

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Institusi sosial sejenis desa, masyarakat adat dan lain sebagainya telah menjadi institusi sosial yang mempunyai posisi sangat penting. Desa merupakan institusi otonom dengan tradisi, adat istiadat dan hukumnya sendiri serta relatif mandiri (Inten, 2018). Terlepas pada era Orde Baru kewenangan dan posisi desa tatkala itu kurang mendapatkan perhatian dari pemerintah akibat sistem sentralisasi pemerintahan. Otonomi desa merupakan otonomi yang asli, bulat dan utuh serta bukan merupakan pemberian dari pemerintah (Hurint, 2023). Jika dipandang demikian, berarti justru pemerintah berkewajiban menghormati otonomi asli yang dimiliki oleh desa tersebut.

Selepas Orde Baru landasan penting dalam pengelolaan negara melalui Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004. Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Implikasi dari adanya peraturan tersebut adalah pengelolaan sistem pemerintahan secara desentralisasi. Artinya ruang-ruang otonomi dan semangat kemandirian untuk mengelola urusan pemerintahan atau pelayanan publik semakin terbuka lebar. Semangat desentralisasi terus didorong hingga pengelola terkecil urusan pemerintahan yaitu institusi desa. Melalui Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014, kelembagaan desa semakin diperkuat dan kewenangan mengelola pemerintahan dan urusan publik di desa semakin besar. Atau dengan kata lain pemerintah/ negara berusaha mengembalikan otonomi asli desa.

Tentu residu dari penerapan desentralisasi hingga tingkat terkecil pemerintahan bukan hanya besarnya kewenangan yang dimiliki oleh desa, namun juga desa-desa dituntut untuk mandiri termasuk dalam hal finansial. Ekses dari hal ini, pemerintah pusat dalam menyokong desentralisasi dan kemandirian tentu mempertimbangkan soal pemerataan. Anggaran tidak bisa 100% didukung oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah (termasuk desa) dituntut untuk memanfaatkan potensi lokal yang ada untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya.

Kemandirian desa merupakan salah satu fokus utama untuk mencapai

kesejahteraan masyarakat desa. Implikasi dari hal tersebut, desa dituntut untuk melakukan inovasi dalam pengelolaan potensi lokal yang ada di desa. Kehadiran Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) sebagai sebuah lembaga di pedesaan merupakan bukti nyata dari desa-desa untuk berdaya dalam kerangka menuju kemandirian dan peningkatan kesejahteraan masyarakatnya.

Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (sebelum adanya UU Cipta Kerja Nomor 11 Tahun 2020), yang dimaksud dengan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

Dalam perkembangannya, pada tahun 2020 tercatat 49.329 BUM Desa yang berdiri di Indonesia, BUM Desa yang telah di review total 21.646, dengan data sebaran hasil review sebagai berikut: 5.488 BUM Desa maju, 11.569 BUM Desa berkembang, dan 4.589 BUM Desa pemula (Sanusi, 2020). Sejalan dengan perkembangan kuantitas BUM Desa yang sudah didirikan diseluruh Indonesia, status BUM Desa pun turut diperjelas dan diberikan kewenangan yang makin besar melalui UU Cipta Kerja (UU Nomor 11 Tahun 2020). Pasal 117 UU Cipta Kerja mengubah Pasal 1 angka 6 UU Desa yang sebelumnya penulis sebutkan di atas bahwa BUM Desa berdiri sebagai badan usaha diubah statusnya menjadi badan hukum. BUM Desa ditetapkan sebagai badan hukum yang didirikan oleh desa dan/ atau bersama desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/ atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

Keberadaan BUM Desa pada prinsipnya adalah untuk memberikan pemasukan berupa pendapatan bagi desa sekaligus memberikan kesejahteraan bagi masyarakatnya (Endah, 2019). Posisi BUM Desa sebagai wadah untuk menggerakkan perekonomian desa ini sangat strategis dan krusial. Pendirian lembaga ini antara lain dimaksudkan untuk mengurangi peran para tengkulak yang seringkali menyebabkan peningkatan biaya transaksi (*transaction cost*) antara harga produsen kepada konsumen (Ridlwani, 2014).

