

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan pembangunan desa di Indonesia menjadi salah satu hal penting dalam mewujudkan pemerataan ekonomi dan pembangunan berkelanjutan. Desa memiliki tanggung jawab strategi untuk memastikan bahwa hasil pembangunan dirasakan merata oleh seluruh lapisan masyarakat, terutama di daerah perdesaan, di mana akses ke sumber daya ekonomi seringkali terbatas. Dengan sistem pembangunan desa yang diatur secara nasional, desa bukan lagi objek pembangunan. Tetapi, mereka mempunyai kewenangan untuk merencanakan, melaksanakan, dan menjalankan pembangunan sesuai dengan kebutuhan lokal. Hal ini sejalan dengan tujuan kebijakan desentralisasi fiskal dan politik Indonesia yang menekankan betapa pentingnya meningkatkan kapasitas desa untuk mengelola potensi mereka secara mandiri dan berkelanjutan.

Kebijakan nasional pembangunan Indonesia juga menempatkan pembangunan desa sebagai salah satu prioritas dalam mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan. Hal ini terlihat dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang memberikan kewenangan lebih luas kepada desa untuk mengatur dan mengurus kepentingannya sendiri, termasuk dalam pengelolaan potensi ekonomi desa. Kebijakan tersebut diperkuat melalui program Dana Desa yang mulai diimplementasikan sejak tahun 2015 sebagai bentuk komitmen pemerintah dalam mempercepat pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa. Dalam kerangka kebijakan tersebut, Badan Usaha

Milik Desa (BUMDes) diharapkan menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kemandirian ekonomi desa melalui pengelolaan usaha lokal, penyediaan pelayanan ekonomi, serta penciptaan lapangan kerja di tingkat desa. Selama tahun 2024–2025, pemerintah pusat dan pemerintah daerah juga terus mendorong penguatan BUMDes melalui berbagai program pendampingan, pelatihan, bantuan permodalan, serta rencana aksi nasional. Salah satu bentuk penguatan tersebut tercermin dalam Rencana Aksi Kementerian Desa tahun 2025 yang menempatkan BUMDes sebagai salah satu penggerak utama dalam mendukung program ketahanan pangan dan pemberdayaan ekonomi desa.

Salah satu instrumen strategis dalam pembangunan ekonomi desa adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan diperjelas melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Dalam Pasal 87 ayat (1) undang-undang tersebut dijelaskan bahwa desa dapat mendirikan BUMDes yang berfungsi sebagai lembaga ekonomi desa untuk mengelola usaha, memanfaatkan aset desa, mengembangkan potensi ekonomi lokal, serta memberikan pelayanan ekonomi kepada masyarakat. Selanjutnya, pendirian BUMDes dilakukan melalui musyawarah desa sebagai bentuk kesepakatan bersama masyarakat desa. Ketentuan tersebut kemudian dipertegas melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 yang mengatur secara lebih rinci mengenai kedudukan, organisasi, tata kelola, pengelolaan usaha, hingga mekanisme pembinaan dan pengawasan BUMDes sehingga pelaksanaannya memiliki landasan hukum yang lebih jelas.

Secara operasional, BUMDes beroperasi melalui struktur kelembagaan yang terdiri dari Musyawarah Desa (Musdes), yang berfungsi sebagai tempat tertinggi untuk mengambil keputusan, pemerintah desa sebagai pembina, Badan Pengawas, dan Pelaksana Operasional BUMDes, yang bertanggung jawab untuk menjalankan unit usaha sehari-hari. Struktur ini memastikan bahwa setiap kebijakan strategis, rencana kerja, dan evaluasi program dilakukan secara partisipatif dan sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik. Peraturan Pemerintah tentang BUMDes menjelaskan mekanisme kelembagaan tersebut. Peraturan ini mengatur tugas masing-masing unsur pelaksana, prosedur penyertaan modal oleh desa, jalur pengawasan internal, dan kewajiban pelaporan berkala sebagai bentuk akuntabilitas kepada pemerintah desa dan masyarakat. BUMDes diharapkan dapat menjalankan kegiatan usaha secara lebih transparan, profesional, dan terfokus pada pertumbuhan ekonomi lokal dengan pengaturan ini.

