

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dibentuk oleh pemerintah yang berfokus pada pengelolaan potensi desa guna meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) (Arindhawati & Utami, 2020). Pembentukan BUMDes dilakukan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat desa melalui bidang usaha di sektor industri jasa dan perdagangan (Nurdiyanti & Hailuddin, 2021). Dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat, pendirian BUMDes memiliki dua fungsi, yaitu menjadi lembaga sosial yang diharapkan lebih mengutamakan kepentingan masyarakat, seperti melakukan penyediaan layanan sosial dan BUMDes sebagai lembaga komersil yang berupaya memperoleh keuntungan dengan memanfaatkan potensi desa sebagai salah satu cara untuk mendorong kemandirian desa (Iskandar *et al.*, 2021). Untuk memperoleh keuntungan, BUMDes mendapatkan modal dari dana desa, yang mana BUMDes memiliki tanggung jawab dalam mengelola usaha secara optimal agar mampu memberikan manfaat ekonomi bagi Desa (Sutrisno & Firmanto, 2024).

Berdasarkan data dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Kemendesa PDTT), saat ini terdapat 70.567 unit BUMDes yang beroperasi secara nasional. Pada kenyataannya dari banyaknya BUMDes di Indonesia, masih ada BUMDes yang belum optimal. BPKP mengungkapkan sejumlah masalah yang menyebabkan pengelolaan BUMDes

kurang optimal, seperti lemahnya perencanaan bisnis dan lemahnya pengembangan potensi desa, serta kesulitan dalam hal pemasaran produk. Pengelola BUMDes belum mampu untuk memasarkan produk usahanya secara luas, sehingga penjualan produk hanya terbatas di pasar lokal. Selain itu, kemampuan dalam menyusun laporan keuangan sesuai dengan standar masih menjadi tantangan yang besar bagi pengelola BUMDes. Sehingga BUMDes masih belum memiliki kontribusi dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) (Pribadi, 2023).

Sebagaimana yang diberitakan oleh Kompas, masih terdapat penyelewengan anggaran di BUMDes Cianjur, Provinsi Jawa Barat. Penyalahgunaan dana BUMDes sebesar Rp200 juta yang digunakan untuk investasi saham oleh pengelola BUMDes menunjukkan adanya praktik pengelolaan yang tidak sesuai dengan tujuan pendirian BUMDes. Penggunaan dana pada aktivitas berisiko tinggi seperti investasi saham mencerminkan bahwa tata kelola BUMDes belum berjalan secara optimal, sehingga berpotensi menghambat kontribusi (Taufiqurrahman, 2025).

Oleh karena itu, diperlukan dukungan media dalam mengawal pengelolaan BUMDes agar lebih transparan dan akuntabel. Berdasarkan berita dari Republik (2026), perkembangan BUMDes di Indonesia, khususnya di Jawa Barat, masih membutuhkan peran aktif media dan wartawan dalam menyampaikan informasi serta mengawasi kinerja BUMDes. Peran media ini penting karena dapat menjadi sarana kontrol sosial, sehingga mendorong

pengelola BUMDes untuk lebih terbuka, bertanggung jawab, dan memperbaiki tata kelola agar dapat berkontribusi secara optimal.

Di Kabupaten Bekasi, upaya peningkatan pengelolaan BUMDes dilakukan melalui kegiatan Monitoring dan Evaluasi (Monev) oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD), salah satunya di Kecamatan Babelan. Kegiatan ini bertujuan untuk memastikan pengelolaan BUMDes berjalan transparan dan akuntabel karena sebagian pengurus BUMDes masih membutuhkan bimbingan, khususnya dalam pembukuan dan penyusunan laporan keuangan. Selain itu, BUMDes tidak hanya difokuskan pada peningkatan PADes, tetapi juga berperan sebagai penggerak ekonomi lokal yang memberikan manfaat langsung bagi masyarakat (Nizar, 2025).

Kontribusi BUMDes dalam meningkatkan PADes dilihat dari seberapa besar hasil usaha BUMDes dalam menghasilkan laba untuk menambah pendapatan desa setiap tahunnya (Hardiani & Rifandi, 2023). Kontribusi biasanya diukur melalui besarnya laba yang disetorkan BUMDes kepada pemerintah desa serta proporsi setoran BUMDes terhadap total PADes (Basniwati, 2023). Semakin besar kontribusi yang diberikan, maka semakin kuat juga kemampuan desa dalam membiayai kegiatan pembangunan, pelayanan masyarakat, dan pengembangan ekonomi. Hal ini menunjukkan apabila kontribusi BUMDes meningkat, desa dapat lebih mandiri tanpa bergantung pada bantuan dari pemerintah (Buku, 2024).

