

MEMPERKUAT DIVERSIFIKASI USAHA DAN STRUKTUR ORGANISASI BUM DESA UNTUK MENDORONG KEMANDIRIAN EKONOMI DESA

Studi kasus: BUM Desa Sambimulyo, Desa Sambirejo, Kabupaten Sleman

Penulis : Mayang Shahira Junaidi, S.P., M.B.A.

RINGKASAN EKSEKUTIF

BUM Desa memiliki peran strategis dalam mendorong pengembangan ekonomi lokal dan kemandirian ekonomi desa melalui pengelolaan potensi, aset, dan diversifikasi usaha. Namun, sebagian besar BUM Desa masih berada pada kategori perintis, pemula, dan berkembang. Tantangan utamanya bukan hanya keterbatasan jumlah atau jenis unit usaha, tetapi kemampuan organisasi dalam mengelola portofolio usaha yang semakin kompleks. Sasaran kebijakan ini adalah BUM Desa pada kategori perintis, pemula, dan berkembang yang ingin mengembangkan lebih dari satu unit usaha dengan mengarahkan pengelola dan manajer unit usaha, terutama dalam aspek struktur organisasi, pembagian kewenangan, kompetensi SDM, perencanaan bisnis, pelaporan keuangan, manajemen risiko, digitalisasi, dan pengembangan kemitraan. Kebijakan ini juga menyasar pemerintah daerah dan pemerintah desa sebagai pihak yang berperan dalam pembinaan, pendampingan, pengawasan, dan penciptaan ekosistem yang mendukung pengembangan BUM Desa. Studi kasus BUM Desa Sambimulyo menunjukkan bahwa diversifikasi dapat berjalan efektif ketika didukung kesesuaian antara strategi diversifikasi dan struktur organisasi. Pengembangan usaha dari wisata Tebing Breksi ke berbagai unit usaha mampu menciptakan sinergi melalui integrasi rantai pasok, pemasaran, dan pelayanan antarunit. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan BUM Desa tidak ditentukan oleh banyaknya unit usaha, tetapi oleh kemampuan membangun portofolio usaha yang terintegrasi dan didukung organisasi yang adaptif. Policy brief ini merekomendasikan empat arah kebijakan: (1) menerapkan diversifikasi terintegrasi berdasarkan potensi, sumber daya, pasar, kompetensi, sinergi antarunit, risiko, dan dampak bagi masyarakat; (2) memperkuat tata kelola organisasi sebelum melakukan ekspansi usaha; (3) meningkatkan kompetensi SDM berbasis pemetaan kompetensi; dan (4) memperkuat pendampingan melalui multipihak (*pentahelix*).

LATAR BELAKANG

Wilayah pedesaan saat ini menjadi perhatian pembangunan di berbagai negara termasuk di Indonesia. Hal ini dikarenakan pedesaan memiliki posisi penting dalam perekonomian suatu negara. Pengembangan Ekonomi Lokal (PEL) di masyarakat pedesaan merupakan strategi penting untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan keberlanjutan masyarakat pedesaan (Vorodam et al., 2023). Semenjak kehadiran Undang-Undang (UU) Desa, Indonesia mulai gencar melakukan pembangunan pada level desa. Menyadari pentingnya PEL pada level pedesaan, Indonesia melakukan Pengembangan Ekonomi Lokal melalui kelembagaan ekonomi desa berupa Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2021 Tentang BUM Desa. BUM Desa adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa-desa guna mengelola usaha,



memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. BUM Desa dalam kegiatannya tidak hanya berorientasi pada keuntungan keuangan, tetapi juga berorientasi untuk mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat Desa, sehingga BUM Desa diharapkan dapat mengembangkan unit usaha dalam mendayagunakan potensi ekonomi. Pengembangan BUM Desa merupakan salah satu tujuan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025-2045 yaitu mewujudkan perdesaan mandiri yang berkelanjutan melalui peningkatan daya saing dan produktivitas ekonomi perdesaan melalui diversifikasi aktivitas dan pemberdayaan ekonomi desa. Diversifikasi merupakan strategi pertumbuhan korporasi yang melibatkan pengembangan lebih dari satu lini bisnis. Struktur organisasi yang tepat membantu menentukan bidang usaha, mengoptimalkan sumber daya, dan menciptakan sinergi antarunit bisnis. Struktur organisasi yang baik juga memastikan pembagian tugas, tanggung jawab, pelaporan, dan mekanisme pengambilan keputusan berjalan secara terkoordinasi. Menurut Putri et al., (2023) ketidaksesuaian antara strategi diversifikasi dan struktur organisasi akan menimbulkan konflik peran dan lemahnya koordinasi. Namun dalam praktiknya, banyak BUM Desa masih menghadapi dilema manajerial dengan kurang sesuainya struktur organisasi dengan strategi usaha yang dijalankan. Sebagian besar BUM Desa masih memiliki struktur sederhana yang belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan manajemen yang adaptif terhadap diversifikasi unit usaha. Kondisi ini menyebabkan adanya tumpang tindih pada pembagian peran dan tanggung jawab dan proses pengambilan keputusan yang lambat.

