BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Badan Usaha Milik Desa atau BUMDes merupakan badan usaha yang didirikan dan di jalankan oleh masyarakat desa untuk memanfaatkan potensi lokal guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Iskandar et al., 2021). Pembentukan BUMDes diamanatkan melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang memberikan desa kewenangan luas dalam mengelola sumber daya sesuai karakteristik dan kebutuhan lokal. Dengan adanya BUMDes, desa diharapkan mampu membuka lapangan kerja, meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD), serta memperbaiki kualitas layanan publik bagi masyarakat. Melalui kebijakan ini, desa diharapkan dapat lebih mandiri dalam mengembangkan potensi lokal dan meningkatkan taraf hidup masyarakatnya.

Sebagai bagian dari kebijakan otonomi daerah, desa memiliki kewenangan dalam mengelola sumber daya dan keuangannya sendiri guna mendukung pembangunan lokal. Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 menetapkan bahwa desa akan mendapatkan alokasi dana dari APBN sekitar 600 juta hingga 1,2 miliar rupiah setiap tahunnya, sebagaimana tercantum dalam Pasal 72 Ayat (1) dan Ayat (4). Meskipun demikian, desa tetap perlu mengembangkan sumber pendapatan mandiri agar tidak bergantung sepenuhnya pada bantuan pemerintah. Sebelum adanya kebijakan ini, desa memang belum memiliki alokasi dana desa yang bersifat khusus, tetapi masih mendapat sumber pendanaan lain seperti Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK) (Halim & Taryani, 2023)

Pada tahap awal implementasi kebijakan tersebut, desa diwajibkan membentuk BUMDes secara top-down tanpa kajian mendalam mengenai potensi lokal dan kopetensi sumber daya manusia (SDM). Hal ini menyebabkan banyak BUMDes hanya berdiri secara formal tanpa strategi bisnis yang jelas dan tanpa manajemen yang professional (Jayadi, 2024). Selanjutnya yakni terkait tata kelola BUMDes yang masih mengalami beberapa kendala pertama yakni, Sebagian besar lembaga pengelola BUMDes di Indonesia belum menerapkan pedoman pelaporan keuangan yang optimal. Umumnya pencatatan hanya di lakukan pada buku kas umum tanpa pencatatan pada buku besar pembantu atau standar dokumen transaksi (Safira Iman Niar et al., 2024).

Kedua, sebagian besar BUMDes belum memiliki dokumen tata kelola yang komprehensif, terutama terkait akuntabilitas keuangan. Tingkat penerapan tata kelola BUMDes di Indonesia masih tergolong rendah, dengan aspek sustainability dan akuntabilitas menjadi elemen yang lemah. Hal ini berkaitan dengan pembentukan BUMDes yang masih relatif awal, dengan rata-rata beroperasi selama tiga tahun(Widiastuti et al., 2019). Indikator tata kelola yang dirancang sering kali dianggap terlalu ideal bagi BUMDes yang masih dalam tahap perintisan, sehingga banyak indikator yang belum dapat terpenuhi (Sofyan et al., 2022). Hal ini menyebabkan banyak BUMDes mengalami stagnasi, bahkan mengalami kegagalan total. Sampai tahun 2024 menurut Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) mengatakan:

> “Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang aktif baru tercatat sebesar 75,8 persen dari total sekitar 66 ribu BUMDes yang tersebar di seluruh Indonesia. Kemudian 24,2 persen itu BUMDes-nya tidak aktif. Jadi hanya berdiri, kemudian ada penyertaan modal dari desa, namun BUMDes tersebut tidak

> bergerak, tidak bisa tumbuh, tidak bisa mengaktifkan atau meningkatkan perekonomian desanya yang bersangkutan". (2024)
> Sumber : https://www.antaranews.com/berita/4392098/bpkp-sebut-baru-758-persen-bumdes-di-indonesia-yang-aktif

Kondisi ini terjadi karena beberapa faktor, di antaranya adalah kurangnya kemampuan manajerial dari pengelola BUMDes, minimnya dukungan pendampingan serta pelatihan dari pemerintah daerah, dan lemahnya sistem pengawasan yang transparan dalam pengelolaan keuangan BUMDes. Selain itu, ketidaksesuaian antara jenis usaha yang dibangun dengan kebutuhan serta potensi lokal desa juga menjadi salah satu penyebab utama kegagalan. Banyak desa yang meniru model usaha dari desa lain tanpa mempertimbangkan karakteristik dan keunikan sumber daya yang dimiliki (Aprillia et al., 2021). Oleh karena itu, perlu memanfaatkan dan mengembangkan potensi yang dimilikinya, baik dalam aspek Sumber Daya Alam (SDA) serta Sumber Daya Manusia (SDM). Pengelolaan potensi lokal yang optimal akan memberikan kontribusi signifikan dalam menciptakan sumber pendapatan yang mandiri dan berkelanjutan (Endah, 2020). Dengan demikian, desa dapat memperkuat kemandirian fiskal serta memperbaiki taraf hidup masyarakat setempat melalui berbagai inovasi ekonomi yang berbasis pada keunggulan lokal.