Dengan demikian, desa diharuskan dapat menjalankan fungsi pemerintahan, pembangunan, pembinaan, dan pemberdayaan masyarakat guna

meningkatkan perekonomian juga mengatasi ketimpangan dalam pembangunan nasional. Dalam mengatasi ketimpangan nasional, desa memiliki kekayaan alam beragam yang berpotensi dimanfaatkan secara optimal bagi peningkatan perekonomian masyarakat desa. Hal tersebut sesuai dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang memberikan kewenangan kepada desa untuk mengatur dan mengelola pemerintahan berdasarkan kebutuhan masyarakatnya. Selain itu, Peraturan Menteri Desa, PDTT Nomor 21 Tahun 2021, menegaskan bahwa pembangunan desa dilakukan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat secara maksimal. Pembangunan desa dilakukan dalam bentuk pengembangan usaha, kegiatan yang melibatkan masyarakat, pelayanan, pembangunan, serta pemberdayaan masyarakat.

Pembangunan desa dilakukan untuk mewujudkan kemandirian desa yang melalui pemberdayaan masyarakat, sehingga desa memiliki kapasitas untuk berkembang dan meningkatkan produktivitasnya dari berbagai usaha yang dimiliki dengan membentuk suatu lembaga yang dapat mendukung pelaksanaan produksi dan pemasaran usaha. Selain itu, desa dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sebagai dasar pertumbuhan perekonomian di pedesaan (Amandin & Aswariningsih, 2022). Sejalan dengan visi Asta Cita Presiden Prabowo Subianto, terutama pada Asta Cita ke-6, dijelaskan bahwa pembangunan harus dimulai dari desa agar ekonomi masyarakat bisa tumbuh secara merata. Desa dipandang sebagai pusat pertumbuhan ekonomi yang mampu menggerakkan potensi lokal. Karena itu,

penguatan BUMDes menjadi langkah penting untuk mendukung visi tersebut. Melalui BUMDes, desa dapat mengelola sumber daya sendiri, membuka lapangan kerja, dan meningkatkan PADes. Hal tersebut sesuai dengan tujuan Asta Cita, yang mana BUMDes bertujuan untuk membangun kemandirian dan kesejahteraan masyarakat dari desa (Fauzi, 2025).

Diperjelas dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes, yang mana BUMDes mendapatkan dana dari Dana Desa yang digunakan sebagai modal awal untuk menjalankan suatu kegiatan ekonomi yang bermanfaat bagi masyarakat desa serta memiliki tujuan dalam meningkatkan pendapatan asli desa. PADes merupakan sumber pendapatan yang berasal dari kemampuan suatu Desa dalam memanfaatkan potensi yang ada di Desa tersebut untuk mendukung pembangunan Desa dan pemberdayaan masyarakat. PADes menjadi indikator yang penting bagi pengelolaan keuangan desa, yang mana semakin besar kontribusi PADes terhadap anggaran desa, maka hal tersebut menunjukkan bahwa Desa memiliki kemandirian ekonomi yang kuat (Huwaidah & Afiqoh, 2025).

Tabel 1. 1 Pendapatan Pemerintah Desa di Indonesia

Rincian	Nilai dalam miliar rupiah		Persentase Kontribusi	
	Realisasi 2023	Anggaran 2024	Realisasi 2023	Anggaran 2024
Pendapatan Asli Desa	3.100	3.243	2,47%	2,54%
Pendapatan Transfer	121.739	123.721	96,91%	97,01%
Dana Desa	69.518	69.000	55,34%	54,10
Bagi Hasil Pajak dan Retribusi	4.724	5.272	3,76%	4,13%
Alokasi Dana Desa	37. 843	41.855	30,12%	32,82%
Bantuan Keuangan Provinsi	3.826	3.367	3,05%	2,64%
Bantuan Keuangan Kabupaten/Kota	5.828	4.228	4,64%	3,32%
Pendapatan Lain-lain	781	577	0,62%	0,45%
Total	125.620	127.542		

Sumber: BPS (2024)

Dalam tabel 1.1, pada tahun 2023, pendapatan desa masih sangat bergantung pada dana transfer, yang mana Dana Desa menjadi komponen terbesar dengan kontribusi 55,34%, dan ADD sebesar 30,12%. Komponen transfer lainnya memberikan kontribusi di bawah 5% sehingga perannya relatif kecil. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan desa masih bersumber dari transfer pemerintah, sedangkan kontribusi pendapatan asli desa belum menjadi komponen utama.

