



Optimalisasi Peran Bumdes Tugu Jaya dalam Meningkatkan Pades di Desa Muara Jaya

Adil Pratomo^{1*}, Zumaroh², Rina El Maza³, Vera Ismail⁴

¹⁻⁴Ekonomi Syariah, Universitas Islam Negeri Jurai Siwo Lampung, Indonesia

Email: adilpratomo47@gmail.com^{1*}, zumaroh@metrouniv.ac.id², rinaelmaza828@gmail.com³, veraismail@metrouniv.ac.id⁴

*Penulis Korespondensi: adilpratomo47@gmail.com

Abstract. *Optimizing the role of the Tugu Jaya Village-Owned Enterprise (BUMDes) in increasing Village Original Income (PADes) in Muara Jaya Village, East Lampung Regency, is the main focus of this study, particularly regarding the utilization of village market kiosks. This study aims to analyze the management of Tugu Jaya BUMDes business units, examine their contribution to PADes during the 2020–2025 period, and analyze the impact of institutional transformation into a legal entity on village income governance. Through a descriptive qualitative approach, an analysis was conducted of the economic, social, and psychological motives underlying managerial decisions in managing village assets. Data were sourced from 9 key informants including village officials, BUMDes administrators, and the community, collected through in-depth interviews and field observations. The findings show a very significant increase in the contribution of BUMDes' net profit to PADes, namely from IDR 10,185,000 (2020–2023) to IDR 20,000,000 per year (2024–2025). This success was driven by economic motives through an efficiency strategy by focusing resources on village market business units and drinking water depots, as well as social motives that position BUMDes as a public service instrument. The real implications of this optimization are seen in the fulfillment of vital village infrastructure, such as the renovation of village offices and the construction of drainage.*

Keywords: BUMDes; Economic Motives; Optimization; PADes; Village Infrastructure.

Abstrak. Optimalisasi peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tugu Jaya dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Muara Jaya, Kabupaten Lampung Timur menjadi fokus utama dalam penelitian ini, khususnya terkait optimalisasi pemanfaatan aset kios pasar desa. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan unit usaha BUMDes Tugu Jaya, mengkaji kontribusinya terhadap PADes periode 2020–2025, serta menganalisis pengaruh transformasi kelembagaan menjadi badan hukum terhadap tata kelola pendapatan desa. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif, analisis dilakukan terhadap motif ekonomi, sosial, dan psikologis yang mendasari keputusan manajerial dalam pengelolaan aset desa. Data bersumber dari 9 informan kunci yang meliputi aparatur desa, pengurus BUMDes, serta masyarakat, yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi. Temuan menunjukkan adanya peningkatan kontribusi laba bersih BUMDes terhadap PADes yang sangat signifikan, yakni dari Rp 10.185.000 (2020–2023) menjadi Rp 20.000.000 per tahun (2024–2025). Keberhasilan tersebut didorong oleh motif ekonomi melalui strategi efisiensi dengan memfokuskan sumber daya pada unit usaha pasar desa dan depot air minum, serta motif sosial yang memposisikan BUMDes sebagai instrumen pelayanan publik. Implikasi nyata dari optimalisasi ini terlihat pada pemenuhan infrastruktur vital desa, seperti renovasi kantor desa dan pembangunan drainase.

Kata kunci: BUMDes; Infrastruktur Desa; Motif Ekonomi; Optimalisasi; PADes.

1. LATAR BELAKANG

Pembangunan desa pada era otonomi saat ini menekankan pentingnya kemandirian ekonomi desa melalui optimalisasi Pendapatan Asli Desa (PADes) (Tegila et al., 2026). Salah satu instrumen yang dibentuk pemerintah untuk mendorong kemandirian ekonomi tersebut adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes berfungsi sebagai lembaga ekonomi desa yang mengelola potensi dan aset guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta memperkuat kemampuan fiskal daerah (Susilowati et al., 2021). Melalui pengelolaan unit usaha yang produktif dan berkelanjutan, BUMDes diharapkan mampu memberikan kontribusi

nyata terhadap peningkatan PADes serta mendorong pertumbuhan ekonomi di tingkat lokal (Hakim et al., 2021).

Seiring dengan perkembangan regulasi, BUMDes kini telah memperoleh penguatan kelembagaan melalui transformasi menjadi badan hukum sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa (Sukarja et al., 2022). Transformasi ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme, akuntabilitas, serta transparansi dalam pengelolaan usaha desa. Dengan status badan hukum tersebut, BUMDes diharapkan mampu mengelola unit usaha secara lebih efisien dan memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap pembangunan ekonomi desa (Aldi et al., 2020).

Fenomena yang terjadi di Desa Muara Jaya menunjukkan adanya dinamika dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tugu Jaya selama periode 2020–2025. Berdasarkan data keuangan, pendapatan BUMDes mengalami peningkatan dari Rp 33.950.000 pada periode 2020–2022 menjadi Rp 67.609.000 pada tahun 2024 dan Rp 68.079.000 pada tahun 2025. Kontribusi terhadap PADes juga meningkat dari Rp 10.185.000 menjadi Rp 20.000.000 per tahun. Peningkatan tersebut menunjukkan adanya perubahan strategi pengelolaan usaha desa yang lebih berorientasi pada efektivitas dan keberlanjutan usaha. Selain itu, BUMDes Tugu Jaya saat ini menjadi satu-satunya sumber Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Muara Jaya.

Tabel 1. Setoran Laba BUMDes Tugu Jaya ke PADes Desa Muara Jaya Tahun 2020-2025.

Tahun	Pendapatan BUMDes	Storan ke PADes
2020	Rp 33.950.000	Rp 10.185.000
2021	Rp 33.950.000	Rp 10.185.000
2022	Rp 33.950.000	Rp 10.185.000
2023	Rp 34.500.000	Rp 10.185.000
2024	Rp 67.609.000	Rp 20.000.000
2025	Rp 68.079.000	Rp 20.000.000

Sumber Data: Hasil Wawancara, APBDes Desa Muara Jaya dan Laporan Keuangan BUMDes Tugu Jaya (data diolah peneliti, 2025)

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur desa, ditemukan bahwa pengarsipan data pada tahun 2020–2023 belum terdokumentasi dengan baik sehingga tidak ditemukan jumlah nominal yang akurat. Kondisi transisi ini mulai membaik setelah dilakukan perombakan aparatur desa dan transformasi BUMDes pada tahun 2024, sehingga data pendapatan BUMDes dapat diketahui secara pasti. Di sisi lain, mekanisme pembagian kontribusi sebesar 40% ke PADes tidak dialokasikan sepenuhnya untuk kas desa, karena sebagian anggaran diarahkan secara fleksibel untuk keperluan perawatan aset maupun operasional lainnya.

