediakan regulasi, dukungan administratif, serta memastikan adanya sinergi antar-lembaga desa. Selain itu, (Nasution et al., 2023) menyebutkan bahwa keberhasilan pengelolaan BUMDes tidak hanya bergantung pada kemampuan manajerial pengurus, tetapi juga pada

komitmen pemerintah desa dalam memberikan pendampingan, transparansi pengelolaan dana, serta akuntabilitas kepada masyarakat.

Bagian ini menguraikan teori-teori relevan yang mendasari topik penelitian dan memberikan ulasan tentang beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dan memberikan acuan serta landasan bagi penelitian ini dilakukan. Jika ada hipotesis, bisa dinyatakan tidak tersurat dan tidak harus dalam kalimat tanya.

3. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran mendalam mengenai perencanaan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam pembangunan dan pemberdayaan masyarakat, serta peranan pemerintah desa dalam mendukung pengelolaan tersebut. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memahami fenomena sosial berdasarkan pandangan dan pengalaman langsung para pelaku di lapangan.

Kami memilih penggunaan metode kualitatif karena pendekatan ini dianggap tepat untuk mengkaji bagaimana perencanaan dan pengelolaan BUMDes dilaksanakan di Desa Ajung, sebab metode ini memungkinkan peneliti memahami konteks sosial, ekonomi, dan kelembagaan desa secara holistik. Menurut Zuchri Abdussamad (2021), penelitian kualitatif merupakan metode yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam menggali makna di balik fenomena sosial. Pendekatan ini lebih menekankan pada makna daripada generalisasi, sehingga hasil penelitian bersifat deskriptif dan mendalam.

Sampel

Penelitian ini difokuskan pada BUMDes Desa Ajung, Kecamatan Kalisat, Kabupaten Jember. (Kuantitatif, 2022), menjelaskan bahwa populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau benda, yang memiliki karakteristik tertentu dan dijadikan objek penelitian. Oleh karena itu, instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti secara langsung melakukan wawancara yang diharapkan dapat menganalisis data kualitatif yang diperoleh dari informan. Sumber data dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan pengurus BUMDes bahkan pengurus desa setempat. Sementara itu, informan dipilih berdasarkan pertimbangan yang berfokus pada tujuan tertentu (Arikunto, 2006). kami memilih beberapa informan yang merupakan bagian dari struktur organisasi BUMDes, Mereka adalah para pimpinan BUMDes, dengan asumsi mereka memahami proses pengelolaan BUMDes dan memiliki wewenang

untuk memimpin operasional bisnis BUMDes. Semua informan merespons pertanyaan dengan baik dan memahami permasalahan yang muncul dalam pengelolaan BUMDes

Pengumpulan Data

Data penelitian ini diperoleh melalui wawancara dengan perangkat desa dan pengelola BUMDes. Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada informan dalam rangka mendapatkan informasi dalam penelitian ini. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya (Daruhadi, G. 2019).

Dengan persetujuan informan, peneliti menggunakan catatan lapangan dan perangkat perekam untuk mendokumentasikan proses wawancara. Hasil wawancara kemudian ditranskrip dan dicek kembali oleh peneliti untuk memastikan ketepatan isinya. Untuk menjaga validitas atau kredibilitas data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan antar-informan melalui metode pengumpulan data yang sama, sementara triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai metode, termasuk observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Menurut Sugiyono (2019), Teknik pemilihan penelitian ini menggunakan purposive sampling yaitu metode pengambilan sampel dari sumber data dengan pertimbangan tertentu dengan kriteria yang digunakan. Adapun penelitian ini menggunakan informan sebagai berikut :

Tabel 1. Data Informan tentang Pengelolaan BUMDes di Desa Ajung Kalisat.

No	Kode	Jenis Kelamin	Jabatan Informan	Deskripsi
1.	A1	Pria	Direktur BUMDes	Tugas Direktur BUMDes adalah Sebagai penasihat dalam pengelolaan BUMDes, bertugas memberikan arahan dan memastikan BUMDes dikelola secara optimal untuk kesejahteraan masyarakat.
2.	A2	Wanita	Sekretaris BUMDes	Tugas Sekretaris BUMDes adalah mengelola seluruh administrasi dan urusan kesekretariatan, yang meliputi pengelolaan surat-menyurat, kearsipan, data, dan informasi unit usaha
3.	A3	Pria	Bendahara BUMDes	Tugas Bendahara BUMDes adalah mengelola seluruh aspek keuangan BUMDes, termasuk menerima dan mengeluarkan uang, membukukan transaksi, membuat laporan keuangan secara berkala, serta memastikan penggunaan kas dan aset sesuai dengan peraturan dan anggaran yang telah ditetapkan.
4.	A4	Pria	Warga	Warga adalah adalah anggota masyarakat Desa yang tinggal di Desa Ajung Kalisat.