Tabel 1. 2 Pendapatan Pemerintah Desa Kabupaten Bekasi, Jawa Barat

Rincian	Nilai dalam miliar rupiah		Persentase 2023	Persentase 2024
	Realisasi 2023	Anggaran 2024		
Pendapatan Asli Desa	5.646.840.864	5.489.583.454	0,70%	0,64%
Pendapatan Transfer	801.402.073.722	852.389.265.689	99,22%	99,23%
Dana Desa	256.998.129.000	256.998.129.000	31,09%	29,92%
Bagi Hasil Pajak dan Retribusi	272.768.411.205	272.768.411.205	31,36%	31,75%
Alokasi Dana Desa	298.148.520.998	298.148.520.998	33,71%	34,71%
Bantuan Keuangan Provinsi	23.756.501.841	23.756.501.841	2,92%	2,77%
Bantuan Keuangan Kabupaten/Kota	717.702.645	717.702.645	0,15%	0,08%
Pendapatan Lain-lain	626.849.034	1.161.164.303	0,08%	0,14%
Total	807.675.763.620	859.040.013.446		

Sumber: BPS (2024)

Berdasarkan tabel 1.2, realisasi pendapatan pemerintah desa di Kabupaten Bekasi tahun 2023 masih sangat didominasi oleh pendapatan transfer dengan kontribusi sekitar 99,22% dari total pendapatan. Komponen terbesar berasal dari ADD sebesar 33,71%, Bagi Hasil Pajak dan Retribusi sebesar 31,36% serta Dana Desa sebesar 31,09%. Sementara itu, PADes hanya memberikan kontribusi sebesar 0,70% sehingga perannya dalam struktur pendapatan desa masih sangat kecil.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemandirian keuangan desa di Kabupaten Bekasi masih relatif rendah. Hal ini juga terjadi di Desa Lambangsari, yang mana kontribusi BUMDes terhadap PADes masih belum optimal. Oleh karena itu, pengelolaan BUMDes menjadi penting sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kontribusi PADes. Dalam rangka mengoptimalkan pengelolaan BUMDes, diperlukan analisis strategi yang tepat, salah satunya melalui analisis SWOT dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal. Analisis ini penting karena dapat membantu BUMDes memahami kondisi lingkungan secara lebih komprehensif sehingga strategi yang dirumuskan dapat lebih tepat, efektif, dan adaptif dalam meningkatkan kontribusi terhadap PADes (Aurelia & Sukmana, 2025).

Berdasarkan hasil analisis SWOT di BUMDes Maju Denpasar, terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan agar peran BUMDes semakin optimal. Pertama, memanfaatkan peluang dengan mengembangkan potensi desa melalui kerja sama dengan komunitas Tukad Rarangan untuk kegiatan wisata keluarga dan event, serta mendukung UMKM budidaya jamur dan ikan lele dengan berperan sebagai pengepul atau distributor pakan. Kedua, meningkatkan daya saing BUMDes dengan memperkuat kapasitas sumber daya manusia pengelola, memperluas jaringan kemitraan, serta membentuk agen-agen BUMDes untuk memperluas jangkauan layanan kepada masyarakat. Ketiga, meningkatkan kualitas pelayanan dan profesionalisme pengelolaan, khususnya pada unit usaha berbasis jasa seperti PPOB dan jasa samsat, sehingga mampu meningkatkan

kepercayaan dan loyalitas masyarakat serta menjaga keberlanjutan usaha BUMDes (Putrawan *et al.*, 2025).

Berdasarkan hasil analisis penelitian Haidar *et al.* (2024), BUMDes Rahayu di Desa Montong Gamang, Kecamatan Kopang, Kabupaten Lombok Tengah menghadapi berbagai peluang dan tantangan dalam upaya meningkatkan perekonomian desa. Kekuatan BUMDes terletak pada sumber daya manusia yang kapabel, adanya inovasi baru, serta kepercayaan dari pemerintah provinsi sebagai pemasok sembako. Namun, BUMDes juga menghadapi beberapa kelemahan seperti keterbatasan dana, ketidaksiapan dalam menjalankan program, serta kurang solidnya internal organisasi. Selain itu, ancaman seperti pandemi COVID-19 dan persepsi negatif masyarakat turut memengaruhi kinerja BUMDes. Oleh karena itu, strategi yang dapat dilakukan adalah memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang, memperbaiki pengelolaan internal, meningkatkan kapasitas pengurus, serta melakukan sosialisasi dan pemanfaatan teknologi guna menjaga keberlanjutan usaha dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Ismowati *et al.* (2022) di BUMDes Sejahtera Desa Cibeureum, Kabupaten Bogor, Provinsi Jawa barat, yang telah memberikan kontribusi kepada PADes melalui dua unit usaha yang sedang dijalankan, yaitu usaha susu ternak sapi dan memproduksi sandal hotel yang akan dipasarkan ke hotel di daerah Puncak, Bogor. Walaupun memang jumlah kontribusi yang diberikan tergolong masih sangat kecil. Persentase dari

pembagian laba lebih besar untuk biaya operasional BUMDes, cadangan modal, dan gaji pengelola BUMDes.