BUM Desa didirikan atas prakarsa masyarakat desa dan pemerintah desa yang didasarkan pada potensi desa. Potensi tersebut dapat dikembangkan dengan menggunakan sumber daya lokal. Hal tersebut dapat dikembangkan melalui Sumber Daya Alam (SDA) atau Sumber Daya Manusia (SDM) (Widianingsih et al., 2020). Sumber daya alam yang melimpah di suatu wilayah atau desa belum tentu menjadikan wilayah atau desa tersebut diberkati dengan kemakmuran. Hal ini lekat dengan terminologi “kutukan sumber daya alam (*resource curse*)”. Fenomena ini diungkap beberapa penelitian antara lain: kontribusi subsektor batubara dalam perekonomian berhubungan positif dengan ketimpangan pendapatan serta pemerintah daerah belum berhasil menciptakan pemerataan kesejahteraan (A. Zaini, 2018); potensi pertambangan timah di Bangka Belitung yang sangat besar namun angka kemiskinan tetap tinggi (Sitompul & Putri, 2020). Desa-desa di Indonesia yang kaya SDA seperti Aceh, Riau, Kalimantan dan Papua memang masih lebih baik dibandingkan desa-desa yang miskin SDA, namun tingkat pendapatan desa-desa tersebut tidak lebih tinggi dibandingkan dengan banyak desa di Pulau Jawa yang kurang faktor SDA nya (Tambunan, 2019).

Sejatinya pengelolaan sumber daya alam yang baik harus melibatkan partisipasi masyarakat dalam rantai prosesnya, terutama masyarakat atau desa yang ada di sekitar lokasi sumber daya alam. Masyarakat di daerah atau desa yang memiliki potensi sumber daya alam melimpah tak jarang tereksklusi secara sistematis. Artinya sumber daya tersebut belum bisa memberikan nilai tambah untuk kemakmuran serta keadilan secara inklusif. Hal ini dikarenakan daya tangkap peluang bisnis pada sisi masyarakat yang rendah untuk ikut bermain dalam rantai bisnis tersebut. Selain itu dari sisi keberpihakan pemerintah, kebijakan bahkan politik ekonomi negara belum bersahabat dengan rakyat (Abeng, 2015). Masyarakat desa di sekitar pertambangan, perkebunan, atau perhutanan misalnya wilayah mereka terkena konsesi dan masuk wilayah diantara ketiganya, namun untuk mengambil manfaat langsung dari potensi lokal atau sumber daya alam tersebut masyarakat perlu mendapatkan izin. Akhirnya justru pembalakan liar, tambang ilegal banyak beroperasi, yang dirugikan kembali adalah masyarakat.

Intitusi desa melalui BUM Desa dapat ikut andil untuk masuk dalam ceruk peluang bisnis pertambangan, perkebunan, dan perhutanan. Ketiga sektor ini

memiliki peluang sangat besar dapat berperan secara langsung ataupun berkolaborasi dengan perusahaan yang beroperasi pada sektor tersebut. Sayangnya BUM Desa eksisting di sekitar ketiga sektor tersebut belum mempunyai arah strategi dalam pengelolaannya tak jarang banyak yang mematikan usaha rakyat bukan berkolaborasi dengan rakyat. Bahkan desa malah pasrah terhadap keadaan dan hanya menerima dampak buruk adanya pertambangan tanpa ikut berperan mengambil peluang bisnis untuk menyejahterakan masyarakatnya.