Keuntungan yang dihasilkan BUMDes Tugu Jaya telah memberikan manfaat langsung kepada masyarakat melalui pembangunan infrastruktur, khususnya kantor desa dan sistem drainase (gorong-gorong) yang berkontribusi terhadap peningkatan pelayanan publik serta kualitas lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai entitas bisnis, tetapi juga sebagai instrumen pembangunan desa yang berdampak langsung pada kesejahteraan masyarakat (Pemayun, 2023).

Transformasi BUMDes menjadi badan hukum berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 telah memperkuat aspek akuntabilitas, transparansi, dan profesionalisme dalam pengelolaan usaha desa. Dengan adanya dasar hukum yang jelas, pengelolaan keuangan dan pembagian hasil usaha menjadi lebih terstruktur melalui Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), sehingga kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) dapat dipertanggungjawabkan secara administratif (Sukarno et al., 2023).

Selain penguatan BUMDes, pemerintah juga mendorong pembentukan Koperasi Desa/Merah Putih melalui Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembentukan Koperasi Merah Putih. Walaupun sama-sama bergerak dalam pengembangan ekonomi desa, BUMDes dan koperasi desa memiliki perbedaan dalam pengelolaan dan tujuan usaha (Saputri & Hardiyanto, 2025). BUMDes merupakan badan usaha yang dibentuk oleh pemerintah desa melalui penyertaan modal desa, sehingga sebagian keuntungan yang diperoleh dialokasikan untuk Pendapatan Asli Desa (PADes) (Jayadi et al., 2021). Sementara itu, koperasi desa dimiliki oleh anggota dengan pembagian hasil usaha yang diberikan kembali kepada anggota sesuai prinsip koperasi. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa BUMDes lebih diarahkan untuk mendukung kemandirian fiskal desa, sedangkan koperasi desa berfokus pada pemberdayaan ekonomi Masyarakat (Choiri, 2023).

Meskipun penelitian mengenai BUMDes telah banyak dilakukan, penelitian terdahulu umumnya masih berfokus pada strategi pengembangan usaha dan pengukuran efisiensi kelembagaan secara umum. Penelitian (Effendi et al., 2022) lebih menekankan strategi inovasi dan pengembangan potensi usaha BUMDes melalui analisis SWOT untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, namun belum membahas efektivitas efisiensi usaha, evaluasi unit usaha yang tidak produktif, serta penguatan tata kelola kelembagaan pasca transformasi badan hukum BUMDes. Sementara itu, penelitian (Budiyanto & Purnomo, 2025) memang telah mengkaji efisiensi kelembagaan BUMDes menggunakan pendekatan DEA, tetapi fokus penelitian tersebut terbatas pada pengukuran efisiensi teknis input-output seperti modal, tenaga kerja, dan unit usaha, sehingga belum menyentuh aspek strategi restrukturisasi usaha,

optimalisasi tata kelola, serta peran BUMDes sebagai instrumen utama peningkatan PADes secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki pembeda sekaligus novelty karena tidak hanya menganalisis optimalisasi peran BUMDes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), tetapi juga menyoroti bagaimana efisiensi pengelolaan usaha, restrukturisasi unit usaha yang kurang produktif, serta penguatan tata kelola kelembagaan pasca implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 dapat menjadi strategi keberlanjutan BUMDes sebagai sumber utama pendapatan desa.

Berdasarkan fenomena dan celah penelitian tersebut, penelitian ini hadir untuk menganalisis optimalisasi peran BUMDes Tugu Jaya melalui pengelolaan unit usaha, penguatan tata kelola, dan transformasi badan hukum dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Muara Jaya periode 2020–2025. Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk melihat optimalisasi pengelolaan unit usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tugu Jaya dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Muara Jaya. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengkaji kontribusi unit usaha BUMDes terhadap peningkatan PADes selama periode 2020–2025, serta menganalisis pengaruh transformasi BUMDes menjadi badan hukum terhadap tata kelola dan kontribusinya terhadap pendapatan desa. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran strategis BUMDes sebagai instrumen penguatan kemandirian fiskal desa serta memperkaya literatur mengenai pengelolaan ekonomi desa berbasis badan usaha milik desa.

2. KAJIAN TEORITIS

Regulasi dan Pengembangan Ekonomi Desa.

Pembangunan ekonomi desa merupakan proses terencana yang bertujuan menciptakan kemandirian fiskal dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pemanfaatan optimal potensi lokal. Dari perspektif pembangunan, desa tidak lagi diposisikan sebagai objek kebijakan, melainkan sebagai subjek dengan kewenangan untuk mengelola sumber daya ekonomi dan keuangan mereka sendiri secara mandiri dan berkelanjutan (Effendi et al., 2022).

Pembangunan ekonomi desa sangat dilegitimasi melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang memberikan kewenangan kepada desa untuk mengatur dan mengelola kepentingan masyarakatnya, termasuk dalam pengelolaan keuangan desa (Syamsuddin et al., 2022). Kewenangan ini menegaskan bahwa desa memiliki hak untuk mengeksplorasi dan mengembangkan sumber pendapatan asli sebagai dasar pembiayaan pembangunan dan pelayanan publik. Dalam konteks ini, Pendapatan Asli Desa (PADes)

merupakan indikator penting yang mencerminkan tingkat kemandirian ekonomi dan kapasitas fiskal desa (Nuraini, 2020).

PADes didefinisikan sebagai seluruh pendapatan desa yang berasal dari kegiatan usaha, pengembalian aset, swasembada dan partisipasi masyarakat, dan pendapatan sah lainnya. PADes berfungsi sebagai landasan utama bagi desa untuk mengurangi ketergantungan pada dana transfer pemerintah pusat dan daerah (Adi et al., 2019). Semakin besar PADes, semakin besar pula ruang fiskal desa untuk merancang program pembangunan yang disesuaikan dengan kebutuhan daerah (Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018). Dalam kerangka pembangunan ekonomi desa, peraturan tidak hanya berfungsi sebagai payung hukum tetapi juga sebagai instrumen panduan dalam mengelola potensi ekonomi desa. Peraturan mendorong desa untuk mengembangkan unit usaha produktif yang mampu menghasilkan nilai tambah ekonomi yang berkelanjutan (Irawansyah et al., 2025). Oleh karena itu, pembangunan ekonomi desa terkait erat dengan kemampuan desa untuk membangun sistem manajemen usaha yang efisien, transparan, dan akuntabel untuk meningkatkan PADes secara signifikan (Damayanti & Hanafi, 2024).