Berdasarkan ketentuan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, BUMDes dilihat sebagai instrumen penting yang tidak hanya berfungsi sebagai pengelola aset desa, tetapi juga sebagai lembaga ekonomi yang mampu mengoptimalkan potensi lokal, meningkatkan pendapatan desa, serta memperkuat kemandirian ekonomi masyarakat. Hal ini sejalan dengan penelitian (Trinanda Ultari & Khoirunurrofik, 2024) yang menunjukkan bahwa keberadaan BUMDes memiliki hubungan positif dan signifikan dengan Indeks Membangun Desa (IMD). IMD merupakan indikator yang digunakan pemerintah

untuk mengukur tingkat kemajuan dan kemandirian desa berdasarkan tiga dimensi utama, yaitu ketahanan sosial, ketahanan ekonomi, dan ketahanan lingkungan.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa desa yang memiliki BUMDes cenderung memperoleh nilai IMD yang lebih tinggi dibandingkan desa yang tidak memiliki BUMDes. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan BUMDes berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas desa dalam mengembangkan perekonomian lokal, memperkuat ketahanan desa, serta mendukung terwujudnya desa yang lebih maju dan mandiri. Dengan demikian, BUMDes tidak hanya berperan sebagai unit usaha desa, tetapi juga menjadi salah satu instrumen strategis dalam mendukung pencapaian tujuan pembangunan dan kemandirian desa.

Pada penelitian lain juga menunjukkan bahwa BUMDes berkontribusi dalam peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD). Melalui unit usaha yang dikelola secara profesional, desa dapat memperoleh sumber pendapatan baru yang tidak hanya meningkatkan kemampuan fiskal desa tetapi juga memperkuat struktur ekonomi lokal. Pendapatan desa yang meningkat memungkinkan pemerintah desa memperluas program pembangunan dan pemberdayaan masyarakat, sehingga semakin memperkuat kemandirian finansial dan institusional desa (Sutoro Eko, 2017).

Keberhasilan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh keberadaan struktur formal atau modal finansial, tetapi sangat dipengaruhi oleh kapital manusia (*human capital*), budaya organisasi, dan orientasi kewirausahaan. (Basri et al., 2021) menunjukkan bahwa *human capital*, budaya organisasi, dan orientasi

kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) secara positif memengaruhi performa BUMDes. Ini menegaskan bahwa ketiga faktor tersebut berperan sebagai sumber daya strategis yang mampu mendorong performa operasional dan pertumbuhan jangka panjang BUMDes.

Dengan demikian, keberadaan BUMDes memiliki relevansi strategis dalam kerangka pembangunan desa karena mampu menjembatani kebutuhan penguatan ekonomi lokal dengan arah kebijakan nasional tentang kemandirian desa. Peran BUMDes dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memperkuat pendapatan desa, serta mendukung peningkatan IMD menjadi bukti bahwa BUMDes adalah instrumen penting dalam mewujudkan pembangunan desa yang inklusif, partisipatif, dan berkelanjutan.

Namun, dalam kenyataannya, efektivitas kebijakan pengelolaan BUMDes masih menghadapi beberapa tantangan yang signifikan. Salah satu isu yang paling penting adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM) di pengelolaan BUMDes. Banyak pengurus BUMDes berasal dari kalangan lokal yang belum memiliki pengalaman bisnis atau manajerial, sehingga sulit untuk merancang dan mengelola unit usaha desa yang berkelanjutan (Safri et al., 2025). Masalah kualitas sumber daya manusia ini sering disebabkan oleh kurangnya profesionalisme dalam struktur BUMDes. Tanpa sistem manajemen sumber daya manusia yang jelas, yang mencakup pembentukan deskripsi pekerjaan, struktur organisasi yang jelas, dan mekanisme evaluasi kinerja, pengurus sulit membangun waktu yang efektif dan efisien. Penelitian oleh (Syahsudarmi, 2025) menunjukkan bahwa pengurus dapat

lebih terlibat dan bertanggung jawab jika mereka lebih memahami struktur organisasi, membagi tugas, dan melakukan evaluasi kinerja secara langsung.

