



Akselerasi Tata Kelola BUMDes dalam Perspektif *Reinventing Government* (Study Komparatif antara BUMDes Pedesaan dan Perkotaan)

Petronela Desi Gamda¹, I Nyoman Subanda², Sahri Aflah Ramadiansyah³, Ni Ketut Arniti⁴

¹⁻⁴ Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Humanior, Universitas Pendidikan Nasional
dhesygamda@gmail.com¹, nyomansubanda@undiknas.ac.id², sahriaflah@undiknas.ac.id³,
ketutarniti@undiknas.ac.id⁴

*Penulis Korespondensi: dhesygamda@gmail.com

Abstract. *Village-Owned Enterprises (BUMDes) are a strategic instrument in promoting village economic independence and increasing Village Original Income (PAD). However, in practice, BUMDes management still faces various governance issues, particularly related to human resource capacity, business innovation, and public accountability and trust. This study aims to analyze the acceleration of BUMDes governance from a Reinventing Government perspective through a comparative study between BUMDes in rural and urban areas. This study uses a qualitative method with a descriptive-comparative approach. Data collection techniques are carried out through in-depth interviews, observation, and documentation. The research locations include BUMDes in Paan Leleng Village, Kota Komba Utara District, East Manggarai Regency as a representative of rural villages, and BUMDes in Golo Bilas Village, Komodo District, West Manggarai Regency as a representative of urban villages. The research results indicate that the implementation of Reinventing Government principles in the governance of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in both villages has been successful, but not yet optimal. The BUMDes in Golo Bilas Village has advantages in market access, business potential, and innovation, but still faces challenges in accountability and public trust. Meanwhile, the BUMDes in Paan Leleng Village demonstrates strong community participation and social values, but is hampered by limited human resources, technology, and business diversification. Accelerating BUMDes governance requires institutional strengthening, increased managerial capacity, business innovation, and the implementation of governance that is oriented towards results and community needs.*

Keywords: *BUMDes; Governance; Reinventing Government; Rural Village; Urban Village.*

Abstrak. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrumen strategis dalam mendorong kemandirian ekonomi desa dan peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD). Namun, dalam praktiknya, pengelolaan BUMDes masih menghadapi berbagai persoalan tata kelola, terutama terkait kapasitas sumber daya manusia, inovasi usaha, serta akuntabilitas dan kepercayaan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis akselerasi tata kelola BUMDes dalam perspektif *Reinventing Government* melalui studi komparatif antara BUMDes di wilayah pedesaan dan perkotaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif-komparatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Lokasi penelitian meliputi BUMDes di Desa Paan Leleng, Kecamatan Kota Komba Utara, Kabupaten Manggarai Timur sebagai representasi desa pedesaan, dan BUMDes di Desa Golo Bilas, Kecamatan Komodo, Kabupaten Manggarai Barat sebagai representasi desa perkotaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *Reinventing Government* dalam tata kelola BUMDes di kedua desa telah berjalan, namun belum optimal. BUMDes di Desa Golo Bilas memiliki keunggulan pada akses pasar, potensi usaha, dan inovasi, namun masih menghadapi tantangan dalam aspek akuntabilitas dan kepercayaan publik. Sementara itu, BUMDes di Desa Paan Leleng menunjukkan kuatnya partisipasi masyarakat dan nilai sosial, namun terkendala oleh keterbatasan sumber daya manusia, teknologi, dan diversifikasi usaha. Akselerasi tata kelola BUMDes memerlukan penguatan kelembagaan, peningkatan kapasitas pengelola, inovasi usaha, serta penerapan tata kelola yang berorientasi pada hasil dan kebutuhan masyarakat.

Kata Kunci: BUMDes; Desa Pedesaan; Desa Perkotaan; *Reinventing Government*; Tata Kelola.