ISU STRATEGIS

BUM Desa dibentuk untuk mengelola potensi dan aset desa, mengembangkan usaha, serta memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat desa. Akan tetapi, sebagian besar BUM Desa masih belum mencapai kategori maju. Berdasarkan data sekunder Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal tentang pemeringkatan BUM Desa tahun 2024, terdapat 27.010 unit BUM Desa yang masuk dalam data pemeringkatan, dengan sebanyak 11.676 unit BUM Desa berada pada kategori perintis, 4.543 unit pemula, 9.114 unit berkembang, dan hanya 1.677 unit yang berada pada kategori maju. Persoalan BUM Desa bukan semata-mata keterbatasan jumlah atau jenis unit usaha. Tantangan yang lebih mendasar adalah kemampuan organisasi dalam mengelola portofolio usaha yang semakin kompleks. Diversifikasi tanpa peningkatan kapasitas manajemen berpotensi menciptakan tumpang tindih kewenangan, lemahnya koordinasi, pengambilan keputusan yang lambat, dan risiko pengelolaan keuangan.





Ketidaksesuaian antara strategi diversifikasi dan struktur organisasi dapat menghambat implementasi strategi BUM Desa. Dengan demikian, diperlukan kebijakan yang mampu memastikan bahwa setiap ekspansi usaha BUM Desa diikuti dengan penguatan struktur organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM), sistem manajemen, tata kelola, serta mekanisme pengawasan. BUM Desa Sambimulyo berhasil melakukan diversifikasi usaha dari satu unit wisata Tebing Breksi menjadi berbagai unit usaha, seperti simpan pinjam, percetakan, toko desa, Balai Ekonomi Desa (Balkondes), dapur SPPG, dan lapangan mini soccer. Diversifikasi tersebut tidak hanya meningkatkan sumber pendapatan, tetapi juga menciptakan sinergi melalui integrasi rantai pasok, pemasaran, dan pelayanan antarunit. Struktur organisasi fungsional dengan kepemimpinan partisipatif dinilai selaras dengan strategi diversifikasi, didukung pemisahan pengelolaan setiap unit dan pelaporan yang terpusat. Keselarasan antara strategi diversifikasi dan struktur organisasi tersebut mendukung BUM Desa Sambimulyo menjadi kelembagaan ekonomi desa yang inovatif, mandiri, dan berkelanjutan. Hasil analisis *Resource Based View* (RBV) dan *Valuable, Rare, Inimitable, Organized* (VRIO) menunjukkan bahwa BUM Desa Sambimulyo berasal dari kombinasi sumber daya berwujud dan tidak berwujud. Aset fisik meliputi seluruh unit usaha yang dimiliki BUM Desa. Sementara itu, aset tidak berwujud meliputi modal sosial, legitimasi hukum, dukungan pemerintah desa serta modal manusia berupa tenaga kerja lokal. BUM Desa Sambimulyo menggunakan struktur fungsional yang terdiri atas penasihat, pengawas, direktur, sekretaris, bendahara, staf, dan kepala unit usaha. Masing-masing unit memiliki struktur sesuai karakteristik bisnisnya, sedangkan koordinasi tetap dilakukan melalui manajemen BUM Desa. Diversifikasi usaha BUM Desa harus diikuti dengan pemeriksaan dan penyesuaian legalitas usaha. Setiap penambahan atau perubahan bidang kegiatan usaha perlu penyesuaian Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) dalam data kegiatan usaha pada *Online Single Submission* (OSS). Apabila kegiatan usaha baru belum tercantum dalam Nomor Induk Berusaha (NIB), BUM Desa perlu melakukan pemutakhiran data dan perizinan melalui OSS serta memenuhi persyaratan perizinan sesuai tingkat risikonya sebelum usaha dijalankan.

REKOMENDASI KEBIJAKAN

- Pemerintah perlu mendorong BUM Desa untuk menerapkan diversifikasi usaha secara terintegrasi. Bukan hanya mengejar penambahan jumlah unit usaha, namun setiap pengembangan unit usaha baru perlu mempertimbangkan kesesuaian dan sinerginya dengan unit usaha yang telah berjalan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mempertimbangkan potensi desa, ketersediaan sumber daya, peluang pasar, kompetensi pengelola, sinergi dengan unit usaha eksisting, risiko usaha, serta dampaknya bagi masyarakat. Pendekatan *SWOT* dan *Resource-Based View* (RBV)/VRIO dapat menjadi instrumen untuk membantu
- 



BUMDesa menilai suatu kelayakan dan keunggulan strategis setiap rencana diversifikasi. Dengan demikian, ekspansi usaha tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan jumlah unit, tetapi pada terciptanya portofolio usaha yang saling mendukung, berkelanjutan, dan sesuai dengan kapasitas desa.