Analisis Data

Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan mengikuti model analisis data interaktif (Thalib, 2022) yang meliputi tiga tahapan:

a. Reduksi Data: Memilah dan menyederhanakan data dari hasil wawancara, observasi, dan dokumen untuk memfokuskan pada informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Tahap ini melibatkan proses seleksi, pemusatan, dan transformasi data kasar menjadi informasi yang terorganisir.
b. Penyajian Data: Peneliti memilih, memfokuskan data, mengkoordinasikan data yang terkumpul agar data disajikan secara terarah sehingga fokus pada permasalahan.
c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi: Mengidentifikasi peran BUMDes dalam ketahanan pangan dan ekonomi mandiri desa. Kesimpulan awal diverifikasi melalui triangulasi sumber dan teknik untuk memastikan kredibilitas data.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan BUMDes

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus dan perangkat desa, ditemukan bahwa pengelolaan BUMDes Desa Ajung masih belum berjalan secara optimal dan belum sepenuhnya menerapkan prinsip manajemen yang baik. Hal ini dikarenakan belum adanya perencanaan bisnis yang terarah, lemahnya koordinasi antar pengurus, serta kurangnya evaluasi terhadap kegiatan usaha yang telah dilakukan. Selain itu, pengurus BUMDes masih cenderung menunggu arahan dari pemerintah desa tanpa inisiatif untuk mengembangkan inovasi usaha yang sesuai dengan potensi dan kebutuhan masyarakat Desa Ajung.

"Sebenarnya kami sudah berusaha menjalankan program yang ada, tapi kami masih bingung pengelolaannya setelah laba berhasil didapatkan. Pengurus desa yang sedikit, mengakibatkan kami juga kurang informasi mengenai bagaimana mengelola dan menjalankan BUMDes ini. Keseringan kami menunggu arahan dari pemerintah pusat, seperti sekarang kami fokus di pangan karena memang ada arahan dari pusat" *(A1)*

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes masih bersifat reaktif dan belum memiliki visi jangka panjang. Ketergantungan terhadap pemerintah desa mengakibatkan inisiatif pengurus menjadi terbatas dan berdampak pada kurang berkembangnya kegiatan ekonomi desa.

"Kami di sini belajar sambil jalan. Belum pernah dapat pelatihan khusus soal pengelolaan BUMDes. Kadang kami masih bingung bagaimana cara membuat rencana usaha yang bagus, apalagi terkait pencatatan dan pembagian hasil serta modalnya. Apalagi jujur saya lulusan Ekonomi, yang tidak belajar secara rinci terkait keuangannya" *(A1)*

Minimnya pelatihan dan pendampingan dari pemerintah desa maupun instansi terkait menjadikan pengurus BUMDes bekerja tanpa panduan yang jelas. Akibatnya, potensi ekonomi yang seharusnya bisa digerakkan melalui BUMDes belum dimanfaatkan secara optimal. Keterbatasan SDM ini menjadi faktor penghambat utama dalam mewujudkan kemandirian dan profesionalisme lembaga BUMDes Desa Ajung.

Potensi Desa Ajung

Desa Ajung memiliki potensi ekonomi yang cukup besar di bidang pertanian dan usaha mikro rumah tangga.

"Disini kebanyakan masyarakatnya ya sebagai petani, juga ada beberapa lahan yang dikelola sendiri. Tapi selain itu, beberapa warga juga mencari uang dengan bekerja UMKM pembuatan tahu" *(A4)*

"Disini ada bendungan yang biasanya digunakan masyarakat dan anak-anak untuk sekedar santai dan melihat matahari terbenam" *(A2)*

Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa potensi tersebut belum tergarap dengan baik. Pengurus BUMDes belum memiliki data atau pemetaan potensi desa secara menyeluruh, sehingga sulit menentukan jenis usaha yang layak dikembangkan. Kurangnya analisis terhadap sumber daya lokal menyebabkan BUMDes tidak memiliki arah pengembangan usaha yang jelas. Beberapa program ekonomi desa yang dijalankan bersifat sementara dan tidak berkelanjutan. Kondisi ini menunjukkan bahwa akar permasalahan utama BUMDes Desa Ajung terletak pada kurangnya kemampuan manajerial dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan potensi lokal sebagai sumber penggerak ekonomi desa.