Hadirnya BUM Desa dengan dua fungsi seperti ekonomi dan sosial, secara konsep sudah sangat baik dalam kerangka menjadikan desa berdaya. BUM Desa memiliki peran bisnis dan sosial, sebagai badan usaha BUM Desa harus untung dan segi sosial BUM Desa harus memberikan manfaat kepada masyarakat desa (Suryanto, 2018; Maria et al., 2020). BUM Desa menjalankan fungsi ekonomi (menghasilkan profit) sekaligus fungsi sosial baik secara langsung (transfer Pendapatan Asli Desa) maupun tidak langsung (pembinaan usaha masyarakat). Jika diterapkan dengan benar maka ceruk-ceruk peluang bisnis seperti di pertambangan atau perkebunan dapat ditangkap secara maksimal.

Untuk itu pengelolaan BUM Desa harus dikelola secara profesional dan mandiri. Artinya ini soal untung dan rugi dari sebuah unit ekonomi di desa, yang manfaatnya pun untuk kesejahteraan masyarakat desa, harus dikelola secara serius dan tidak serampangan. Bisnis di dalam BUM Desa tentu harus berkelanjutan dengan strategi dan proses bisnis yang jelas. Potret BUM Desa yang dikelola secara profesional layaknya bisnis besar dan menjalankan fungsi yang sesuai dengan konsep pendiriannya di Indonesia masih sedikit ditemukan dalam kajian literatur. BUM Desa Tirta Mandiri Desa Ponggok, Polanharjo, Klaten adalah BUM Desa pertama di Indonesia yang telah mendapatkan opini dari KAP untuk pelaporan keuangan (Setiya et.al, 2019).

Melihat sebak terjang keberhasilan BUM Desa dengan potensi alam melimpah dan menjalankan model bisnis BUM Desa yang sesuai konsepnya adalah hal yang cukup menarik untuk dikaji. Pengelolaan BUM Desa secara profesional namun tidak mengesampingkan aspek sosial yang nantinya menjadi salah satu akses dari pengelolaan bisnis selain profit dari BUM Desa itu sendiri. BUM Desa lain mempunyai kesempatan yang sama dan setara untuk minimal menjadi seperti

BUM Desa Tirta Mandiri Desa Ponggok jika pengelolaan yang baik dan tepat tentu akan banyak Tirta Mandiri-Tirta Mandiri lain yang bermunculan pada daerah lain di Indonesia. Sehingga BUM Desa dapat bersaing baik secara lokal, nasional maupun global.

Sejalan dengan semangat perbaikan berkelanjutan yang dilakukan oleh BUM Desa Tirta Mandiri Desa Ponggok, terdapat satu BUM Desa di Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur yang juga menarik perhatian. Menggali BUM Desa yang ada di Pulau Jawa merupakan hal yang biasa dikarenakan dukungan rantai bisnis seperti pasar, peningkatan kompetensi dan lain sebagainya yang cenderung lebih banyak dan sangat bersaing. Lalu bagaimana jika kita melihat realita lain, bahwa sebenarnya yang terjadi adalah perbedaan kontras antara Jawa dan luar Jawa memang masih dirasakan. Dari pernyataan tersebut, kaitannya dengan BUM Desa benang merahnya adalah cara dan intervensi yang dilakukan seharusnya berbeda-beda, tidak serta merta keberhasilan BUM Desa Tirta Mandiri Desa Ponggok dapat langsung ditiru dan direplikasi oleh BUM Desa lain. Perencanaan pembangunan wilayah harus memperhatikan karakteristik dan potensi wilayah, serta melibatkan partisipasi masyarakat dan pihak-pihak terkait dalam seluruh tahapan perencanaan (Raharjo et al., 2020). Selain itu, pengembangan daerah juga harus melibatkan sektor swasta dan masyarakat (Permata, 2020; Soetarto & Masita, 2017).