Selain itu, keputusan perekrutan di sejumlah BUMDes kurang transparan, di mana keputusan pengangkatan sering kali tidak didasarkan pada kompetensi, melainkan pada faktor lain seperti nepotisme atau hubungan personal. Hal ini semakin mengikis kapasitas organisasi yang mengakibatkan manajemen BUMDes menjadi lemah dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional (Yogahastama et al., 2025). Kondisi ini sejalan dengan temuan sebelumnya yaitu pada penelitian oleh (Sofyani et al., 2019) menemukan bahwa kompetensi seperti pendidikan, pengalaman, pelatihan, tanggung jawab, tim kerja, dan etika adalah kunci keberhasilan BUMDes. Mereka menemukan bahwa sulit untuk mencapai kinerja BUMDes yang optimal tanpa tenaga kerja yang memiliki patriotisme, keterampilan, pengalaman, dan komitmen yang tinggi.

Masalah lain yang sering muncul adalah kurangnya intervensi atau keterlibatan pemerintah desa dalam pengelolaan BUMDes Lubuk. Minimnya peran pemerintah desa terlihat dari terbatasnya pembinaan, pengawasan, serta dukungan dalam pengembangan usaha, sehingga pengelolaan BUMDes cenderung berjalan tanpa arah strategis yang jelas. Dalam kajian mengenai strategi manajemen BUMDes, (Yusril et al., 2025) menjelaskan bahwa salah satu penyebab lemahnya kinerja operasional BUMDes adalah keterbatasan kapasitas pengurus, baik dari sisi kemampuan manajerial, perencanaan, maupun inovasi bisnis. Kondisi ini menunjukkan pentingnya keterlibatan pemerintah desa dalam memperkuat kapasitas pengelola melalui pendampingan yang berkelanjutan.

Selain itu, partisipasi masyarakat maupun sektor swasta juga masih rendah, sehingga BUMDes belum memiliki dukungan kolaboratif yang optimal. Kurangnya peran aktif pemerintah desa dalam mendorong sinergi antar pemangku kepentingan menyebabkan BUMDes sulit berkembang secara berkelanjutan. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian (Aryandini & Rosdiana, 2025) yang menunjukkan bahwa struktur birokrasi desa, alokasi sumber daya, dan komitmen internal masih menjadi hambatan dalam implementasi BUMDes. Dalam konteks ini, lemahnya komitmen dan keterlibatan pemerintah desa turut membatasi akses terhadap sumber daya dan dukungan kebijakan, sehingga BUMDes kesulitan mengembangkan model bisnis yang adaptif dan berkelanjutan.

Di tingkat budaya organisasi, banyak BUMDes dikelola dalam struktur informal atau berbasis keluarga (*family-based business*), dan tanpa struktur manajerial profesional yang jelas. Hal ini menimbulkan resistensi terhadap perubahan, kurangnya inovasi, dan pengambilan keputusan yang lemah. Orientasi usaha BUMDes juga cenderung konservatif, banyak BUMDes memilih bisnis fisik sederhana, seperti kios, atau usaha simpan-pinjam, dibanding bisnis produktif yang lebih mengangkat potensi lokal. (Mardiana et al., 2024) mengatakan bahwa faktor yang menyebabkan kinerja BUMDesa menjadi lebih buruk adalah karena masyarakat lebih suka BUMDesa yang memiliki bangunan fisik karena dianggap sebagai bentuk keberhasilan yang dapat dilihat secara kasatmata. Hal ini kemudian menyebabkan BUMDes kurang berkembang dalam mengelola usaha berbasis pemberdayaan masyarakat, seperti pertanian modern, agroindustri, atau budidaya komoditas unggulan desa.

Dalam penelitian lain juga menyebutkan bahwa manajemen bisnis yang kurang efisien dan pengelolaan keuangan yang tidak profesional turut memperlemah performa BUMDes. (Dakio et al., 2023) menegaskan bahwa penerapan manajemen bisnis yang baik, termasuk perencanaan usaha, sistem pelaporan keuangan, dan transparansi, merupakan faktor penting dalam meningkatkan pendapatan BUMDes.