Partisipasi Masyarakat yang Tinggi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat partisipasi masyarakat Desa Ajung terhadap kegiatan pembangunan dan pengelolaan BUMDes tergolong tinggi. Masyarakat memiliki semangat gotong royong dan antusiasme untuk ikut serta dalam kegiatan yang dilaksanakan pemerintah desa, terutama dalam bentuk dukungan tenaga dan keikutsertaan dalam pembangunan BUMDes Desa Ajung.

"Kalau dilihat dari semangat masyarakat sebenarnya sangat luar biasa. Setiap kali ada kegiatan atau rapat desa, mereka mau datang, mau bantu, cuma memang arah kegiatannya kadang belum jelas dari kami pengurus. Jadi semangat masyarakat besar, tapi belum bisa kami

kelola dengan baik. Apalagi kalau sudah bagi hasil, kami *stuck* dan tidak tau lagi bagaimana cara membagi modal untuk keberlanjutan BUMDes" *(A1)*

Meskipun partisipasi masyarakat tinggi, potensi tersebut belum termanfaatkan secara maksimal karena kurangnya sistem pengelolaan dan pembagian peran yang jelas antara pengurus BUMDes dan masyarakat. Dengan kata lain, antusiasme masyarakat belum diimbangi oleh kemampuan manajerial yang kuat dari pengelola BUMDes, sehingga energi partisipatif masyarakat belum sepenuhnya mampu mendorong kemandirian ekonomi desa.

Penerapan Teori

Masalah yang muncul dalam pengelolaan BUMDes Desa Ajung yaitu lemahnya perencanaan usaha, kurangnya kapasitas sumber daya manusia, tidak adanya sistem evaluasi dan pengawasan, hingga pengurus yang pasif dan belum mandiri. Permasalahan ini dapat dijelaskan melalui perspektif Teori *Stewardship*, yang menekankan bahwa keberhasilan suatu organisasi desa sangat bergantung pada integritas, komitmen, dan rasa tanggung jawab para pengelolanya sebagai steward. (Akuntansi & Literatur, 2024) dan (Amerieska et al., 2023) menegaskan bahwa ketidaksiapan pengurus dalam menyusun rencana bisnis, mengelola keuangan, maupun mengambil keputusan strategis menunjukkan belum terinternalisasinya nilai-nilai stewardship seperti tanggung jawab sosial, kepercayaan, dan orientasi pada kepentingan bersama. Meskipun partisipasi masyarakat Desa Ajung tergolong tinggi, potensi ini belum dimanfaatkan secara optimal karena pengurus belum mampu membangun komunikasi yang kolaboratif dan mekanisme pelibatan warga secara sistematis, padahal pemimpin yang bertindak sebagai steward seharusnya mendorong keterlibatan aktif dan memastikan seluruh program sesuai kebutuhan masyarakat (Puspitasari et al., 2022). Selain itu, minimnya pelatihan dan pendampingan menunjukkan bahwa pengurus belum menjalankan peran stewardship dalam memberdayakan masyarakat serta meningkatkan kapasitas lokal (Juni et al., 2024). Dengan demikian, teori stewardship secara jelas menjelaskan bahwa akar persoalan dalam pengelolaan BUMDes Desa Ajung bukan hanya terletak pada teknis manajerial, tetapi pada belum kuatnya nilai tanggung jawab, pengabdian, dan komitmen moral pengurus, yang berpengaruh langsung terhadap optimalisasi BUMDes sebagai penggerak ekonomi dan pemberdayaan masyarakat desa (Junaid, 2024).

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan BUMDes Desa Ajung belum berjalan secara optimal. Hal ini disebabkan oleh lemahnya perencanaan bisnis, kurangnya koordinasi antar pengurus, serta belum adanya sistem evaluasi dan pengawasan yang jelas. Pengurus BUMDes cenderung bersifat pasif dan menunggu arahan pemerintah desa maupun pusat, sehingga BUMDes belum mampu berdiri secara mandiri dalam menjalankan kegiatan ekonomi yang berkelanjutan sesuai dengan potensi desa.

Keterbatasan sumber daya manusia dan kemampuan manajerial juga menjadi hambatan utama dalam pengelolaan BUMDes. Para pengurus belum mendapatkan pelatihan dan pendampingan yang cukup, baik dalam hal perencanaan usaha, dan pengelolaan keuangan. Akibatnya, tata kelola BUMDes belum mencerminkan prinsip transparansi dan akuntabilitas sebagaimana yang diharapkan dalam lembaga ekonomi desa.