Realisasi kemandirian fiskal desa pada dasarnya ditentukan oleh sinergi antara regulasi yang akomodatif, optimalisasi potensi lokal, dan penguatan struktur PADes. Dalam konteks ini, BUMDes memegang peran taktis sebagai instrumen utama untuk mengonversi aset desa menjadi sumber pendapatan yang produktif dan berkelanjutan (Permatasari & Imaniar, 2022).

Mengoptimalkan BUMDes sebagai Penggerak Ekonomi.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga ekonomi desa yang didirikan berdasarkan kebutuhan dan potensi lokal masing-masing desa. Keberadaan BUMDes dimaksudkan sebagai instrumen kelembagaan yang menjembatani kepentingan ekonomi masyarakat dengan tujuan pembangunan desa yang berkelanjutan (Suleman et al., 2020). Menurut (Suparji, 2019), BUMDes berfungsi sebagai penggerak ekonomi desa, yang keberhasilannya sebagian besar ditentukan oleh profesionalisme manajemen, kemampuan manajerial administrator, dan keselarasan unit usaha dengan potensi ekonomi lokal.

Optimalisasi peran BUMDes tidak dapat diukur hanya dengan keberadaan lembaga atau jumlah unit usaha yang dimiliki, tetapi lebih pada sejauh mana BUMDes mampu mengelola usaha desa secara efisien, transparan, dan berorientasi pada keuntungan yang berkelanjutan. Unit usaha yang dikelola, seperti pasar desa atau jasa ekonomi lainnya, harus memiliki perencanaan yang matang, sistem operasional yang jelas, dan mekanisme pengawasan yang akuntabel untuk menghasilkan keuntungan yang stabil dan berkelanjutan (Safri et al., 2025). Dari perspektif manajemen bisnis desa, optimalisasi BUMDes tercermin

dalam kemampuan manajemen untuk memilih unit usaha yang produktif, memaksimalkan pemanfaatan aset desa, dan mengelola pendapatan dan biaya secara rasional. Transparansi dalam manajemen dan perencanaan bisnis yang terstruktur merupakan prasyarat penting agar BUMDes berfungsi tidak hanya sebagai simbol institusional tetapi sebagai entitas bisnis desa sejati yang mampu memberikan kontribusi nyata terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) (Jayadi et al., 2021).

Keberhasilan restrukturisasi ekonomi desa melalui BUMDes bertumpu pada kualitas tata kelola kelembagaan dan efisiensi kinerja unit usaha, bukan pada kuantitas atau banyaknya unit usaha yang dibentuk (Aisyah & Hidayah, 2023). Pendekatan manajerial ini yang mendasari analisis efisiensi operasional BUMDes Tugu Jaya dalam penelitian ini.

Kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes).

Pendapatan Asli Desa (PADes) adalah sumber pendapatan yang mencerminkan kemampuan desa untuk mengelola potensi ekonomi dan asetnya secara mandiri. Sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, salah satu tujuan utama pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah untuk meningkatkan PADes dengan menyetorkan sebagian laba usaha bersih ke kas desa (IBRAHIM, 2022). Oleh karena itu, kontribusi BUMDes terhadap PADes tidak hanya bersifat finansial tetapi juga mencerminkan efektivitas pengelolaan ekonomi desa secara institusional. Dari perspektif teori kemandirian fiskal desa dalam (Luh et al. 2025) menyatakan bahwa besarnya kontribusi BUMDes terhadap PADes merupakan indikator konkret tingkat kemandirian fiskal desa. Desa yang mampu menghasilkan PADes dari unit usaha BUMDes menunjukkan kapasitas pengelolaan ekonomi yang lebih mandiri daripada desa yang bergantung pada transfer dana. Oleh karena itu, PADes yang bersumber dari BUMDes memainkan peran strategis dalam memperkuat struktur keuangan desa.

Kontribusi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) terhadap Badan Usaha Milik Desa (PADes) dipengaruhi oleh tingkat produktivitas unit usaha yang dijalankan, efisiensi biaya operasional, dan sistem pembagian laba yang diatur dalam Anggaran Dasar dan Peraturan (AD/ART) BUMDes (Bayu & Hartati, 2023). Semakin produktif dan efisien unit usaha tersebut, semakin besar laba bersih yang dapat disetorkan ke kas desa sebagai PADes. Dana ini kemudian dapat digunakan kembali untuk membiayai pembangunan infrastruktur desa, pelayanan publik, dan program pemberdayaan masyarakat yang berkelanjutan (Alfain et al., 2022). Akumulasi kontribusi laba bersih BUMDes merupakan parameter absolut dalam mengukur efektivitas kebijakan ekonomi desa. Oleh karena itu, analisis terhadap konsistensi

nilai dividen dan ketepatan mekanisme penyetoran menjadi indikator utama untuk menguji tingkat kemandirian fiskal desa secara riil (Nurjanah et al., 2023).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif. Pemilihan metode kualitatif didasarkan pada argumentasi (Creswell, 2019) bahwa pendekatan ini sangat efektif untuk mengeksplorasi serta memahami makna dan nilai di balik suatu fenomena sosial secara mendalam. Dalam konteks ini, pendekatan deskriptif digunakan untuk mengonstruksi gambaran sistematis, faktual, dan akurat mengenai optimalisasi peran BUMDes Tugu Jaya dalam mendongkrak Pendapatan Asli Desa (PADes). Sejalan dengan pemikiran (Sugiyono, 2021), metode ini memfasilitasi peneliti untuk meneliti objek pada kondisi alamiah (natural setting), sehingga seluruh kontribusi ekonomi BUMDes terhadap kas Desa Muara Jaya dapat dipotret berdasarkan realitas lapangan tanpa adanya manipulasi data. Sebagai acuan penelitian terdahulu yang menggunakan metode serupa, studi kualitatif oleh (Permatasari & Imaniar, 2022) mengenai BUMDes Ijen Lestari di Banyuwangi juga dijadikan pembanding empiris untuk melihat bagaimana penguatan kelembagaan lokal dan pengelolaan aset mampu menciptakan kemandirian ekonomi desa.