Aspek partisipasi masyarakat juga menjadi isu penting yang belum sepenuhnya optimal. Dalam banyak kasus, masyarakat desa tidak dilibatkan secara memadai dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengambilan keputusan terkait pengelolaan BUMDes. Penelitian oleh (Khairina et al., 2025) melalui *systematic literature review* menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan BUMDes, terutama dalam meningkatkan legitimasi sosial dan mendukung keberlanjutan usaha. Namun demikian, rendahnya literasi ekonomi masyarakat dan terbatasnya kapasitas manajerial di tingkat desa menjadi kendala besar yang memperlemah partisipasi tersebut

Provinsi Kepulauan Riau merupakan salah satu wilayah yang memiliki karakteristik geografis kepulauan dengan tantangan pembangunan yang relatif kompleks. Kondisi wilayah yang terdiri atas pulau-pulau kecil, keterpisahan antarwilayah, serta keterbatasan akses transportasi dan distribusi barang berdampak langsung pada pola aktivitas ekonomi masyarakat desa. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Riau, struktur ekonomi daerah ini didominasi oleh sektor jasa, perdagangan, dan usaha berskala kecil yang banyak bergantung

pada partisipasi masyarakat lokal dan pengelolaan aset berbasis komunitas (BPS Kabupaten Karimun 2023, 2023). Dalam konteks tersebut, BUMDes menjadi sangat penting sebagai lembaga yang diharapkan mampu mengorganisasi potensi ekonomi desa agar lebih produktif dan berkelanjutan.

Kabupaten Karimun sebagai bagian dari Provinsi Kepulauan Riau memiliki karakteristik yang sejalan dengan kondisi tersebut. Kabupaten ini merupakan wilayah kepulauan yang aktivitas ekonominya bertumpu pada sektor jasa, perdagangan kecil, usaha rumah tangga, serta pemanfaatan aset lokal desa. Data Badan Pusat Statistik Kabupaten Karimun menunjukkan bahwa sebagian besar desa di wilayah ini belum memiliki diversifikasi usaha yang kuat dan masih menghadapi keterbatasan dalam pengelolaan kelembagaan ekonomi desa (BPS Kabupaten Karimun, 2023). Kondisi ini menempatkan BUMDes sebagai aktor penting dalam mendorong penguatan ekonomi desa, tetapi sekaligus menghadapi BUMDes pada berbagai tantangan struktural dan manajerial.

Dalam praktiknya, berbagai BUMDes di Kabupaten Karimun masih mengalami kendala dalam pengelolaan, seperti keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, lemahnya perencanaan dan pengembangan usaha, serta belum optimalnya penerapan prinsip tata kelola yang baik. Selain itu, hubungan antara BUMDes dan pemerintah desa di beberapa wilayah justru menunjukkan kurangnya keterlibatan atau intervensi yang memadai, sehingga pengelola BUMDes tidak memperoleh dukungan, pembinaan, maupun arahan yang cukup dalam menjalankan usaha desa. Kondisi ini berdampak pada rendahnya penguatan kelembagaan dan terbatasnya

pengembangan usaha yang berkelanjutan. Dengan demikian, kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan normatif pembentukan BUMDes dengan realitas implementasi di tingkat lokal.

Tabel 1. 1 Data Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Karimun Tahun 2026