Dengan strategi yang tepat, desa dapat ingkungan yang lebih mandiri secara ekonomi serta memaksimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia untuk mensejahterahkan masyarakat. Pendapatan yang dihasilkan dari pemanfaatan potensi desa tersebut nantinya akan masuk ke dalam kas desa atau keuangan desa yang dapat digunakan untuk mendukung pembangunan berkelanjutan serta meningkatkan kualitas (Iskandar et al., 2021). Karena desa memiliki keterbatasan

dalam pendapatan asli desa, maka keberadaan BUMDes menjadi instrumen penting dalam meningkatkan kesejahteraan desa. Dengan ini, tata kelola dalam pengelolaan BUMDes menjadi faktor penentu suatu keberhasilan (Tjilen et al., 2023).

Menurut pernyataan dari Kementerian Keuangan (Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan) Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan sebuah entitas bisnis yang bisa memiliki tata kelola yang baik jika prinsip-prinsip yang diambil secara obyektif, menjadi tradisi. Tata kelola dalam BUMDes mencakup transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas dan efisiensi, serta keadilan dan inklusivitas. Transparansi berarti informasi yang terbuka mengenai operasional BUMDes untuk memastikan akuntabilitas kepada masyarakat. Akuntabilitas mencakup pertanggungjawaban yang jelas dari setiap pengurus BUMDes dalam pengelolaan keuangan dan pengambilan keputusan. Partisipasi melibatkan keterlibatan aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, dan evaluasi program BUMDes. Efektivitas dan efisiensi berkaitan dengan pengelolaan sumber daya yang optimal untuk mencapai tujuan BUMDes dengan biaya yang minimal. Sementara itu, keadilan dan inklusivitas memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh elemen masyarakat untuk berkontribusi dan merasakan manfaat dari BUMDes.

Selain itu, struktur organisasi yang jelas dan pembagian tugas yang efektif sangat penting untuk memastikan keberlanjutan usaha (PRASETIYO, 2022). Struktur yang baik memungkinkan setiap anggota BUMDes memahami tanggung jawab dan wewenang masing-masing, sehingga proses operasional dapat berjalan lebih efisien dan terkoordinasi. Dengan adanya pembagian tugas yang efektif,

potensi konflik internal dapat diminimalisir dan setiap kegiatan usaha dapat dijalankan sesuai target yang telah ditetapkan. Pengembangan kapasitas pengelola BUMDes melalui pelatihan, bimbingan teknis, serta pendampingan dari pemerintah dan lembaga terkait juga menjadi kunci utama dalam meningkatkan kinerja BUMDes (Wijaya, 2023).

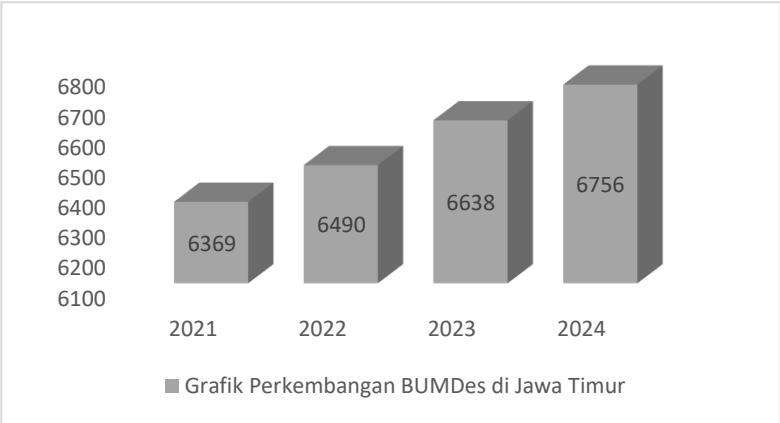
Pelatihan yang berfokus pada manajemen keuangan, strategi pemasaran, serta pengembangan produk lokal dapat meningkatkan daya saing BUMDes di pasar yang lebih luas (Widayanti & Oktafia, 2021). Bimbingan teknis juga dapat membantu pengelola BUMDes dalam memahami regulasi yang berlaku serta standar operasional yang efisien (Endah, 2020). Sistem pengawasan yang ketat dan audit berkala harus diterapkan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan meningkatkan kepercayaan masyarakat. Dengan pengawasan yang transparan dan akuntabel, setiap keputusan yang diambil oleh BUMDes dapat dipertanggungjawabkan kepada Masyarakat (Farokhah & Sapoetra, 2018). Audit berkala juga memungkinkan identifikasi dini terhadap potensi kesalahan atau kecurangan yang dapat merugikan keuangan BUMDes (Arthur Simanjuntak, Melanthon Rumapea, Septony B. Siahaan et al., 2022).