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah penulis elaborasi diatas, penulis tertarik untuk melihat pengelolaan BUM Desa di luar Jawa yang telah berhasil menerapkan konsep BUM Desa secara murni. Hasil penelusuran yang diperoleh dari beberapa berita, terdapat satu BUM Desa bernama BUM Desa Payang Sejahtera di Desa Sungai Payang, Kecamatan Loa Kulu, Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur yang sepek terjangnya cukup menarik untuk dikaji lebih dalam. Pertama, BUM Desa ini membawa dampak yang besar bagi kemajuan status Desa Sungai Payang, dari status tertinggal menjadi maju (Jalil, 2021). Didukung oleh data IDM (Indeks Desa Membangun) yang dikeluarkan oleh Kemendes PDTT, pada 2015 status Desa Sungai Payang “Sangat Tertinggal” sampai 2022 status Desa Sungai Payang sudah tergolong “Mandiri”. Hal tersebut merupakan status tertinggi yang disandang oleh sebuah desa berdasar penilaian IDM. Kedua, BUM Desa ini secara pencapaian bisnis dapat dikatakan *outstanding*,

tercatat pada 2021 omzet mencapai lebih dari 14 milyar dengan keuntungan Rp 669 juta dan menyumbangkan Pendapatan Asli Desa (PADes) 200 juta. Ketiga, BUM Desa Payang Sejahtera menerapkan konsep BUM Desa yang baik dan benar, dari sisi bisnis telah outstanding dan sisi sosial terkait pemberdayaan masyarakat dan pelibatan masyarakat dalam rantai bisnisnya, secara nyata berhasil mengangkat taraf hidup masyarakat Desa Sungai Payang (Budiaris, 2021).

BUM Desa memang didesain pengelolaannya mencakup banyak bisnis atau usaha. Hal ini disebabkan oleh kebijakan satu desa hanya satu BUM Desa, hanya saja BUM Desa dapat terdiri dari berbagai macam unit usaha. Efek dari hal tersebut adalah strategi pengelolaan bisnis dalam BUM Desa mengacu pada konsep diversifikasi bisnis. Diversifikasi dapat dilakukan dengan akuisisi, membentuk unit usaha baru, ataupun joint venture dengan perusahaan lain untuk membentuk bisnis baru. Dalam hal diversifikasi usaha BUM Desa tentu harus memiliki strategi korporat dalam pengelolaan bisnisnya. Strategi korporat merupakan serangkaian keputusan yang diambil berdasarkan penilaian berbagai lingkungan industri dimana perusahaan beroperasi, terlebih bagi perusahaan yang melakukan diversifikasi (Thompson et al., 1978).

Realita di lapangan banyak perusahaan kesulitan dalam menjalankan strategi korporat karena perusahaan induk gagal menciptakan dan menangkap nilai ekonomi dalam perusahaan. Begitu halnya dengan BUM Desa yang melakukan diversifikasi usahanya, menjadi penting dan sebuah keharusan untuk memahami strategi korporat dalam menjalankan usahanya, tidak sekedar ada dan berjalan begitu saja. Bahkan banyak usaha yang dimiliki BUM Desa tidak terkait satu dengan yang lainnya (*unrelated diversification*), hal inilah yang menjadikan kebingungan eksekutif dalam pengembangan BUM Desa. Eksekutif yang tidak memiliki pemahaman mengenai hubungan antara induk perusahaan dengan unit-unit bisnisnya dalam industri berbeda dapat memberikan risiko tinggi dalam perencanaan strategi (Sull et al., 2017).