1. LATAR BELAKANG

Reinventing Government merupakan paradigma reformasi tata kelola pemerintahan yang menekankan inovasi, efisiensi, efektivitas, dan orientasi hasil dalam pelayanan publik dengan mengadopsi prinsip-prinsip kewirausahaan, desentralisasi, pemberdayaan masyarakat, dan pendekatan manajerial modern. Konsep ini lahir sebagai respons atas kelemahan birokrasi konvensional yang kaku dan kurang responsif, serta bertujuan membentuk pemerintahan yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Dalam konteks Indonesia, prinsip *Reinventing Government* relevan diterapkan melalui pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi lokal dan reformasi pelayanan publik di tingkat desa. BUMDes diposisikan sebagai wadah pengelolaan aset dan potensi desa secara mandiri, kreatif, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, penerapan *Reinventing Government* pada BUMDes tidak semata berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi pada penguatan kapasitas desa, peningkatan kualitas layanan, serta pembangunan ekonomi berbasis komunitas.

Dari segi kehidupan sosial, pengaruh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diharapkan dapat membantu mewujudkan kembali demokrasi sosial di daerah tersebut melalui peningkatan kesadaran masyarakat terhadap kegiatan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) secara konstruktif dan mendorong partisipasi masyarakat dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Yuliarti dan Oktavian, 2021).

Pemerintah menggunakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk meningkatkan ekonomi dan kemandirian desa. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diharapkan dapat membantu desa mengelola sumber daya lokal yang potensial, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan PAD. Banyak Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia masih gagal beroperasi secara efektif dalam praktiknya. Banyak BUMDes tidak berjalan sesuai harapan dan belum memberikan manfaat ekonomi yang signifikan bagi masyarakat desa karena berbagai hambatan yang masih sering ditemukan, seperti kurangnya sumber daya manusia, inovasi, transparansi, dan akuntabilitas yang rendah.

Di Flores, yang merupakan sebuah pulau yang ada di Indonesia, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) biasanya lebih fokus pada usaha pertanian. Desa-desa yang ada di Flores sering menggunakan hasil pertanian mereka sebagai basis pengembangan usaha, seperti pengelolaan tanaman padi, kopi, cengkeh sayur, dan pengolahan tanaman lainnya. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Flores bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi desa dan mengurangi ketimpangan dengan daerah perkotaan. Namun disisi lain, ada kesenjangan yang cukup nyata antara desa perkotaan dan pedesaan. Desa yang ada di pedesaan sering mengalami

keterbatasan infrastruktur, akses teknologi, modal usaha, dan sumber daya manusia yang kompeten. Akibatnya, pengelolaan dan pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di desa pedesaan cenderung kurang maksimal dibandingkan desa di perkotaan yang lebih maju dan mampu bersaing secara ekonomi. Pemerintah berupaya mengatasi hal ini melalui pelatihan, pemberdayaan, dan pemberian akses teknologi serta modal.

Kondisi geografis dan sosial-budaya yang berbeda antara desa di wilayah pedesaan dan wilayah perkotaan menghadirkan dinamika tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang beragam. Desa Paan Leleng di Kecamatan Kota Komba Utara, Kabupaten Manggarai Timur, mewakili karakteristik desa pedalaman yang masih kuat dengan nilai-nilai tradisional dan potensi ekonomi berbasis pertanian. Sementara itu, Desa Golo Bilas di Kecamatan Komodo, Kabupaten Manggarai Barat, terletak di daerah perkotaan (Labuan Bajo), sehingga memiliki potensi besar dalam pengembangan ekonomi pertanian dan UMKM.

Namun demikian, kedua desa ini menghadapi tantangan berbeda dalam tata kelola BUMDes. Desa Paan Leleng menghadapi keterbatasan dalam hal kapasitas SDM dan akses terhadap teknologi, sedangkan Desa Golo Bilas sempat mengalami persoalan tata kelola yang berujung pada kasus hukum, sehingga menurunkan kepercayaan publik. Hal ini memperlihatkan bahwa tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) tidak cukup hanya mengandalkan regulasi dan pendanaan, tetapi juga perlu akselerasi dari sisi inovasi manajemen, digitalisasi, serta penguatan nilai-nilai *good governance*.