Kolaborasi dengan pemerintah daerah, lembaga keuangan, dan mitra swasta dapat membuka akses pasar yang lebih luas serta memperkuat jaringan usaha BUMDes. Dukungan dari pemerintah dalam bentuk regulasi yang mendukung dan pendanaan yang memadai dapat mempercepat pertumbuhan BUMDes. Sementara itu, kemitraan dengan lembaga keuangan dapat membantu BUMDes mendapatkan akses modal yang lebih fleksibel (Fredderick et al., 2024). Dengan tata kelola yang

baik, BUMDes dapat berfungsi sebagai penggerak utama ekonomi desa yang berkelanjutan, meningkatkan PAD, serta menciptakan kesejahteraan masyarakat yang merata. Keberhasilan BUMDes dalam mengelola usaha secara profesional juga dapat menjadi inspirasi bagi desa lain dalam mengembangkan potensi lokal yang dimiliki (Dharma et al., 2022).

Berdasarkan data dari Desa Center Jawa Timur per 31 Desember 2023, Provinsi Jawa Timur telah membentuk 6.638 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Dari jumlah tersebut, 1.653 BUMDes dikategorikan sebagai maju, 2.489 sebagai berkembang, dan 2.496 sebagai pemula. Perkembangan jumlah BUMDes di Jawa Timur menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Sejalan dengan yang di ungkapkan. Berikut adalah data jumlah BUMDes di Jawa Timur dari tahun 2020 hingga 2024:

Table 1. 1 Perkembangan Jumlah BUMDes di Jawa Timur



Sumber : https://sid.kemendesa.go.id/bumdes (2025)

Pada grafik 1.1 menunjukkan bahwa jumlah BUMDes tiap tahunnya mengalami peningkatan dalam jumlah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Jawa Timur dari tahun 2020 hingga 2024**.** Ini mengindikasikan adanya tren positif dalam

upaya pemberdayaan ekonomi desa. Pertumbuhan ini didorong oleh berbagai faktor, seperti dukungan kebijakan pemerintah, peningkatan kesadaran masyarakat akan pentingnya BUMDes, serta potensi sumber daya lokal yang dapat dikembangkan (Rismanita & Pradana, 2022).

Kabupaten Mojokerto merupakan salah satu daerah di Jawa Timur yang memiliki beragam BUMDes dengan tata kelola yang terorganisir dan berjalan sesuai dengan prinsip transparansi serta akuntabilitas (Ariadi & Sudarso, 2020). Pengelolaan yang terstruktur ini menjadi faktor penting dalam mendorong kontribusi BUMDes terhadap peningkatan ekonomi desa. Dalam beberapa tahun terakhir, perkembangan BUMDes di Kabupaten Mojokerto menunjukkan tren yang positif, ditandai dengan peningkatan jumlah unit usaha serta beragam inovasi yang diterapkan untuk memberdayakan masyarakat lokal. Keberhasilan ini tidak terlepas dari upaya pemerintah daerah yang terus mendukung penguatan kapasitas pengelola BUMDes melalui pelatihan dan pendampingan berkelanjutan. Selain itu, kolaborasi yang baik antara pemerintah desa, masyarakat, dan pihak swasta juga turut berperan dalam memperluas jangkauan pasar produk lokal yang dikelola oleh BUMDes. Dampak positif dari tata kelola yang efektif ini terlihat dari peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD) serta terbukanya lapangan kerja baru bagi masyarakat desa.