Penelitian dilaksanakan dalam rentang waktu enam bulan, terhitung sejak September 2025 hingga Maret 2026. Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* guna menjaring data yang representatif dan otoritatif. Informan kunci dalam studi ini melibatkan 9 orang yang terbagi dalam tiga klaster: (1) Aparatur Desa, yakni Kepala Desa (Bpk. Edi Sutono) dan Sekretaris Desa (Ibu Eka Meidawati); (2) Pengurus BUMDes, meliputi Ketua (Bpk. Suparno), Sekretaris (Bpk. Sumaji), dan Bendahara (Winda Sri Wahyuni); serta (3) Elemen Masyarakat dan Pedagang lokal (Diana, Supardi, Juliana, dan Rahmawati). Proses pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang dilaksanakan secara bertahap pada Desember 2025 hingga Februari 2026, serta melalui observasi partisipatif untuk memverifikasi aktivitas operasional unit usaha pasar dan depo air minum secara langsung.

Guna memperkuat validitas data keuangan dan menerapkan validasi independen di lapangan, peneliti tidak hanya menerima data mentah dari pihak pengelola BUMDes, melainkan juga melakukan kroscek (validasi silang) secara langsung kepada para konsumen tetap, seperti pedagang aktif di pasar desa serta pelanggan rutin depo air minum. Selain data primer, penelitian ini juga mengandalkan sumber data sekunder yang diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap laporan keuangan BUMDes, dokumen APBDes 2023–2025, AD/ART

BUMDes, serta regulasi terkait seperti PP No. 11 Tahun 2021. Seluruh data yang terkumpul kemudian diuji keabsahannya melalui teknik triangulasi sumber dan teknik (Sugiyono, 2021), guna memastikan validitas dan akuntabilitas ilmiah hasil penelitian.

Mengenai teknik analisis data, penelitian ini menggunakan Model Interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña dalam Saleh. Proses analisis dilakukan melalui empat tahapan yang saling berkaitan, yaitu: (1) Pengumpulan data dari berbagai sumber lapangan; (2) Kondensasi data, di mana peneliti mereduksi dan memfokuskan data mentah menjadi informasi inti; (3) Penyajian data dalam bentuk narasi logis dan tabel pendukung; serta (4) Penarikan kesimpulan dan verifikasi untuk menjawab rumusan masalah secara tajam. Dalam model ini, analisis dampak BUMDes difokuskan pada dua indikator utama, yaitu dampak ekonomi (berupa tren pendapatan dan kontribusi riil terhadap PADes) serta dampak infrastruktur (berupa alokasi dana untuk pembangunan fisik desa). Model interaktif ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk bergerak secara fleksibel antara pengumpulan data dan analisis, sehingga hubungan antara strategi efisiensi unit usaha BUMDes dengan peningkatan kemandirian fiskal desa dapat dijelaskan secara komprehensif (Saleh, 2023).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Informan dan Hasil Penelitian.

Pada penelitian ini, peneliti menetapkan sembilan orang informan kunci yang memiliki keterlibatan langsung dalam pengelolaan desa dan operasional BUMDes Tugu Jaya. Informan tersebut terdiri dari unsur pemerintah desa, pengurus BUMDes, serta masyarakat dan pedagang yang merasakan langsung dampak keberadaan BUMDes.

Dari unsur pemerintah desa, informan terdiri atas Kepala Desa Muara Jaya, Bapak Edi Sutono, yang diwawancarai pada 3 Desember 2025 terkait kebijakan desa, pembinaan BUMDes, dan penyertaan modal desa. Selain itu, peneliti juga mewawancarai Ibu Eka Meidawati selaku Sekretaris Desa pada 3 Desember 2025 dan 5 Februari 2026 mengenai administrasi desa, verifikasi laporan keuangan, serta perencanaan APBDesa.

Dari unsur pengurus BUMDes, informan terdiri atas Bapak Suparno selaku Ketua BUMDes yang diwawancarai pada 4 Desember 2025 mengenai pengelolaan operasional dan pengoptimalan unit usaha BUMDes Tugu Jaya. Selanjutnya, Bapak Sumaji sebagai Sekretaris BUMDes memberikan informasi terkait administrasi internal, legalitas badan hukum, dan pengarsipan dokumen BUMDes. Informan lainnya yaitu Ibu Winda Sri Wahyuni selaku Bendahara BUMDes yang menjelaskan mengenai pengelolaan keuangan, penyusunan laporan laba rugi, serta mekanisme pembagian hasil usaha terhadap PADes.

Dari unsur masyarakat dan pedagang, peneliti mewawancarai Diana dan Supardi pada 4 Desember 2025 di area pasar desa. Keduanya menjelaskan dampak keberadaan pasar desa terhadap aktivitas ekonomi masyarakat serta kondisi sarana dan prasarana pasar. Selain itu, Juliana dan Rahmawati yang diwawancarai pada 5 Februari 2026 di lingkungan pemukiman warga memberikan keterangan mengenai manfaat layanan depo air minum dan pembangunan infrastruktur desa, khususnya gorong-gorong yang bersumber dari laba BUMDes. Keseluruhan informan dipilih karena dinilai mampu memberikan informasi yang relevan dan mendalam sesuai fokus penelitian mengenai optimalisasi peran BUMDes Tugu Jaya dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).

Unit Usaha BUMdes

Los Pasar Desa (Unit Utama Ekonomi Lokal).

Pasar desa telah beroperasi sejak tahun 2012 sebagai unit usaha konvensional sebelum akhirnya dialihkan secara penuh di bawah naungan BUMDes Tugu Jaya ditahun 2020 seiring dengan perubahan regulasi kelembagaan desa. Pada tahun yang sama, pemerintah desa mengalokasikan penyertaan modal sebesar Rp200.000.000, Rp100.000.000 fokus pengembangan fisik los pasar serta pemeliharaan berkala dan sisanya fokus untuk penambahan unit usaha depo air bersih dan jamur tiram. Secara teknis operasional, unit usaha yang berdiri di atas lahan dengan luas kurang lebih 5635 m² ini memiliki kapasitas total sebanyak 120 kios. Tingkat keterisian rata-rata mencapai 80 kios aktif sepanjang periode 2020–2025, sementara 40 kios sisanya menjadi cadangan pengembangan infrastruktur niaga ke depan. Pendapatan unit ini bersumber dari skema sewa los tahunan serta penarikan retribusi operasional pedagang yang dialokasikan kembali untuk pemeliharaan kebersihan dan keamanan pasar. Berdasarkan catatan keuangan biaya operasional unit pasar terdiri dari honor SDM dan biaya operasional lainnya mencapai sekitar Rp35.700.000 per tahun. Melalui stabilitas keterisian ruang niaga tersebut, unit los pasar desa berhasil memosisikan diri sebagai penyumbang kontribusi terbesar dan paling dominan dalam menopang total pendapatan BUMDes Tugu Jaya.