Diversifikasi usaha seperti yang disebutkan di atas dilakukan oleh BUM Desa Payang Sejahtera. BUM Desa tersebut memiliki beberapa unit usaha eksisting yang terdiri dari: Jasa Pengangkutan Tandan Buah Sawit (TBS), Jasa Pengangkutan CPO (*Crude Palm Oil*), Transaksi Jasa Keuangan bekerjasama

dengan BRILink, Jasa Boga Katering, Jasa Penyediaan Air Minum Karyawan Tambang, Jasa *Laundry dan housekeeping*, *Food Court*, Jasa Angkutan Karyawan, Jasa KP-SPAMS, Jasa Konstruksi dan Peternakan Sapi. Sebagai sebuah unit usaha berbentuk korporasi, BUM Desa Payang Sejahtera harus dapat menentukan strategi yang digunakan untuk mengelola portofolio bisnis yang dimiliki dan alokasi sumber daya yang diperlukan masing-masing unit usaha untuk meningkatkan nilai ekonomi bagi BUM Desa. Untuk memaksimalkan nilai dalam pengembangan, BUM Desa Payang Sejahtera harus memiliki strategi korporat dan gaya pengasuhan yang sesuai dalam model bisnisnya.

Sehingga perlu adanya kajian stratejik berdasarkan *best practices* pengelolaan BUM Desa yang dapat mengoptimalkan Sumber Daya Alam (SDA) dan Sumber Daya Manusia (SDM) guna mengetahui strategi yang diterapkan. Salah satu metode yang dapat digunakan dalam menganalisis strategi korporat dengan menggunakan matriks *Four Logics of Corporate Strategy*. Dari penggunaan matriks tersebut, BUM Desa dapat menentukan posisi unit bisnis di perusahaan dan strategi korporat dengan gaya pengasuhan apa untuk diterapkan pada masing-masing unit bisnis.

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

Fokus dalam penelitian ini akan mengupas lebih jauh tentang strategi apa yang diterapkan oleh BUM Desa Payang Sejahtera, Desa Sungai Payang, Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur yang sesuai data Kementerian Desa, Pembangunan Daerah tertinggal dan Transmigrasi sudah *outstanding* dan berstatus maju, yaitu status peringkat BUM Desa paling tinggi yang dinilai dari beberapa aspek sesuai Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah tertinggal dan Transmigrasi nomor 3 Tahun 2021 tentang Pendaftaran, Pendataan dan Pemeringkatan, Pembinaan dan Pengembangan, dan Pengadaan Barang Dan/Atau Jasa Badan Usaha Milik Desa/Badan Usaha Milik Desa Bersama, diantaranya aspek kelembagaan, manajemen, Usaha BUM Desa dan/atau Unit Usaha BUM Desa, kerja sama atau kemitraan, aset dan permodalan, administrasi pelaporan dan akuntabilitas, dan keuntungan dan manfaat bagi Desa dan masyarakat Desa. Sehingga BUM Desa Payang Sejahtera bisa dijadikan rujukan bagi BUM Desa lain dengan tipologi desa yang sama yakni pada sektor pertambangan dan perkebunan. Penelitian yang

penulis angkat dengan judul “Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Studi Kasus BUM Desa Payang Sejahtera, Desa Sungai Payang, Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur” untuk membantu dalam melakukan analisis strategi BUM Desa Payang Sejahtera ini ditentukan beberapa sub fokus antara lain sebagai berikut:

1. Eksistensi BUM Desa: Jenis usaha yang dijalankan dan/ atau pernah dijalankan oleh BUM Desa Payang Sejahtera dan performa masing-masing unit usaha;
2. Strategi korporasi yang diterapkan oleh BUM Desa Payang Sejahtera dan evaluasinya;
3. Gaya pengasuhan unit usaha yang ada di BUM Desa Payang Sejahtera;
4. Partisipasi masyarakat dalam bisnis BUM Desa Payang Sejahtera.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini berfokus pada evaluasi strategi yang diterapkan oleh BUM Desa Payang Sejahtera, Desa Sungai Payang, Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur. Penulis menilai bahwa BUM Desa ini memiliki performa yang luar biasa dan dapat menjadi rujukan bagi pengelolaan BUM Desa di wilayah lain dengan tipologi serupa, yakni pada sektor pertambangan dan perkebunan. Pada evaluasi ini, penelitian tidak hanya mengidentifikasi strategi yang telah dijalankan, tetapi juga menganalisis keefektifannya dalam mendukung eksistensi dan keberlanjutan usaha desa.