Table 1. 2 Jumlah Bumdes di Kabupaten Mojokerto

No	Kecamatan Yang Ada di Mojokerto	Jumlah Bumdes
1	Bangsal	19
2	Dawarblandong	19
3	Dlanggu	17
4	Gedeg	14
5	Gondang	22
6	Jetis	17
7	Jatirejo	20
8	Kemlagi	21
9	Kutorejo	18
10	Mojoanyar	13
11	Mojosari	13
12	Ngoro	17
13	Pacet	22
14	Pungging	20
15	Puri	17
16	Sooko	15
17	Trawas	15
18	Trowulan	17
Jumlah		316

Sumber : data di kelola oleh penulis melalui https://sid.kemendesa.go.id/bumdes (2025)

Dari banyaknya BUMDes yang terdapat pada tabel 1.2 mengantarkan Kabupaten Mojokerto dalam meraih prestasi di bidang pengelolaan BUMDes hal tersebut telah diakui pada tingkat nasional. Penghargaan tersebut yakni Piagam Lencana Bakti Desa Pertama, dengan adanya penghargaan ini menjadi bukti bahwa strategi pengelolaan BUMDes yang diterapkan telah berhasil meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa serta memperkuat kemandirian ekonomi lokal. Seperti yang diungkapkan oleh Bupati Mojokerto, Ikfina Fatmawati, yang menyatakan bahwa :

> "Alhamdulillah piagam Lencana Bakti Desa Pertama ini kami terima atas komitmen dan kerja keras kami dalam mendorong percepatan pembangunan desa sehingga seluruh 299 desa dan 5 kelurahan di Kabupaten Mojokerto mencapai status berkembang, maju, dan mandiri (28/10/2022)"

Sumber : https://www.detik.com/jatim/jatim-moncer/d-6374308/desa-di-mojokerto-maju-dan-mandiri-bupati-diganjar-penghargaan-mendes

Salah satu contoh nyata dari efektivitas tata kelola BUMDes di Kabupaten Mojokerto dapat dilihat pada BUMDes Argo Mulyo yang berlokasi di Kecamatan Trawas. Pada tahun 2022, Desa Trawas meraih penghargaan sebagai Desa BRILian dari Bank BRI, sebagai bentuk apresiasi terhadap inovasi dan tata kelola desa yang baik. BUMDes Argo Mulyo mampu menciptakan dan memfasilitasi beberapa program terkait budidaya sumberdaya lokal, dengan itu BUMDes ini mampu meraih penghargaan Desa BRILian, sebuah program yang mendorong inovasi dan kemandirian desa dalam pengelolaan ekonomi lokal. Hal ini juga telah di muat dalam *website* resmi Bank BRI, yaitu :

> "Penghargaan Program Desa BRILian 2022 untuk Desa Trawas diperoleh berkat inovasi yang terus dihadirkan masyarakat desa. Mulai dari kopi, jamur tiram, pengelolaah air hingga sampah yang difasilitasi BUMDes Argo."
> Sumber : (https://www.bri.co.id/en/web/guest/detail-news?title=mengenal-desa-brilian-trawas-giat-sukses-pelaku-umkm-kopi-dan-jamur-tiram-berkat-inovasi-dan-kreativitas) diakses pada tanggal 16 April 2025

Penghargaan ini menjadi bukti bahwa BUMDes Argo Mulyo telah memanfaatkan potensi lokal dengan strategi yang tepat, sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan memperkuat ekonomi desa. Capaian ini juga menunjukkan bahwa kolaborasi yang baik antara pemerintah desa, masyarakat, dan pihak terkait menjadi kunci dalam membangun kemandirian ekonomi desa. Prestasi ini menjadikan Desa Trawas sebagai contoh desa mandiri yang terus melakukan Upaya pengembangan di Kabupaten Mojokerto. Selain itu Desa Trawas faktanya tidak berhenti berinovasi, BUMDes Argo Mulyo juga

berhasil menembus Kerjasama dengan Bank BRI sehingga mendapat bantuan dana *CSR* sebesar Rp. 500.000.000;.

BUMDes Argo Mulyo didirikan berdasarkan Peraturan Desa (Perdes) No. 7 Tahun 2015 tanggal 15 September 2015 serta Surat Keputusan (SK) Kepala Desa No. 19 Tahun 2015 tanggal 19 September 2015. Sesuai dengan peraturan yang berlaku, BUMDes Argo Mulyo telah terdaftar sebagai organisasi berbadan hukum di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) Republik Indonesia dengan nomor AHU-0006445.AH.01.07.