No.	Nama BUMDes	Nama Desa	Status
1.	BUMDes Idaman Pauh	Desa Pauh	Aktif
2.	BUMDes Sugie Sejahtera	Desa Sugie	Aktif
3.	BuMDes Bahari Jaya Keban	Desa Keban	Aktif
4.	BUMDes Selat Serumpun	Desa Selat Mie	Aktif
5.	BUMDes Gerak Usaha	Desa Tanjung Pelanduk	Aktif
6.	BUMDes Kejora Indah Jang	Desa Jang	Aktif
7.	BUMDes Bintang Permai	Desa Niur Permai	Aktif
8.	BUMDes Balkis Jaya Rawajaya	Desa Rawa Jaya	Aktif
9.	BUMDes Buluh Jaya	Desa Buluh Patah	Aktif
10.	BUMDes Moro Jaya	Desa Moro	Aktif
11.	BUMDes Bertuah Sebesi	Desa Sungai Sebesi	Aktif
12.	BUMDes Tuah Tok Dahlan	Desa Sungai Ungar	Aktif
13.	BUMDes Mengkuang Berduri	Desa Lubuk	Aktif
14.	BUMDes Tuah Berazam	Desa Parit	Aktif
15.	BUMDes Anak Negeri	Desa Tulang	Aktif
16.	BUMDes Mitra Usaha Mandiri	Desa Selat Mendaun	Aktif
17.	BUMDes Pongkar Jaya	Desa Pongkar	Aktif

18.	BUMDes Bunga Tanjung	Desa Tanjung Hutan	Aktif
19.	BUMDes Ceria mandiri	Desa Tanjung Batu Kecil	Aktif
20.	BUMDes Sutra Jaya	Desa Sungai Ungar	Aktif
21.	BUMDes Sri Banian	Desa Teluk Radang	Aktif
22.	BUMDes Bintang Terang	Desa Perayun	Aktif
23.	BUMDes Mendaud Limo	Desa Sawang Selatan	Aktif
24.	BUMDes Tuah Karya	Desa Sawang Laut	Aktif
25.	BUMDes Teratai Mekar	Desa Sanglar	Aktif
26.	BUMDes Berkat Jaya	Desa Semembang	Aktif
27.	BUMDes Beruntung Pangke	Desa Pangke Barat	Aktif
28.	BUMDes Harapan Bali	Desa Batu Limau	Aktif
29.	BUMDes Bina Sejahtera	Desa Sebele	★ Aktif
30.	BUMDes Tanjung Berani	Desa Lebu	Aktif
31.	BUMDes Berkah Jaya Makmur	Desa Penarah	Aktif
32.	BUMDes Bunga Lestari	Desa Sungai Asam	Aktif
33.	BUMDes Bersama Sinar Cemerlang	Desa Jang	Aktif
34.	BUMDes Lancang Amanah	Desa Sawang Laut	Aktif
35.	BUMDes Degong Jaya	Desa Belat	Aktif
36.	BUMDes Bunut Nusa	Desa Belat	Aktif

Sumber : Kemendes, 2026

Berdasarkan Tabel 1.1 terlihat bahwa BUMDes di Kabupaten Karimun tersebar di berbagai kecamatan dengan kondisi yang berbeda-beda. Salah satu

kecamatan yang memiliki BUMDes aktif adalah Kecamatan Kundur. Oleh karena itu, Kecamatan Kundur dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki BUMDes yang masih aktif menjalankan kegiatan usaha sehingga relevan untuk dianalisis lebih lanjut terkait permasalahan pengelolaannya.

Kecamatan Kundur merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Karimun yang memiliki karakteristik ekonomi berbasis jasa lokal, perdagangan kecil, serta usaha berbasis komunitas. Profil Kecamatan Kundur menunjukkan bahwa kegiatan ekonomi masyarakat sangat bergantung pada keterlibatan langsung warga desa, pemanfaatan aset desa, dan usaha skala kecil yang bersifat informal (BPS Kabupaten Karimun 2023, 2023). Pola ekonomi seperti ini menuntut keberadaan lembaga ekonomi desa yang mampu mengelola potensi lokal secara terencana, profesional, dan berorientasi pada keberlanjutan. Namun pada implementasinya, tidak semua BUMDes di Kecamatan Kundur mampu menjalankan fungsi tersebut secara optimal. Sejumlah BUMDes masih menghadapi persoalan seperti rendahnya kualitas sumber daya manusia pengelola, belum adanya visi dan arah usaha yang jelas, lemahnya sistem manajemen dan pelaporan keuangan, serta terbatasnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan usaha desa. Selain itu, keterlibatan pemerintah desa dalam mendukung operasional BUMDes masih tergolong terbatas, sehingga pengelola kurang memperoleh arahan, pembinaan, maupun pengawasan yang memadai serta menghambat peningkatan profesionalitas dan efektivitas pengelolaan BUMDes. Kondisi ini menjadikan Kecamatan Kundur sebagai wilayah yang relevan untuk mengkaji permasalahan pengelolaan BUMDes secara lebih mendalam.