Fokus penelitian diarahkan pada empat aspek utama yang menjadi subfokus evaluasi strategi. Pertama, eksistensi BUM Desa dianalisis melalui jenis usaha yang dijalankan serta performa dari masing-masing unit usaha tersebut. Kedua, strategi korporasi yang diterapkan oleh BUM Desa dievaluasi untuk mengidentifikasi keberhasilannya dan potensi perbaikan. Ketiga, gaya pengasuhan yang diterapkan dalam pengelolaan unit usaha ditelaah guna memahami pengaruhnya terhadap kinerja dan pengembangan usaha. Keempat, partisipasi masyarakat dalam bisnis BUM Desa menjadi perhatian penting untuk mengevaluasi tingkat keterlibatan dan dampaknya terhadap keberlanjutan usaha.

Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan kerangka teori yang komprehensif dalam analisis strategi BUM Desa. Evaluasi ini diharapkan memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana strategi yang tepat

dapat mendukung keberhasilan BUM Desa, khususnya dalam konteks pengelolaan sumber daya lokal dan penguatan ekonomi masyarakat. Temuan penelitian ini juga diharapkan menjadi inspirasi bagi BUM Desa lain untuk mengadopsi praktik terbaik dalam pengelolaan bisnis berbasis komunitas.

C. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan ini salah satunya diilhami dari studi literatur yang dilakukan oleh Ihsan et al (2020) dengan judul *Peluang Riset Strategi BUM Desa Sebagai Dasar Pengembangan Perekonomian Masyarakat: Sebuah Studi Literatur*. Jurnal tersebut menilai karakteristik dari BUM Desa dan UKM adalah dinilai mirip sehingga dapat dijadikan *proxy* dalam menggali strategi pengelolaan BUM Desa. Diperoleh hasil bahwa dalam riset kedepan untuk menggali BUM Desa terkait strategi terdapat empat aspek yang menarik untuk digali lebih lanjut yakni terkait bisnis, inovasi, performa dan lingkungan.

Kesenjangan literatur dalam membedah pola pengelolaan BUM Desa dari sudut pandang yang kurang mendalam. Literatur yang ditemukan dalam menganalisis strategi pengelolaan BUM Desa mayoritas menggunakan analisis SWOT dalam rangkaian analisisnya sedangkan analisis dengan serangkaian teori terkait strategi korporat belum pernah digali. Analisa SWOT dapat terlalu menekankan kekuatan internal dan menganggap remeh ancaman eksternal, terlalu menekankan pada satu kekuatan atau elemen strategi (Pearce et al., 2007). Padahal suatu kekuatan tidak selalu menjadi keunggulan kompetitif. Sehingga perlu alternatif dalam memandang atau menganalisis strategi dalam organisasi. Matriks *Four Logics of Corporate Strategy* dapat membantu BUM Desa Payang Sejahtera untuk menentukan ketergantungan unit usaha terhadap induk dan unit usaha lainnya dalam penciptaan nilai. BUM Desa Payang Sejahtera dapat mengidentifikasi dan menyusun strategi yang sesuai untuk pengembangan unit usaha didasarkan pada kuadran saat ini, pengembangan dimasa mendatang dan apa saja strategi yang diperlukan untuk mencapai target tersebut.

Selain itu, dari latar belakang masalah yang telah diungkapkan penulis di atas, realita di lapangan, secara konsep berdirinya BUM Desa didasarkan pada potensi lokal yang ada disekitar wilayah desa. Hanya saja potensi lokal sumber daya alam nyatanya ada yang tidak langsung bisa dimanfaatkan dan dikelola secara

langsung oleh desa melalui BUM Desa. Diperlukan peran proaktif dan kepekaan dari BUM Desa untuk menangkap peluang bisnis yang ada. Setidaknya jika tidak bisa mengelola secara langsung, ada bagian rantai bisnis (perkebunan, pertambangan, dan perhutanan) yang bisa BUM Desa ikut masuk dalam ceruk bisnis tersebut.