Depo Air Minum (Unit Stabil Cashflow)

Unit depo air minum yang didirikan bersamaan dengan restrukturisasi BUMDes pada tahun 2020 berfungsi sebagai instrumen perengkap untuk menjaga likuiditas harian lembaga. Berdasarkan kalkulasi laporan keuangan pasca transformasi kelembagaan, unit depo air minum ini mulai menyumbang pendapatan sebesar Rp550.000 pada tahun 2023, dan meningkat menjadi Rp2.609.000 pada tahun 2024 dan Rp3.609.000 pada tahun 2025. Dengan penetapan harga jual sebesar Rp6.000 per galon, unit ini mencatatkan volume penjualan riil berkisar antara 435 hingga 513 galon per tahun, atau secara rata-rata melayani konsumsi harian

sebanyak 2 hingga 3 galon per hari. Dengan estimasi biaya perawatan galon berupa pencucian, penggantian tutup, dan perawatan ringan sebesar Rp1.200.000 per tahun, depo air minum tetap menghasilkan margin yang cukup untuk operasional harian. Meskipun kontribusi nominalnya relatif kecil dibanding kan unit pasar, depo air minum tetap dipertahankan karena sifat pendapatannya yang rutin dan berfungsi sosial dalam menjamin ketersediaan akses air minum bersih yang terjangkau bagi masyarakat sekitar.

Usaha Jamur Tiram (Unit yang Dihentikan).

Usaha budidaya jamur tiram pada mulanya dibentuk bersamaan dengan unit pasar dan depo air minum pada tahun 2020 sebagai langkah diversifikasi ekonomi desa. Namun, berdasarkan evaluasi keuangan, unit usaha ini dinilai tidak efisien secara ekonomi akibat tingginya komponen biaya operasional yang tidak sebanding dengan pendapatan yang diperoleh. Dari unit jamur tiram menghabiskan biaya operasional dan pemeliharaan kumbung sekitar Rp40.000.000 selama periode berlangsung. Namun omset yang masuk tiap tahun tidak pernah menyentuh Rp500.000. Kondisi ini jelas tidak layak secara ekonomi. Karakter jamur tiram yang cepat busuk dan butuh perawatan rutin membuat beban biaya makin berat, sehingga kerugian terus terakumulasi dan kas BUMdes defisit. Atas dasar itu, jalan terbaik dan musdes yang disepakati, dengan menutup unit jamur tiram yang perputaran nya tidak efektif.

Fungsi Optimalisasi Tiga Unit Usaha

Optimalisasi tiga unit usaha (pasar desa, depo air minum, dan jamur tiram) menunjukkan adanya pergeseran strategi dari diversifikasi usaha ke efisiensi berbasis produktivitas. Fungsi utama optimalisasi ini meliputi:

- a. meningkatkan stabilitas pendapatan desa,
- b. memperkuat arus kas BUMDes,
- c. memaksimalkan pemanfaatan aset desa yang sebelumnya tidak produktif, serta memperkuat kontribusi terhadap PADes secara berkelanjutan.

Struktur Kelembagaan

Untuk memperkuat pengelolaan usaha desa, BUMDes Tugu Jaya didukung oleh struktur kelembagaan yang melibatkan pengurus BUMDes dan aparatur Desa Muara Jaya. Struktur tersebut menjadi bagian penting dalam pelaksanaan operasional, pengawasan, serta koordinasi pengelolaan unit usaha desa. Berdasarkan hasil observasi peneliti, perubahan struktur kepengurusan yang terjadi pada tahun 2024 memberikan pengaruh terhadap penataan tata kelola BUMDes yang lebih terarah dan aktif dalam menjalankan kegiatan usaha desa. Adapun struktur kepengurusan BUMDes Tugu Jaya dan aparatur Desa Muara Jaya dapat dilihat pada gambar berikut.



Sumber: Dokumentasi Peneliti (2025)

Gambar 1. Struktur Pengurus BUMDes.

Sumber: Dokumentasi Peneliti (2025)

Gambar 2. Daftar Perangkat Desa.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan pada tahun 2024, struktur kelembagaan BUMDes Tugu Jaya telah mengalami perubahan yang signifikan. Hal ini sejalan dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes yang mendorong transparansi dan tata kelola yang lebih baik.

Pada periode sebelumnya, kepengurusan BUMDes memang sudah ada, namun belum berjalan secara optimal karena belum adanya sistem pengelolaan yang transparan. Perubahan besar terjadi di tahun 2024 seiring dengan pergantian kepala desa dan penataan ulang struktur aparatur desa serta pengurus BUMDes.

Kondisi ini menunjukkan bahwa kejelasan struktur kelembagaan dan keterlibatan aparatur desa berpengaruh terhadap optimalisasi peran BUMDes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Muara Jaya.

Perkembangan PADes

Berikut adalah tabel Hasil observasi Perkembangan PADes Total dan Kontribusi BUMDes Tugu Jaya Desa Muara Jaya Periode 2020–2025:

Tabel 2. Perkembangan PADes Total dan Kontribusi BUMDes Tugu Jaya Desa Muara Jaya Periode (2020–2025).

No	Indikator	2020	2021	2022	2023	2024	2025
PADes							
1	Total Desa Muara Jaya	Rp10.185.000	Rp10.185.000	Rp10.185.000	Rp10.185.000	Rp20.000.000	Rp20.000.000
2	Modal Desa ke BUMDes	Rp200.000.000	-	-	-	-	Rp206.000.000

No	Indikator	2020	2021	2022	2023	2024	2025
3	Pendapatan BUMDes Tugu Jaya	Rp33.950.000	Rp33.950.000	Rp33.950.000	Rp34.500.000	Rp67.609.000	Rp68.079.000
4	Setoran Laba BUMDes ke PADes	Rp10.185.000	Rp10.185.000	Rp10.185.000	Rp10.185.000	Rp20.000.000	Rp20.000.000
5	Persentase Kontribusi BUMDes terhadap PADes	100%	100%	100%	100%	100%	100%
6	Unit Usaha Aktif	3 unit (Pasar, Galon, Jamur)	3 unit	3 unit	3 unit	2 unit (Pasar, Galon)	2 unit (Pasar, Galon)

Sumber Data: Melalui Wawancara, APBDes Desa Muara Jaya, Laporan Keuangan BUMDes Tugu Jaya, dan AD/ART BUMDes (data diolah peneliti, 2025)

Berdasarkan ha Hasil wawancara dengan Ketua BUMDes Bapak Suparno menunjukkan peningkatan pendapatan 2024–2025 dipicu pergantian kepengurusan dan perubahan pola kelola ke unit produktif. Hal ini diperkuat data observasi: periode 2020–2023 BUMDes kelola 3 unit usaha dengan hasil stagnan, sementara 2024–2025 difokuskan ke pasar dan depo air minum sehingga pendapatan naik signifikan (Suparno, wawancara, 4 Desember 2025).