Tabel 1. 2 Data Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Se Kecamatan Kundur

No.	Nama BUMDes	Nama Desa	Status
1.	BUMDes Bertuah Sebesi	Desa Sungai Sebesi	Aktif
2.	BUMDes Tuah Tok Dahlan	Desa Sungai Ungar	Aktif
3.	BuMDes Mengkuang Berduri	Desa Lubuk	Aktif

Sumber : Olahan Peneliti, 2026

Berdasarkan tabel 1.2 BUMDes Mengkuang Berduri merupakan salah satu dari tiga BUMDes yang berstatus aktif di Kecamatan Kundur. Namun, status aktif tersebut belum menjelaskan bahwa pengelolaan BUMDes telah berjalan secara optimal. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan pada BUMDes Mengkuang Berduri di Desa Lubuk untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai berbagai permasalahan pengelolaan yang masih dihadapi.

Desa Lubuk merupakan salah satu desa di Kecamatan Kundur yang memiliki potensi ekonomi berbasis kegiatan masyarakat, pemanfaatan aset desa, serta sektor jasa lokal yang dapat dikelola secara produktif. Desa Lubuk dipilih sebagai lokasi penelitian karena dinilai mampu merepresentasikan dinamika permasalahan pengelolaan BUMDes yang terjadi di Kecamatan Kundur secara nyata. Desa Lubuk mendirikan BUMDes Mengkuang Berduri pada tahun 2018 sebagai implementasi dari amanat UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa serta PP No. 11 Tahun 2021 tentang BUMDes. Pembentukan BUMDes ini juga menjadi bagian dari upaya desa untuk memanfaatkan berbagai peluang ekonomi lokal yang selama

ini berjalan secara informal, sekaligus menghadirkan lembaga usaha desa yang mampu memberikan kontribusi terhadap kemandirian ekonomi masyarakat.

Dalam Pengelolaannya BUMDes Mengkuang Berduri telah memiliki beberapa unit usaha seperti penyewaan gedung, warung, penyewaan tenda dan pelampung, penyewaan tikar, pentas seni, serta wahana permainan seperti ATV dan mobil mini anak-anak. Keberadaan unit-unit usaha tersebut menunjukkan bahwa Desa Lubuk memiliki potensi ekonomi lokal yang dapat dikembangkan lebih lanjut melalui pengelolaan BUMDes yang efektif dan professional. Secara kelembagaan, BUMDes Mengkuang Berduri telah memiliki struktur organisasi yang terdiri atas penasehat, pengawas, direktur, sekretaris, dan bendahara. Struktur organisasi tersebut menunjukkan bahwa BUMDes telah memiliki perangkat kelembagaan yang cukup untuk menjalankan fungsi organisasi dan pengelolaan usaha desa. Namun demikian, keberadaan struktur organisasi tersebut belum sepenuhnya menjamin optimalnya pengelolaan BUMDes, sehingga masih diperlukan peningkatan kapasitas sumber daya manusia, tata kelola organisasi, serta koordinasi antar pengurus dalam menjalankan setiap unit usaha yang dimiliki.

Meskipun memiliki potensi ekonomi dan beberapa unit usaha yang telah berjalan, hasil observasi awal di lapangan menunjukkan bahwa BUMDes Mengkuang Berduri masih menghadapi beberapa permasalahan mulai dari keterbatasan kompetensi pengurus dalam merancang dan mengembangkan unit usaha, tidak adanya visi usaha yang jelas,, hingga mekanisme pengelolaan yang belum berjalan sesuai prinsip transparansi dan akuntabilitas. Selain itu, keterlibatan

pemerintah desa dalam mendukung dan mengarahkan kebijakan operasional BUMDes masih tergolong terbatas, sehingga pengelola kurang memperoleh pembinaan, pengawasan, maupun dukungan strategis yang dibutuhkan. Dengan demikian, BUMDes Mengkuang Berduri di Desa Lubuk menjadi contoh nyata bagaimana persoalan yang bersifat umum di Kecamatan Kunder juga berdampak pada tingkat desa.