Pengelolaan BUM Desa kerap menghadapi sejumlah permasalahan yang merintanginya sebagai motor pengembangan ekonomi di tingkat desa. Selain kurang mampu dalam memaksimalkan potensi desa, terdapat beberapa masalah yang masih dihadapi seperti rendahnya partisipasi masyarakat dan kapasitas pengelola BUM Desa. Banyak masyarakat desa yang belum sepenuhnya terlibat dalam pengambilan keputusan dan kurang memahami manfaat yang dapat diperoleh dari keberadaan BUM Desa. Akibatnya, potensi pengembangan usaha dan pemberdayaan ekonomi di tingkat desa tidak optimal, menghambat tercapainya tujuan pembangunan berkelanjutan. Partisipasi masyarakat membuka jalan untuk identifikasi dan pemanfaatan potensi lokal. Masyarakat yang terlibat aktif dapat memberikan wawasan tentang kebutuhan dan potensi desa mereka. Dengan melibatkan mereka dalam proses perencanaan dan pengembangan, BUM Desa dapat lebih tepat dalam menentukan arah strategis dan bisnis yang sesuai dengan karakteristik serta keinginan masyarakat setempat. Partisipasi ini menciptakan sinergi antara BUM Desa dan komunitas, memastikan bahwa pengelolaan usaha desa mencerminkan kebutuhan dan aspirasi sebagian besar penduduk.

Pentingnya partisipasi masyarakat juga tercermin dalam upaya pemberdayaan ekonomi. Melalui BUM Desa, masyarakat dapat secara aktif terlibat dalam kegiatan ekonomi lokal. Ini mencakup pelibatan dalam produksi, pemasaran, dan distribusi produk atau jasa yang dihasilkan oleh BUM Desa. Partisipasi langsung dalam kegiatan ekonomi memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk meningkatkan keterampilan, merangsang pertumbuhan ekonomi personal, dan meningkatkan kesejahteraan secara kolektif.

Permasalahan selanjutnya berkaitan dengan aspek manajemen dan kapasitas pengelolaan BUM Desa. Banyak pengurus BUM Desa yang belum memiliki keterampilan manajerial yang memadai, terutama dalam hal tata kelola perusahaan dan pengelolaan keuangan. Kurangnya pengetahuan ini dapat mengakibatkan

ketidaktransparan dalam penggunaan dana BUM Desa, mengurangi kepercayaan masyarakat dan menghambat pertumbuhan bisnis di tingkat desa. Pengelola BUM Desa harus memiliki pengetahuan yang mendalam tentang tata kelola perusahaan, manajemen keuangan, dan strategi bisnis. Keahlian ini esensial dalam mengelola sumber daya dan dana dengan efisien, memastikan keberlanjutan operasional, serta merencanakan dan melaksanakan proyek-proyek yang mendukung pertumbuhan ekonomi desa. Oleh karena itu, perlu adanya upaya serius dalam memberikan pelatihan dan dukungan manajerial untuk meningkatkan kapasitas pengelolaan BUM Desa.

Dari literatur dan pengalaman empiris di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih jauh tentang pengelolaan BUM Desa yang benar-benar *outstanding* secara konsep dan *output* yang dihasilkan. Dalam melakukan penelitian ini dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian yang akan membantu penulis dalam melakukan penggalian data di lapangan antara lain sebagai berikut:

- 1) Bagaimana eksistensi BUM Desa Payang Sejahtera dan performa masing-masing unit usahanya di tengah masyarakat?
- 2) Apa strategi korporasi yang diterapkan oleh BUM Desa Payang Sejahtera dan bagaimana proses evaluasinya?
- 3) Bagaimana gaya pengasuhan unit usaha yang ada di BUM Desa Payang Sejahtera?
- 4) Apa saja bentuk partisipasi masyarakat dalam bisnis BUM Desa Payang Sejahtera?