Potensi Desa Ajung sudah cukup besar, terutama di bidang pertanian, usaha mikro rumah tangga, serta potensi wisata lokal seperti bendungan desa. Namun, potensi tersebut belum dikelola maksimal karena tidak adanya data dan pemetaan potensi yang jelas. Di sisi lain, partisipasi masyarakat Desa Ajung tergolong tinggi, masyarakat menunjukkan semangat gotong royong dan antusiasme yang kuat dalam mendukung kegiatan BUMDes. Namun, antusiasme tersebut belum dimanfaatkan secara maksimal karena belum ada sistem pengelolaan partisipasi yang jelas dan terarah. Kondisi ini menyebabkan peran masyarakat masih terbatas sebagai pelaksana kegiatan, belum sebagai mitra aktif dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan usaha.

Secara umum, permasalahan utama dalam pengelolaan BUMDes Desa Ajung terletak pada aspek manajerial, sumber daya manusia, dan kurangnya inovasi usaha. Agar BUMDes dapat berfungsi optimal sebagai penggerak ekonomi desa dan sarana pemberdayaan masyarakat, diperlukan langkah-langkah strategis berupa peningkatan kapasitas pengurus melalui pelatihan, pendampingan profesional, serta penerapan sistem perencanaan dan evaluasi yang partisipatif. Pemerintah desa juga perlu memperkuat perannya sebagai fasilitator dan pengawas agar pengelolaan BUMDes berjalan sesuai dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kemandirian desa.

DAFTAR REFERENSI

Akuntansi, P., & Literatur, S. (2024). Karimah Tauhid, volume 3, nomor 4 (2024), e-ISSN 2963-590X. *3*, 4716–4734.

Amerieska, S., Narsa, I. M., & Ningsih, S. (2023). Manajemen risiko berbasis stewardship dalam keberlanjutan BUMDes. *06*(02), 173–189.

Junaid, I. (2017). The value of stewardship for the management of Bira. *5415*. https://doi.org/10.22146/kawistara.26223

Junaid, I. (2024). Examining the practices and success of community-based tourism: A study at Barru Regency, Indonesia. *1–15*.

Juni, H., Subing, T., Hidayati, R., Asaari, M., & Shaleh, K. (2024). Pendampingan pengelolaan aset desa, serta inovasi iptek membangun keunggulan kompetitif berbasis aset desa di Desa Mandalamekar, Kecamatan Cimenyan, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. *5*(1), 71–75.

Khasanah, A., Lerian, N. A., & Astuti, D. (2025). Strategi manajemen inovasi dalam mempertahankan daya saing di pasar global. *Journal of Business Economics and Management, 01*(September), 230–234.

Kuantitatif, M. P. (2022). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi* (Issue March).

Kushartono, E. W. (n.d.). Pengembangan desa mandiri melalui pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDes). *Fitrie Arianti Universitas Diponegoro Semarang*.

Nasution, B. S., Pengelolaan, I., & Dana, A. (2023). Benny Syahputra Nasution - Implementasi pengelolaan alokasi dana desa...

Pada, S., Multi, B., Desa, G., Nugrahaningsih, P., Dwi, L., Rahmawati, A., Arista, D., & Ardila, L. N. (2022). Knowledge transfer for community development dengan aplikasi Excel PKN STAN pada penyusunan laporan keuangan BUMDes. *5*(2).

Prasetyo, R. A. (2017). Peranan BUMDes dalam pembangunan dan pemberdayaan. *March 2016*.

Risman, K., & Kalisat, J. (2023). Analisis usaha pengemasan. *388*.

Rizal, S., Zuriah, N., & Tinus, A. (2019). Terhadap partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa. *4*(6), 38–47.

Sari, A., Hanif, S., Widodo, J., & Zulianto, M. (2019). Strategi bauran pemasaran pada PB. Dua Putra di Desa Ajung Kecamatan Kalisat Jember. *13*, 72–77. https://doi.org/10.19184/jpe.v13i1.10423

Sari, P. A., Fibri, V., Hidayat, T., & Yupa, A. F. (2024). Identifikasi potensi dalam upaya perencanaan masterplan desa wisata Sumbersawit, Magetan, Jawa Timur. *5*(8), 1–8.

Thalib, M. A. (2022). Madani: Jurnal pengabdian ilmiah pelatihan analisis data model Miles dan Huberman untuk riset akuntansi budaya. *5*(1), 23–33.

Wibowo, P. E. (2021). Evaluasi strategi komunikasi. *20*(02), 187–196.