Banyak penelitian telah menunjukkan beberapa masalah utama dalam pengelolaan BUMDes, seperti sumber daya manusia yang buruk, kurangnya intervensi pemerintah desa dan budaya organisasi yang tidak profesional. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berkonsentrasi pada menentukan faktor-faktor yang mendorong atau menghambat kinerja BUMDes. Namun, belum ada yang memberikan prioritas sistematis kepada masing-masing faktor dari sudut pandang berbagai pemangku kepentingan lokal. Pada penelitian (Safri et al., 2025) menunjukkan bahwa SDM dan dukungan pemerintah desa menjadi kendala utama. Tetapi, mereka tidak membuat model hierarkis yang menunjukkan seberapa penting masing-masing faktor menurut pengalaman dan persepsi pengurus BUMDes, pemerintah desa, dan masyarakat.

Untuk mengisi kesenjangan ini, penelitian ini akan menggunakan pendekatan *mix-method*, yaitu menggabungkan analisis kualitatif dengan analisis kuantitatif. Secara kuantitatif, penelitian memanfaatkan pendekatan *Analytic Hierarchy Process* (AHP), yaitu metode pengambilan keputusan multikriteria yang dikembangkan pada tahun 1970 oleh Dr. Thomas L. Saaty. Metode ini memungkinkan pengambilan keputusan berdasarkan perbandingan berpasangan

dan dapat digunakan untuk menentukan prioritas dari berbagai faktor yang mempengaruhi keberlanjutan. Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) berfungsi dengan baik untuk menimbang berbagai faktor kompleks karena menggunakan perbandingan berpasangan untuk menghitung bobot relatif dari setiap elemen dalam hierarki (Syafii & Diartono, 2019).

Metode AHP banyak digunakan dalam penelitian pada konteks pembangunan desa atau perencanaan infrastruktur. Seperti pada penelitian (Yudistira, 2021) mereka menggunakan AHP dan regresi linier untuk mengoptimalkan penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes), dengan hasil prioritas kegiatan pembangunan desa yang berdasarkan bobot kriteria seperti keberlanjutan, kemanfaatan, dan kesesuaian dengan visi misi desa. Selain itu, penelitian pada Desa Bone juga menggunakan AHP untuk menentukan prioritas penggunaan anggaran APBDes berdasarkan kriteria seperti kesehatan, pendidikan, SDM, ketahanan pangan, dan ekonomi (Widyastuti et al., 2025). Dalam konteks BUMDes penerapan AHP dapat membantu dalam memetakan faktor prioritas seperti kualitas SDM, persepsi peluang usaha, dan intervensi pemerintah desa, dengan membuat model hirarkis yang menunjukkan faktor mana yang paling penting dari sudut pandang pengurus BUMDes, pemerintah desa, dan masyarakat lokal dalam mendukung kemandirian desa. Dengan demikian, kebijakan intervensi dapat diatur secara lebih strategis. Misalnya, jika intervensi pemerintah desa menjadi yang paling penting, maka tata kelola internal BUMDes akan menjadi prioritas utama.

Selanjutnya, analisis kualitatif melalui wawancara akan melengkapi hasil kuantitatif dengan konteks naratif, bagaimana intervensi pemerintah desa, persepsi peluang usaha, dan kapasitas SDM saling terkait dan memengaruhi pengelolaan BUMDes. Pendekatan campuran ini tidak hanya mengidentifikasi bobot prioritas secara numerik, tetapi juga menjelaskan mekanisme hubungan antar-faktor untuk memperkuat kemandirian BUMDes Mengkuang Berduri di Desa Lubuk.