Hasil observasi dan dokumentasi juga menunjukkan bahwa peningkatan pendapatan tersebut terjadi bersamaan dengan perubahan pengelolaan unit usaha aktif BUMDes. Pada periode 2020–2023, BUMDes masih mengelola tiga unit usaha, yaitu pasar desa, depo air minum, dan usaha jamur tiram. Namun pada tahun 2024–2025, pengelolaan difokuskan pada dua unit usaha utama, yaitu pasar desa dan depo air minum. Kondisi tersebut menunjukkan adanya perubahan strategi pengelolaan usaha yang berorientasi pada efektivitas dan peningkatan pendapatan BUMDes.

Pembahasan

Capaian Optimalisasi Peran BUMDes Terhadap PADes

Hasil penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi pengelolaan BUMDes Tugu Jaya berpengaruh terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Muara Jaya. Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi laporan keuangan, perkembangan pendapatan BUMDes mengalami perubahan yang cukup signifikan pada periode 2024–2025 dibandingkan periode sebelumnya. Perubahan tersebut dipengaruhi oleh penataan pengelolaan usaha, restrukturisasi unit usaha, serta penguatan tata kelola kelembagaan BUMDes.

Berdasarkan hasil penelitian, pada periode awal BUMDes Tugu Jaya mengelola tiga unit usaha utama yaitu pasar desa, depo air minum, dan usaha jamur tiram. Namun, pengelolaan pasar desa pada periode 2020–2023 masih belum optimal dengan tingkat keterisian kios sekitar

50 kios aktif dari total 100 kios yang tersedia. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pemanfaatan aset desa masih belum berjalan maksimal karena sebagian kios dan ruko belum produktif. Setelah dilakukan penataan pengelolaan dan penguatan kelembagaan pasca legalitas badan hukum berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, kondisi pasar mulai mengalami perkembangan dengan meningkatnya jumlah kios menjadi 120 unit dan sekitar 80 kios aktif pada periode 2024–2025. Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan salah satu pedagang pasar, Diana, yang menyampaikan bahwa kondisi pasar saat ini lebih ramai dan tertata dibandingkan sebelumnya (Diana, wawancara, 4 Desember 2025).

Pada periode 2020–2023, pengelolaan BUMDes Tugu Jaya masih belum berjalan optimal. Pendapatan BUMDes cenderung stabil pada angka Rp 33.950.000 selama tahun 2020–2022 dan meningkat menjadi Rp 34.500.000 pada tahun 2023, sebagian besar pendapatan masih berasal dari unit pasar desa tapi tidak dengan jamur tiram, sementara pendapatan lainnya diperoleh dari unit depo air minum. Perubahan yang cukup signifikan muncul pada periode 2024–2025 dibandingkan periode sebelumnya, pendapatan BUMDes meningkat menjadi Rp 67.609.000 dan Rp 68.079.000, kontribusi pendapatan terbesar berasal dari unit pasar desa sebesar Rp 65.000.000.

Perubahan tersebut mulai terlihat setelah adanya pergantian pengurus BUMDes dan aparatur desa yang diikuti dengan perubahan pola pengelolaan usaha. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua BUMDes, pengelolaan pada periode sebelumnya masih berjalan secara konvensional dan belum berfokus pada pengembangan unit usaha yang memiliki potensi pendapatan lebih besar. Setelah dilakukan pergantian kepengurusan, pengelolaan usaha diarahkan pada penataan pasar desa, peningkatan keterisian kios, serta penguatan unit usaha yang memiliki perputaran pendapatan lebih stabil seperti pasar desa dan depo air minum.

Peningkatan kinerja BUMDes juga didukung oleh penguatan kelembagaan setelah BUMDes Tugu Jaya memperoleh status badan hukum berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Legalitas tersebut memberikan dasar yang lebih jelas dalam pengelolaan aset, pembagian keuntungan, serta sistem pengawasan BUMDes sehingga pengelolaan usaha menjadi lebih tertata dan transparan.

Efisiensi usaha juga dilakukan melalui penghentian unit budidaya jamur tiram pada tahun 2023 yang dinilai memiliki biaya operasional tinggi namun belum memberikan keuntungan optimal. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua BUMDes, Bapak Suparno, penghentian usaha tersebut dilakukan agar pengelolaan dapat difokuskan pada unit usaha yang lebih produktif dan memiliki perputaran pendapatan lebih stabil seperti pasar desa dan depo air minum (Suparno, wawancara, 4 Desember 2025). Kebijakan tersebut menunjukkan bahwa

optimalisasi BUMDes tidak hanya ditentukan oleh banyaknya unit usaha, tetapi oleh efektivitas pengelolaan usaha yang dijalankan.

Dalam praktiknya, kontribusi terhadap PADes ditetapkan sebesar 30% dari pendapatan BUMDes atau Rp10.185.000 per tahun pada periode 2020–2023. Setelah perombakan kepemimpinan dan transformasi BUMDes menjadi badan hukum, kontribusi terhadap PADes meningkat menjadi 40% atau sekitar Rp20.000.000 per tahun pada periode 2024–2025 sebagai bentuk komitmen lembaga dalam mendukung stabilitas fiskal desa. Sementara itu, sisa laba bersih dialokasikan untuk operasional, pengembangan usaha, dan pemeliharaan aset desa. Sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas publik pasca-transformasi kelembagaan, Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) keuangan BUMDes kini dipublikasikan secara terbuka kepada seluruh warga desa melalui forum musyawarah desa (Musdes) serta papan informasi publik. Langkah ini memperkuat legitimasi pengelolaan keuangan dan meminimalkan risiko fraud. Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan Bendahara BUMDes, Ibu Winda Sri Wahyuni, yang menjelaskan bahwa keberlangsungan BUMDes sangat berpengaruh terhadap pembangunan desa karena laba usaha yang dikelola secara transparan turut mendukung berbagai kebutuhan riil masyarakat (Wahyuni, wawancara, 4 Desember 2025).