Selain itu, ada BUMDes Bangun Global Prestasi di Desa Burangkeng Kabupaten Bekasi yang awalnya menjalankan program ternak sapi, namun program tersebut dihentikan karena tidak setiap hasil ternak menghasilkan sapi yang bagus. Selanjutnya, BUMDes berfokus pada penyediaan lahan usaha untuk mendukung UMKM serta mengembangkan usaha seperti kafe kuliner, POM minyak goreng, dan internet desa yang akan membuka peluang kerja bagi masyarakat. Namun, hal tersebut belum terealisasi karena keterbatasan anggaran, terhentinya pendanaan selama dua tahun, serta keterbatasan sumber daya manusia dalam mengelola BUMDes. Sehingga kontribusinya terhadap kesejahteraan masyarakat dan PADes belum optimal (Yusriyah *et al.*, 2024).

Begitupula di Kabupaten Bekasi yang tidak semua desa memiliki BUMDes. Dari 179 Desa di Kabupaten Bekasi, hanya terdapat 174 Desa yang memiliki BUMDes dan dari jumlah tersebut diantaranya hanya 111 BUMDes yang aktif sementara 63 BUMDes lainnya sudah tidak beroperasi. Dilihat dari banyaknya BUMDes yang masih aktif, hanya sebagian kecil BUMDes yang menghasilkan penghasilan cukup besar. Adapun BUMDes Pasirgombong yang menjadi penyumbang tertinggi dengan pendapatan sekitar Rp200 juta/tahun, BUMDes Mekarmukti sebesar Rp30 juta/tahun, dan BUMDes Karangharja Rp10 juta/tahun. Sebagian besar BUMDes lainnya masih memiliki penghasilan dibawah Rp10 juta/tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja BUMDes di

Kabupaten Bekasi masih perlu ditingkatkan lagi dalam memberikan kontribusi terhadap perekonomian desa (Syarif, 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat salah satu BUMDes di Kabupaten Bekasi, yaitu BUMDes Lambangsari yang berlokasi di Jalan Raya Kota Legenda Mustikajaya, Kecamatan Tambun Selatan. Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan, BUMDes Lambangsari telah mengelola penyewaan unit ruko kepada masyarakat. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengkaji kontribusi unit usaha yang dijalankan BUMDes Lambangsari terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes), serta menganalisis strategi pengelolaan melalui pendekatan SWOT guna mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dalam mengelolanya. Dengan demikian, Peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Kontribusi dan Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Lambangsari dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).”**

B. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan, Peneliti merumuskan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kontribusi usaha BUMDes Lambangsari dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa Lambangsari tahun 2022 s.d. 2025?
2. Bagaimana strategi pengelolaan BUMDes Lambangsari dalam meningkatkan PADes berdasarkan analisis SWOT?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis kontribusi BUMDes Lambangsari dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa Lambangsari tahun 2022-2025.
2. Untuk merumuskan strategi pengelolaan BUMDes Lambangsari dalam meningkatkan PADes berdasarkan analisis SWOT.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang sudah dijelaskan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun secara praktis. Manfaat dari penelitian ini diantaranya, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dalam bidang akuntansi sektor publik, khususnya terkait pengelolaan BUMDes, dengan memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana kontribusi BUMDes terhadap PADes diukur menggunakan rumus kontribusi. Selain itu, penelitian ini juga memberikan pemahaman mengenai penerapan analisis strategi pengelolaan usaha melalui pendekatan SWOT yang mencakup identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam pengelolaan BUMDes.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Pemerintah Desa, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam mengevaluasi sejauh mana kontribusi BUMDes

terhadap PADes, sehingga dapat menjadi dasar dalam perumusan kebijakan yang lebih tepat terkait pengelolaan dan pengembangan BUMDes. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan sistem pengawasan, pembinaan, serta optimalisasi potensi ekonomi desa secara lebih terarah.

- b. Bagi Pengelola BUMDes, Penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dalam menilai kinerja usaha yang telah dijalankan, khususnya dalam aspek kontribusi terhadap PADes. Melalui analisis strategi berbasis SWOT, pengelola BUMDes diharapkan dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada, sehingga dapat merumuskan strategi pengelolaan usaha yang lebih efektif, efisien, dan berkelanjutan.
- c. Bagi Lembaga Pengawas Desa, Penelitian ini dapat menjadi referensi dalam melakukan pengawasan terhadap kebijakan dan pengelolaan BUMDes oleh pemerintah desa, khususnya dalam menilai konsistensi kontribusi terhadap PADes dan akuntabilitas pengelolaan usaha.