Oleh karena itu, penelitian ini penting karena tidak hanya membahas penelitian sebelumnya dalam literatur tentang pengelolaan BUMDes seperti keterbatasan kualitas sumber daya manusia, ketergantungan pada intervensi pemerintah, serta persepsi masyarakat yang belum sepenuhnya mendukung pengembangan usaha desa, tetapi juga berusaha memberikan kontribusi yang lebih mendalam melalui analisis yang bersifat hirarkis dan sistematis. Melalui penggunaan pendekatan berbasis pemetaan prioritas dan identifikasi pola hubungan antar faktor, penelitian ini dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam tentang faktor yang mempengaruhi kinerja BUMDes Mengkuang Berduri di Desa Lubuk. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan saran kebijakan kepada pengurus BUMDes, pemerintah desa, serta pemangku kepentingan lainnya dalam menyusun kebijakan pengelolaan desa agar lebih terarah dan strategis, serta bisa berpotensi memperkuat kapasitas kelembagaan BUMDes secara berkelanjutan, dan mendorong terciptanya kemandirian ekonomi desa.

1.2 Rumusan Masalah

Dari penjelasan latar belakang diatas, bisa dilihat bahwa kebijakan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki peran signifikan untuk

mendorong kemandirian ekonomi desa. Namun, dalam praktiknya, pelaksanaan kebijakan tersebut masih menghadapi berbagai kendala, baik dari aspek tata kelola, kapasitas sumber daya manusia, maupun efektivitas kebijakan yang diterapkan. Di Kecamatan Kundur, masih ditemukan BUMDes yang belum beroperasi secara optimal dan menghadapi berbagai hambatan struktural serta kelembagaan. Dengan memperhatikan konteks tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis permasalahan yang dihadapi oleh BUMDes Mengkuang Berduri di Desa Lubuk, Kecamatan Kundur?
2. Bagaimana penentuan prioritas permasalahan dan penanganan berdasarkan hasil analisis menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk mendukung kemandirian desa pada BUMDes Mengkuang Berduri?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Menganalisis secara mendalam permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh BUMDes Mengkuang Berduri di Desa Lubuk, Kecamatan Kundur.
2. Menentukan prioritas faktor permasalahan utama yang perlu ditangani untuk memperbaiki kinerja BUMDes Mengkuang Berduri dalam rangka mendukung kemandirian desa dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

1.4 Manfaat penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat yang dapat diterima oleh semua orang atau pihak yang terkait dengan penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki manfaat yaitu:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam beberapa aspek, yaitu:

1. Memberikan kontribusi ilmiah tentang tata sistem BUMDes, khususnya terkait system faktor yang memengaruhi kinerja seperti kualitas SDM, intervensi pemerintah desa, dan partisipasi masyarakat.
- ★ 2. Mengembangkan pemahaman teoritis mengenai pengelolaan organisasi berbasis komunitas, dengan menunjukkan bagaimana dinamika internal BUMDes berinteraksi dalam memengaruhi efektivitas sistem ekonomi desa.
3. Memperkuat landasan teori penggunaan pendekatan mix-method dan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dalam penelitian pembangunan desa, terutama sebagai alat untuk menentukan prioritas permasalahan secara sistematis dan hierarkis.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pemangku kepentingan sebagai berikut:

1. Bagi pengurus BUMDes Mengkuang Berduri, hasil penelitian dapat menjadi dasar dalam merumuskan strategi dalam peningkatan kompetensi sumber daya manusia, pengembangan visi usaha yang lebih terarah, serta penerapan mekanisme pengelolaan yang lebih transparan dan akuntabel. Dengan adanya pemetaan prioritas tersebut, pengurus dapat melakukan rencana pengembangan jangka pendek maupun jangka panjang yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan BUMDes.
2. Bagi Pemerintah, temuan penelitian dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam penyusunan program pendampingan, pelatihan, dan peningkatan kapasitas bagi BUMDes di wilayah yang menghadapi kendala serupa.
3. Bagi Penelitian selanjutnya, penelitian ini memberikan kontribusi penting berupa model analisis hierarkis yang disusun melalui pendekatan AHP serta data empiris yang menggambarkan kondisi nyata BUMDes Mengkuang Berduri. Model ini dapat menjadi acuan dalam mengembangkan penelitian serupa, baik dalam konteks perumusan prioritas masalah, penilaian kinerja BUMDes, maupun evaluasi kebijakan pembangunan desa.