Rumusan masalah dan pertanyaan penelitian ini berfokus pada evaluasi strategi yang diterapkan oleh BUM Desa Payang Sejahtera sebagai upaya untuk memahami dan meningkatkan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa secara komprehensif. Evaluasi ini dilakukan dengan pendekatan yang lebih mendalam dibandingkan studi literatur sebelumnya, yang seringkali terbatas pada analisis SWOT. Penelitian ini menggunakan matriks *Four Logics of Corporate Strategy* untuk mengidentifikasi pola ketergantungan antar unit usaha dalam menciptakan nilai serta untuk menyusun strategi pengembangan jangka panjang yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi lokal.

Fokus utama evaluasi strategi ini tercermin dalam beberapa aspek yang

dijabarkan dalam rumusan masalah. Pertama, penelitian mengevaluasi eksistensi dan performa unit usaha yang dijalankan oleh BUM Desa Payang Sejahtera dalam masyarakat. Kedua, strategi korporasi yang telah diterapkan akan dievaluasi, termasuk efektivitas dan tantangan yang dihadapi dalam proses implementasinya. Ketiga, gaya pengasuhan dalam pengelolaan unit usaha akan dikaji untuk memahami peran manajemen dalam mendukung keberhasilan setiap unit usaha. Terakhir, penelitian ini menyoroti bentuk partisipasi masyarakat dalam bisnis BUM Desa, yang menjadi kunci keberlanjutan usaha berbasis komunitas.

Melalui evaluasi strategi ini, penelitian bertujuan untuk memberikan wawasan tentang bagaimana BUM Desa dapat memaksimalkan potensi lokal, memberdayakan masyarakat, dan mengatasi kendala manajerial yang sering menghambat pengelolaan BUM Desa. Dengan fokus pada evaluasi yang komprehensif, penelitian ini diharapkan dapat menawarkan kerangka konseptual yang relevan untuk meningkatkan efektivitas dan dampak pengelolaan BUM Desa, sekaligus memberikan referensi bagi BUM Desa lainnya dalam menciptakan strategi bisnis yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

D. Kegunaan Penelitian

Secara teoritis, penelitian terhadap BUM Desa masih sangat sedikit membahas terkait strategi pengelolaan atau pengembangan usaha atau bisnis. Penelitian BUM Desa dengan menggunakan pisau analisis strategi korporat belum pernah ada sepanjang pencarian literatur yang penulis lakukan. Tentunya penelitian ini akan menambah khazanah keilmuan baik secara teoritikal maupun contoh praktik baik di lapangan. Dalam mencari model pengelolaan BUM Desa, dalam penelitian ini menggunakan pendekatan baru yaitu dengan matriks *Four Logics of Corporate Strategy*, yang berguna untuk memahami hubungan unit usaha dengan entitas induk dan mengetahui peranan entitas induk yang sesuai untuk diterapkan.

Secara praktis, penelitian terkait BUM Desa ini termasuk penelitian terapan (*applied research*). Dari penelitian ini harapannya dapat memberikan gambaran bagaimana pengelolaan BUM Desa yang baik dan seharusnya dilakukan oleh BUM Desa-BUM Desa lain utamanya dengan latar belakang yang sama. Hasil dari penelitian ini untuk benar-benar mencari strategi mana yang sesuai diterapkan dalam model pengelolaan BUM Desa di Indonesia kedepan.

Selain itu, bagi BUM Desa Payang Sejahtera, hasil penelitian ini dapat menjadi dokumen analisis portofolio unit usaha dalam hal hubungan, peran dan gaya pengasuhan yang sesuai. Sehingga kedepannya dalam proses penciptaan nilai dapat memberikan hasil optimal bagi unit usaha dan korporasi BUM Desa.