Oleh karena itu, kajian ini penting dilakukan untuk membandingkan praktik tata kelola BUMDes di dua desa dengan karakteristik berbeda, dalam perspektif *Reinventing Government*. Studi ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas tata kelola BUMDes, serta merumuskan strategi akselerasi yang kontekstual dan aplikatif di wilayah pedesaan maupun perkotaan.

Dari berbagai penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Engkus et al., (2021), penelitian di Desa Lumbungsari, Kecamatan Lumbang, Kabupaten Ciamis menunjukkan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Harapan Jaya telah berkembang melalui pendirian kios desa sebagai upaya peningkatan ekonomi masyarakat. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi hambatan seperti keterbatasan modal, jumlah personel yang sedikit, serta kurangnya kompetensi pengelola Badan Usaha Milik desa (BUMDes), sehingga manfaatnya belum dirasakan secara merata oleh masyarakat. Penelitian ini menegaskan bahwa peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam pembangunan ekonomi desa belum sepenuhnya optimal karena keterbatasan kapasitas dan lemahnya manajemen usaha. Selanjutnya, penelitian Samosir et al., (2025), tentang Tata Kelola Kolaboratif dalam Pembangunan Ekonomi Lokal

(Studi Kasus BUMDes Guwosari Maju Sejahtera) menemukan bahwa praktik tata kelola kolaboratif antara pemerintah desa, masyarakat, dan pelaku usaha telah mampu menciptakan sinergi yang baik dalam meningkatkan kegiatan ekonomi lokal. Meskipun demikian, hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa visi dan misi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) belum terformalisasi secara jelas, manajemen keuangan belum tertata dengan baik, dan belum ada sistem pembelajaran organisasi yang mendukung inovasi secara berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) masih sangat bergantung pada kapasitas kelembagaan dan efektivitas koordinasi antaraktor. Sementara itu, penelitian oleh Hidayat, (2023) pada BUMDes Ngudi Raharjo di Desa Girikulon, Kabupaten Magelang menegaskan bahwa walaupun Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) telah berkontribusi terhadap peningkatan PAD, pengelolaannya belum berjalan maksimal. Hambatan yang ditemukan meliputi rendahnya tingkat pendidikan pengelola, terbatasnya sarana dan prasarana pendukung, serta lemahnya sistem pengawasan internal. Kondisi tersebut menyebabkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) belum mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa secara menyeluruh.

Dari ketiga penelitian tersebut dapat diidentifikasi adanya kesenjangan penelitian yang cukup jelas. Pertama, sebagian besar penelitian masih menggunakan pendekatan *good governance* dan *collaborative governance* dalam melihat tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), namun belum banyak yang mengaitkannya dengan teori *Reinventing Government* yang menekankan pada inovasi, efisiensi, orientasi hasil, kewirausahaan publik, serta peran aktif masyarakat dalam proses pengelolaan. Kedua, penelitian-penelitian terdahulu bersifat studi kasus tunggal dan belum melakukan perbandingan antara Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di wilayah pedesaan dan perkotaan. Padahal, kedua tipe wilayah tersebut memiliki karakter sosial, ekonomi, dan infrastruktur yang berbeda, sehingga strategi tata kelolanya pun perlu disesuaikan dengan konteks lokal masing-masing. Ketiga, sebagian besar penelitian lebih banyak menyoroiti hasil atau output Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), sedangkan proses internal tata kelola seperti sistem manajemen, kepemimpinan, inovasi usaha, serta kapasitas pengelola masih jarang dikaji secara mendalam.

Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi yang kuat untuk dilakukan. Melalui pendekatan *Reinventing Government*, penelitian ini berupaya menghadirkan model tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang tidak hanya menekankan prinsip transparansi dan akuntabilitas, tetapi juga mendorong inovasi, efisiensi, dan orientasi hasil. Pendekatan ini akan diterapkan secara komparatif antara Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di wilayah pedesaan

yang berada di Desa Paan Leleng dan perkotaan yang berada di Desa Golo Bilas, sehingga dapat menggambarkan secara lebih konkret perbedaan tantangan, strategi, serta efektivitas tata kelola di dua konteks yang berbeda.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai kebaruan (*novelty*) baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperluas penerapan konsep *Reinventing Government* ke dalam konteks tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai bentuk inovasi dalam administrasi publik di tingkat desa. Secara praktis, penelitian ini memberikan kontribusi nyata bagi pemerintah desa dan pengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam merancang strategi pengelolaan yang lebih profesional, transparan, partisipatif, dan berorientasi hasil.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena sosial terkait akselerasi tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam perspektif *Reinventing Government*. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menelaah realitas secara alamiah dengan menekankan makna, proses, serta konteks sosial, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama. Data dikumpulkan secara langsung dari lapangan untuk menggambarkan kondisi faktual, pandangan, serta dinamika tata kelola BUMDes di wilayah pedesaan dan perkotaan secara komprehensif (Sugiyono (2023)).

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap informan yang dipilih secara purposive, yaitu kepala desa, pengelola BUMDes, karyawan BUMDes, dan masyarakat yang terlibat atau merasakan langsung layanan BUMDes. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi pustaka terhadap buku, jurnal ilmiah, dokumen resmi, arsip, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan. Penelitian ini dilaksanakan di BUMDes Desa Paan Leleng (Kabupaten Manggarai Timur) dan BUMDes Desa Golo Bilas (Kabupaten Manggarai Barat), yang dipilih karena mewakili karakteristik BUMDes pedesaan dan perkotaan (Sugiyono (2023)).

Analisis data dilakukan secara induktif menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijamin melalui penerapan triangulasi sumber dan triangulasi teknik, dengan membandingkan data dari berbagai informan serta menggunakan beragam teknik pengumpulan data, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Proses verifikasi dilakukan secara

berkelanjutan selama penelitian berlangsung guna memastikan kredibilitas dan ketepatan temuan, sehingga kesimpulan yang dihasilkan mampu menjawab rumusan masalah penelitian secara ilmiah dan kontekstual (Miles & Huberman, 2014; Qomaruddin, 2024).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Akselerasi Tata Kelola BUMDes dalam Perspektif *Reinventing Government* (Studi Komparatif antara BUMDes Pedesaan dan Perkotaan)

BUMDes merupakan badan usaha yang seluruh modalnya bersumber dari desa sebagai bentuk partisipasi masyarakat dan berdiri di luar struktur organisasi pemerintah desa. Penelitian ini mengkaji akselerasi tata kelola BUMDes dalam perspektif *Reinventing Government* melalui studi komparatif antara BUMDes pedesaan (Desa Paan Leleng) dan BUMDes perkotaan (Desa Golo Bilas). Fokus kajian diarahkan pada proses pendirian, pengelolaan, partisipasi masyarakat, transparansi, serta kesiapan kelembagaan dalam mendorong pembangunan ekonomi desa yang berkelanjutan.

Di Desa Paan Leleng, proses pendirian BUMDes dilakukan melalui musyawarah desa dengan memanfaatkan dana ketahanan pangan sebesar 20 persen sebagai modal awal usaha hortikultura. Hal ini ditegaskan oleh Kepala Desa Paan Leleng, Ibu Yuliana Salestin, yang menyatakan: *“Proses pendiriannya berawal dengan melakukan musyawarah bersama... hasil dari diskusi tersebut adalah menetapkan bahwa desa perlu untuk membentuk BUMDes agar memperkuat ketahanan ekonomi-ekonomi masyarakat, terutama di bagian sektor pertanian.”* Dukungan pemerintah desa juga terlihat dari penyediaan anggaran dan pendampingan awal, meskipun kontribusi ekonomi BUMDes masih berada pada tahap perintisan, sebagaimana disampaikan bahwa *“BUMDes Desa Paan Leleng terhadap pembangunan ekonomi desa masih pada tahap perintisan.”*