Selain kontribusi laba usaha, pengembangan BUMDes juga didukung melalui penyertaan modal desa. Pada tahun 2020, pemerintah desa memberikan penyertaan modal awal sebesar Rp 200.000.000 sebagai dukungan terhadap pengembangan dan pembentukan unit usaha BUMDes Tugu Jaya. Namun, pada periode 2021–2024 tidak terdapat penambahan penyertaan modal desa karena sebagian anggaran pemerintah desa dialihkan untuk penanganan dan pemulihan dampak pandemi Covid-19. Setelah kondisi desa mulai stabil, pemerintah desa kembali memberikan penyertaan modal sebesar Rp 206.000.000 pada tahun 2025 guna mendukung operasional dan pengembangan usaha BUMDes secara lebih optimal pasca pandemi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya komitmen pemerintah desa dalam memperkuat keberlanjutan BUMDes sebagai sumber Pendapatan Asli Desa (PADes).

Salah satu capaian optimalisasi terlihat dari meningkatnya jumlah kios aktif dari sekitar 50 kios pada periode 2020–2023 menjadi sekitar 80 kios aktif dari total 120 kios pada periode 2024–2025. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pasar desa mulai berkembang menjadi pusat aktivitas ekonomi masyarakat yang lebih tertata dan produktif.

Optimalisasi pengelolaan unit usaha secara linear berdampak pada akselerasi pendapatan BUMDes Tugu Jaya. Pendapatan lembaga yang sebelumnya berada di angka Rp34.500.000 pada tahun 2023, berhasil meningkat drastis menjadi Rp67.609.000 pada tahun 2024 dan berkembang kembali menyentuh Rp68.079.000 pada tahun 2025. Pada periode

tersebut, kontribusi pendapatan terbesar bersumber dari unit pasar desa dengan nilai konstan sekitar Rp65.000.000, sedangkan sisanya disumbangkan oleh unit depo air minum sebesar Rp2.609.000 pada tahun 2024 dan meningkat menjadi Rp3.079.000 pada tahun 2025. Lompatan performa finansial ini membuktikan bahwa strategi rasionalisasi unit usaha berjalan jauh lebih efektif setelah pengurus secara disiplin memfokuskan alokasi modal kerja pada sektor riil yang memiliki produktivitas tinggi serta perputaran omset yang stabil.

Optimalisasi peran BUMDes Tugu Jaya juga memberikan dampak terhadap aktivitas ekonomi masyarakat dan kondisi fiskal Desa Muara Jaya. Pengelolaan pasar yang lebih tertata membuat aktivitas perdagangan masyarakat meningkat dan ruko-ruko di sekitar pasar mulai terisi. Tentunya dengan adanya depo air bersih masyarakat terbantu karena tidak perlu repot untuk merebus air mentah sebelum minum. Selain itu, laba BUMDes dimanfaatkan untuk pembangunan fasilitas umum seperti kantor desa dan gorong-gorong di lingkungan pemukiman warga. Berdasarkan data APBDes selama periode penelitian, seluruh PADes Desa Muara Jaya berasal dari kontribusi laba BUMDes. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan BUMDes secara langsung memengaruhi kemampuan desa dalam membiayai pembangunan dan pelayanan masyarakat. Dengan demikian, BUMDes Tugu Jaya tidak hanya berfungsi sebagai lembaga usaha desa, tetapi juga menjadi instrumen utama dan satu-satunya dalam mendukung kemandirian ekonomi dan pembangunan Desa Muara Jaya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai optimalisasi peran BUMDes Tugu Jaya dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Muara Jaya, dapat disimpulkan bahwa BUMDes telah berhasil mendongkrak kinerjanya melalui strategi efisiensi unit usaha yang terfokus. Meskipun jumlah unit usaha dipangkas dari tiga menjadi dua unit (pasar desa dan depo air minum), pemusatan modal pada sektor produktif ini terbukti melipatgandakan pendapatan BUMDes dari Rp34.500.000 pada tahun 2023 menjadi Rp68.079.000 pada tahun 2025, yang berimplikasi pada peningkatan kontribusi tetap ke kas PADes sebesar Rp20.000.000 per tahun. Keberhasilan finansial ini berdampak signifikan bagi kemaslahatan masyarakat melalui pembiayaan infrastruktur vital desa, seperti renovasi kantor pelayanan publik dan pembangunan drainase. Guna memperkuat kepastian peningkatan PADes ke depan, direkomendasikan secara praktis kepada pengelola untuk segera mengoptimalkan sisa kuota 40 kios pasar yang belum terisi melalui pemberian insentif sewa bagi pedagang lokal, sekaligus menerapkan digitalisasi penarikan retribusi harian untuk meminimalkan risiko kebocoran kas secara berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Adi, K., Saputra, K., Anggiriawan, P. B., Trisnadewi, A. A. A. E., Gede, P., Permana, W., & Ekajayanti, L. G. P. S. (2019). Pengelolaan pendapatan asli desa sebagai landasan pembangunan ekonomi desa. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 7(1), 5–13. <https://doi.org/10.23887/ekuitas.v7i1.16688>
- Aisyah, M. S., & Hidayah, N. (2023). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan perekonomian desa. *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Budaya*, 9(3), 747–758. <https://doi.org/10.32884/ideas.v9i3.1433>
- Alfiain, W. I., Setyawan, E., & Yusuf, A. A. (2022). Optimalisasi peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dalam upaya meningkatkan pendapatan asli desa. *Blantika: Multidisciplinary Journal*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.57096/blantika.v1i1.1>
- Alti, D. D., Aspan, H., & Medaline, O. (2020). The position of Village Owned Enterprises (BUMDes) which are incorporated according to Law No. 11 of 2020 Copyright Work. *Konfrontasi Journal: Culture, Economy and Social Changes*, 9(2), 227–235. <https://doi.org/10.33258/konfrontasi2.v9i2.210>
- Bayu, K., & Hartati, S. (2023). Management model of Village Owned Enterprises (BUMDes). *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bestari (JPMB)*, 2(7), 573–584. <https://doi.org/10.55927/jpmb.v2i7.5011>
- Budiyanto, I., & Purnomo, D. (2025). Institutional efficiency of BUMDes in Klaten District. *Costing: Journal of Economic, Business and Accounting*, 8(3), 2829–2848. <https://doi.org/10.31539/costing.v8i3.15425>
- Choiri, M. (2023). Comparison of Village Cooperative (KUD) and Village-Owned Enterprises (BUM Desa) in Indonesia. *Bulletin of Islamic Economics*, 1(2), 11–18. <https://doi.org/10.14421/bie.2022.012-02>
- Creswell, J. W. (2019). *Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed* (Penerjemah). Pustaka Pelajar.
- Damayanti, N. V., & Hanafi, R. (2024). The accountability of village fund management: Study on villages in the Sub-District of Dempet. *Journal of Accounting and Strategic Finance*, 5(1), 60–71. <https://doi.org/10.30659/JAMR.5.1.60-71>
- Effendi, M., Rambe, M. T., Ritonga, R. A., & Sitio, R. (2022). Strategi inovasi BUMDes meningkatkan potensi dan kesejahteraan ekonomi masyarakat. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 6(1), 61–67.
- Hakim, L., Svinarky, I., Junaedi, Hartini, Murwanto, D., Fitriyanti, . . . Ridlo, M. A. (2021). *Bum Desa sebagai kekuatan ekonomi baru* (Y. D. Kristanto, Ed.). Lakeisha. (Catatan: Penulis lebih dari 7 orang dipangkas menggunakan elipsis).
- Ibrahim, D. A. (2022). *Fungsi Pendapatan Asli Desa (PADes) dalam meningkatkan sumber penerimaan desa Huntu Selatan Kecamatan Bulango Selatan Kabupaten Bone Bolango* (Skripsi tidak diterbitkan). Universitas Muhammadiyah Gorontalo, Gorontalo.
- Irawansyah, Adhar, J., Alfisahrin, Pertiwi, A. N., & Gunawan, E. (2025). Economic analysis of the role of village-owned enterprises in increasing village original income: Secondary data study. *Journal of Business and Management*, 4(4), 897–908. <https://doi.org/10.58258/bisnis.v4i4.9820>