- Penambahan unit usaha perlu didahului dengan evaluasi dan penguatan kapasitas organisasi BUM Desa. Penguatan tersebut mencakup struktur organisasi, pembagian tugas dan kewenangan, standar operasional prosedur (SOP), kompetensi sumber daya manusia, sistem pelaporan, mekanisme pengawasan, kebutuhan modal, serta pengelolaan risiko usaha. Penguatan organisasi penting untuk memastikan bahwa ekspansi tidak membebani kapasitas pengelola dan justru menurunkan efektivitas pengelolaan usaha yang sudah berjalan. Selain itu, perlu memberikan kewenangan yang lebih besar kepada manajer unit usaha dalam mengambil keputusan operasional secara cepat dan responsif, dengan tetap mempertahankan fungsi koordinasi, pengawasan, dan akuntabilitas pada tingkat pengelola BUM Desa.
 - Peningkatan kapasitas SDM BUM Desa perlu dilakukan secara berkelanjutan dan berbasis pada kebutuhan masing-masing unit usaha melalui pemetaan kompetensi. Program pengembangan kompetensi setidaknya mencakup empat bidang utama, yaitu manajemen strategis, manajemen keuangan dan akuntansi, pemasaran digital dan branding, serta manajemen operasional dan risiko. BUM Desa Sambimulyo telah memperoleh berbagai bentuk pendampingan eksternal, antara lain melalui Klinik BUM Desa serta pelatihan perpajakan, manajemen organisasi, dan akuntansi. Namun, perbedaan kemampuan antar pegawai menunjukkan perlunya program peningkatan kapasitas yang lebih terstruktur, berkelanjutan, dan disesuaikan dengan kebutuhan setiap posisi maupun karakteristik unit usaha.
 - Pendampingan BUM Desa perlu dikembangkan melalui pendekatan multipihak (*pentahelix*) yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, yaitu pemerintah, pemerintah desa, BUMN/swasta, perguruan tinggi, komunitas, dan media. Kolaborasi lintas sektor tersebut dapat diarahkan untuk mendukung pengembangan model bisnis, perluasan akses pembiayaan, digitalisasi, penguatan branding, peningkatan kompetensi SDM, inovasi produk, pemasaran, serta pengembangan jejaring usaha. Pendekatan kolaboratif ini memungkinkan BUM Desa memperoleh sumber daya, pengetahuan, teknologi, dan akses pasar yang tidak sepenuhnya tersedia di tingkat internal. Dengan demikian, pendampingan tidak hanya bersifat administratif, tetapi menjadi instrumen untuk memperkuat daya saing, inovasi, dan keberlanjutan usaha BUM Desa.
- 



KESIMPULAN

Pembelajaran dari studi kasus BUM Desa Sambimulyo menunjukkan bahwa diversifikasi usaha dapat memperkuat kemandirian ekonomi desa apabila didukung kesesuaian strategi, kapasitas organisasi, SDM yang kompeten, tata kelola adaptif, dan integrasi antar unit usaha. Oleh karena itu, kebijakan pengembangan BUM Desa perlu bergeser dari paradigma “mendorong pembentukan unit usaha” menjadi “membangun portofolio usaha yang terintegrasi dan organisasi yang adaptif.” Bagi BUM Desa perintis, pemula, berkembang dapat mengimplementasikan strategi tersebut secara bertahap: jangka pendek (0-1 tahun) melalui identifikasi kompetensi pengelola dan unit usaha, penyusunan SOP, perbaikan pelaporan keuangan, serta rencana bisnis setiap unit; jangka menengah (1-3 tahun) melalui pembangunan sistem digital terintegrasi, penguatan branding, peningkatan kapasitas manajer unit, kemitraan Pentahelix, dan manajemen risiko portofolio; serta jangka panjang (3-5 tahun) melalui penguatan BUM Desa sebagai holding ekonomi desa sesuai kapasitas masing-masing, integrasi rantai pasok antarunit, pengembangan pembiayaan non-dana desa, dan peningkatan kontribusi terhadap PADes.

DAFTAR PUSTAKA

Junaidi, M.S. 2025. Analisis Strategi Korporasi Badan Usaha Milik Desa (BUM DESA): Kesesuaian Strategi Diversifikasi dengan Struktur Organisasi. (Tesis Magister, Universitas Gadjah Mada).

Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 7 Tahun 2023 Tentang Hasil Pemeringkatan Badan Usaha Milik Desa/Badan Usaha Milik Desa Bersama.

Putri, N. A., Rahayu, S. M., & Darmawan, A. (2023). Kesesuaian Strategi dan Struktur dalam Pengelolaan BUMDes. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 10(1), 1-12.

Vorodam, J. B., Rashid, M. F., & Misnan, S. H. (2023). *Exploring the Multidimensional Determinants of Local Economic Development in Rural Communities in Ghana: A Comparative Analysis*. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1274 (2023) 012017. doi:10.1088/1755- 1315/1274/1/012017.