Dari sisi tata kelola internal, Ketua BUMDes Desa Paan Leleng menekankan pengambilan keputusan secara terbuka dan kolaboratif. Herdianus Ngo menyatakan: *“Saya sebagai direktur BUMDes maupun seluruh anggota pengurus BUMDes selalu berbicara dan berdiskusi secara terbuka selama proses pengambilan keputusan.”* Prinsip transparansi dan akuntabilitas juga ditegaskan dalam pengelolaan keuangan, di mana *“pendamping desa, masyarakat, dan stakeholder terus dilibatkan untuk memastikan semua pihak mengetahui bagaimana dana digunakan.”* Namun demikian, partisipasi masyarakat masih dominan pada tahap musyawarah dan belum sepenuhnya terlibat dalam operasional, meskipun masyarakat mengakui manfaat BUMDes, seperti disampaikan oleh Ibu Restin Sima: *“BUMDes sangat bermanfaat bagi masyarakat, terutama karena membantu menyediakan kebutuhan pertanian.”*

Sementara itu, BUMDes Desa Golo Bilas menunjukkan tingkat kesiapan kelembagaan yang lebih matang. Kepala Desa Golo Bilas, Ahmad Radit, menjelaskan bahwa *“BUMDes Desa Golo Bilas didirikan karena pemerintah desa menyadari bahwa daerah perkotaan membutuhkan lembaga ekonomi yang dikelola secara profesional.”* Fokus usaha diarahkan pada sektor pertanian padi yang telah menunjukkan hasil panen nyata. Tata kelola BUMDes didukung regulasi desa, struktur organisasi yang jelas, serta pendamping desa sebagai pengawas, sehingga *“BUMDes tidak bekerja sendiri.”*

Dari perspektif partisipasi dan keberlanjutan, BUMDes Desa Golo Bilas melibatkan masyarakat secara aktif sejak perencanaan hingga evaluasi. Ketua BUMDes menegaskan bahwa *“setiap keputusan yang diambil oleh pengurus BUMDes tidak dilakukan secara sepihak, tetapi melalui kesepakatan bersama.”* Transparansi diterapkan melalui RAB dan keterbukaan informasi, sementara karyawan dan masyarakat juga memahami peran dan manfaat BUMDes, sebagaimana disampaikan bahwa *“kami sebagai masyarakat sudah mengetahui keberadaan BUMDes, karena awal berdirinya BUMDes itu dilakukan musyawarah bersama.”* Temuan ini menunjukkan bahwa BUMDes perkotaan lebih mampu mengakselerasi prinsip *Reinventing Government* dibandingkan BUMDes pedesaan, terutama dari aspek profesionalisme, partisipasi, dan orientasi hasil.

Faktor Penghambat dan Pendorong Tata Kelola BUMDes dalam Perspektif Reinventing Governemnt (Studi Komparaif antara BUMDes Pedesaan dan Perkotaan)

Dalam penerapan BUMDes terdapat faktor penghambat dan pendorong dalam proses tata kelola BUMDes. Dalam penelitian ini BUMDes di desa Paan Leleng di dalam kegiatannya terdapat beberapa faktor penghambat seperti belum ada peserta pelaksanaan. Hal ini di dukung dari hasil wawancara bersama ibu Yuliana Salestin selaku kepala Desa Paan Leleng. Yang mengatakan bahwa

“Yang pertama dalam proses pendiriannya itu tentunya ada banyak tuntutan dan juga hambatan, itu pengalaman-pengalaman yang saya rasakan selama ini contohnya sampai hari ini kami belum ada peserta pelaksanaan, itu di bulan Desember ini juga ada penekanan bahwa pertengahan atau di tanggal 15 itu semua harus proses pelaksanaan BUMDes itu harus dilaksanakan. Dan juga merupakan hambatan kecil bagi saya karena ada pergantian pengurus baru- baru ini sehingga itu merupakan hambatan bagi saya”.