- Jayadi, M. F., Zulkifli, Salim, E., & Akram, M. (2021). The role of BUMDes in increasing village original income in Kanrung. *Jurnal Administrasita*, 15(1), 16–24. <https://doi.org/10.47030/administrasita.v15i1.599>
- Luh, N., Darmayanti, W., Luh, N., & Erni, G. (2025). Fenomena rendahnya rasio kemandirian keuangan desa: Studi kasus di Desa Pakisan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 15(1), 116–128.
- Nuraini, H. (2020). Building village economic independence through Village-Owned Enterprises (BUMDes). *Proceedings of the 3rd International Conference on Social Transformation, Community, and Sustainable Development (ICSTCSD)*, 389, 49–54. <https://doi.org/10.2991/icstcsd-19.2020.10>
- Nurjanah, P., Marliyah, & Hasibuan, N. F. A. (2023). Analysis of allocation of village funds through the establishment of Village Owned Enterprises (Bumdes) (Case study on Bumdes Paya Tungel in Jagong Jeget District). *Journal of Management, Economic, and Accounting*, 2(2), 235–242. <https://doi.org/10.37676/jmea.v2i2.181>
- Pemayun, G. P. (2023). Benefit Badan Usaha Milik Desa terhadap struktur ekonomi dan sosial masyarakat. *Ganec Swara*, 17(3), 978–988. <https://doi.org/10.35327/gara.v17i3.536>
- Permatasari, S. J., & Imaniar, D. (2022). Optimalisasi peran Bumdes dalam meningkatkan kemandirian desa (Studi pada Bumdes Ijen Lestari, Desa Tamansari, Kecamatan Licin Kabupaten Banyuwangi). *Jurnal Pendidikan Sosiologi dan Humaniora*, 13(1), 9–23. <https://doi.org/10.26418/j-psh.v13i1.52074>
- Safri, Jumanah, Tati, Lesmana, B., Gunawan, I., & Sari, R. (2025). Success factors of Village-Owned Enterprises (Bumdes) in Indonesia. *Neo Journal of Economy and Social Humanities*, 4(2), 359–379. <https://doi.org/10.56403/nejesh.v4i2.319>
- Saleh, S. (2023). *Mengenal penelitian kualitatif: Panduan bagi peneliti pemula* (Sulmiah, Ed.). Penerbit Agma.
- Saputri, A. R., & Hardiyan, M. I. (2025). Koperasi Desa Merah Putih dalam perspektif pembangunan desa dan tata kelola pemerintahan. *Journal of Society Bridge*, 3(2), 95–106.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Ed. 3). Alfabeta.
- Sukarja, D., Siregar, M., & Lubis, T. M. (2022). An analysis of the new regulation on the governance of Village-Owned Enterprises. *Proceedings of the 4th International Conference on Indonesian Legal Studies*, 1–14. <https://doi.org/10.4108/eai.8-6-2021.2314383>
- Sukarno, M. I. K., Aswadi, K., & Rauzi, F. (2023). The concept of a perfect BUMDES law entity after Law No. 11/2020 on Working Creation in the role of increasing village income. *Jurnal IUS Kajian Hukum dan Keadilan*, 11(3), 1606–1612. <https://doi.org/10.29903/ius.v11i3.1277>
- Suleman, A. R., Revida, E., Siregar, S. R. T., Hasibuan, A. F. H., Silitonga, P. H., & Rahmadana, M. F. (2020). *BUMDES menuju optimalisasi ekonomi desa* (J. Simarmata, Ed.). Yayasan Kita Menulis.
- Suparji. (2019). *Pedoman tata kelola BUMDES*. UAI Press.
- Susilowati, N., Anisykurlillah, I., Asrodin, M., & Mahmud, A. (2021). Penguatan kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Arto Desa Kenteng. *Abdimas*, 25(2), 175–180. <https://doi.org/10.15294/abdimas.v25i2.33360>

- Syamsuddin, A. S. P., Korompot, R. R., Jubair, J., Baco, S., & Miqat, N. (2022). Legal analysis of the fostering and supervision of village based on the Village Law 2014. *Amsir: Law Journal*, 4(1), 1–14. <https://doi.org/10.36746/alj.v4i1.84>
- Tegila, L. L., Bumulo, S., & Hatu, D. R. R. (2026). Analisis peran pemerintah desa dalam pengelolaan Bumdes sebagai sarana peningkatan ekonomi. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 5(1), 5233–5248. <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.6531>