Pada BUMDes Argo Mulyo memiliki beberapa unit usaha yang terdiri dari unit kios, unit pengelolaan air, dan unit simpan pinjam. Dari penghargaan yang telah di dapati BUMDes Argo Mulyo dalam tiap Unit pengelolaanya masih mengalami berbagai kendala seperti dalam; 1) Unit kios pada tahun 2025 ini terdiri dari empat unit dan akan ditambah dengan bekerjasama bersama warga desa serta pelaku UMKM yang akan dibangun pada Pusat Oleh-oleh Desa Trawas, karena Fenomena masyarakat yang berjualan secara tidak tetap di pinggir jalan menunjukkan potensi ekonomi lokal yang belum terfasilitasi dengan baik. Seringkali pedagang tidak dapat ditemukan karena lokasi yang berpindah-pindah, sehingga memengaruhi stabilitas usaha mereka, sejalan dengan wawancara bersama staff bumdes argo mulyo yang menyatakan bahwasanny :

> “Tahun 2025 ini nanti akan di bangun kios seperti pujasera untuk di tempati oleh pedagang dari desa trawas guna membantu menstabilkan dan meningkatkan perekonomian serta memperluas tempat oleh oleh desa.Trawas sebagai desa pariwisata”
> Sumber : wawancara Bersama staff BUMDes Argo Mulyo pada tanggal 16 Apri 2025

Selanjutnya, 2) unit pengelolaan air BUMDes yang mana telah beroperasi sejak 1994 dan dikelola penuh oleh BUMDes sejak 2016, unit pengelolaan air ini memiliki fasilitas jaringan pipa sepanjang 100 km yang berasal dari tiga sumber utama: Delundung, Mbah Bambang, dan Sumber Macan. Pada 2019, bantuan PAMSIMAS III memperluas jaringan sepanjang 3,84 km di Dusun Kemloko dan Warung Daplang. Tahun 2024, pengembangan di Sumber Gembolo dengan kapasitas 12 liter/detik dan tandon di Alas Pelangi yang mana didukung oleh CSR yang berasal dari Bank Bank Rakyat Indonesia (BRI) melalui program Desa BRILian. Unit pengelolaan air BUMDes ini tidak hanya memastikan ketersediaan air bersih bagi masyarakat, tetapi juga berperan dalam menguatkan ekonomi desa. Hal tersebut diselenggarakan dengan adanya penarikan tarif yang terjangkau untuk mendapatkan fasilitas air bersih tersebut, yakni sebesar Rp.5.000 per/bulan warga dapat mengakses air bersih sehingga mengurangi beban pengeluaran rumah tangga. Dalam unit ini juga mengalami kendala jaringan air karena perbedaan tekanan dan volume aliran menyebabkan sebagian warga menerima air dalam jumlah terbatas.

Kemudian, unit terakhir yakni 3) unit Simpan Pinjam yang mana memiliki tujuan untuk membantu masyarakat yang membutuhkan dengan menggunakan suatu aturan BUMDes yakni dengan pengambilan jasa sebesar 1,5%. Berdasarkan data keuangan selama satu tahun terakhir. Kendala terkait tata Kelola BUMDes tersebut berhubungan dengan proses dalam kelancaran pembayaran pinjaman pada unit simpan pinjam, di mana banyak peminjam mengalami kesulitan dan berhenti mengangsur di tengah periode pembayaran (macet). Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang tersebut dari observasi yang telah di lakukan penulis maka penulis

tertarik untuk mengkaji lebih mendalam mengenai permasalahan yang ada dengan mengangkat judul **"Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Argo Mulyo Desa Trawas Kabupaten Mojokerto"**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan data yang telah dipaparkan diatas, maka perumusan masalah yang akan dijawab dalam penelitian ini yaitu Bagaimana Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Trawas Kabupaten Mojokerto?

1.3 Tujuan Penelitian

Mengacu pada Rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan dan menganalisis praktik dari Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Trawas Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Bagi Peneliti

Untuk menambah ilmu pengetahuan sekaligus menambah wawasan secara nyata khususnya dalam kajian tata Kelola BUMDes sehingga dapat dijadikan bahan referensi bagi peneliti.

b. Bagi BUMDes

Sebagai panduan dan pertimbangan dalam menentukan kebijakan yang akan diambil dalam visi membangun perekonomian dan mensejahterahkan masyarakat desa melalui BUMDes.

c. Bagi UPN "Veteran" Jawa Timur

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan bacaan bagi perpustakaan dan juga sebagai bahan tambahan literatur bagi penelitian sejenis di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.