Selain itu seperti dalam hal mengenai dinamika pengelolaan BUMDes, peneliti juga bertanya berbagai tantangan yang muncul, khususnya yang berkaitan dengan upaya dalam meningkatkan suatu inovasi dan daya saing usaha. Pernyataan ini didukung dengan hasil

wawancara bersama bapak Herdianus Ngo selaku ketua BUMDes desa Paan Leleng. Yang mengatakan bahwa

“Selama ini, kami menghadapi masalah yang nyata dan cukup sulit. Salah satu tantangan terbesar adalah fakta bahwa banyak orang belum memahami bagaimana sistem BUMDes beroperasi, termasuk prosedur pengelolaan usaha dan keuangan. Kondisi ini sering menyulitkan proses sosialisasi dan implementasi program. Karena itu, keterlibatan masyarakat sangat penting dalam setiap tahapan pengelolaan BUMDes. Dengan berkomunikasi dan bekerja sama dengan baik, masalah dapat dikurangi sehingga pengelolaan BUMDes dapat berjalan lebih lancar dan tujuan pembangunan ekonomi desa dapat dicapai secara bersama-sama”.

Selanjutnya untuk mengetahui kendala yang sering dihadapi dalam proses pengelolaan usaha, peneliti menanyakan kepada informan mengenai tantangan utama yang muncul selama aktivitas operasional BUMDes desa Paan Leleng. Pernyataan ini didukung dengan hasil wawancara bersama bapak Gregorius Tanggajawa selaku karyawan BUMDes desa Paan Leleng. Yang mengatakan bahwa

“Dalam proses pengelolaan lahan hortikultura, masalah terbesar yang kami hadapi adalah kondisi iklim yang sering tidak menentu, yang berdampak pada operasi. Kedua, kami mempertimbangkan apakah hasil pengelolaan dapat menghasilkan nilai jual yang sebanding dengan usaha” dan biaya.

Untuk memahami sejauh mana layanan BUMDes dapat di akses dan di manfaatkan oleh masyarakat desa Paan leleng, peneliti menelaah berbagai hambatan yang mungkin dirasakan masyarakat desa Paan Leleng. Pernyataan ini didukung dengan hasil wawancara bersama ibu Restin Sima selaku masyarakat desa Paan Leleng. Yang mengatakan bahwa

“Terkait kendala tentu saja ada, karena dalam proses menggunakan layanan BUMDes terkadang hal-hal tidak berjalan dengan lancar. Pelayanan yang diberikan kadang-kadang tidak konsisten, tetapi kami sebagai masyarakat sangat mendukung. Misalnya, waktu pelayanan tidak selalu konsisten setiap hari, sehingga kami harus menyesuainya dengan kegiatan di rumah atau di kebun. Selain itu, BUMDes tidak dapat memenuhi semua kebutuhan masyarakat dengan cepat, sehingga kami kadang-kadang harus menunggu lebih lama dari yang diharapkan. Tetap saja, kami ingin BUMDes berkembang agar manfaatnya lebih dirasakan.”

Selanjutnya begitu pun dengan Desa Golo Bilas (Desa di wilayah perkotaan). Agar memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika operasional BUMDes, peneliti turut mengidentifikasi berbagai bentuk tantangan yang muncul sepanjang proses

pengelolannya. Pernyataan ini didukung dengan hasil wawancara bersama bapak Ahmad Radit selaku kepala Desa Golo Bilas. Mengatakan bahwa

“Mungkin selama ini sejak mulai dari penyuntikan dana dari desa ke pengurus BUMDes itu berjalan aman, lalu dari pihak BUMDesnya itu melakukan pengadaan barang dan jasa sesuai dengan rab, dan mereka mengeksekusi usaha sesuai dengan kemampuan dan bidang yang dijalankan, bahkan sampai hari pengelolaan usaha BUMDes sudah masuk ke masa panen, dan itu juga bagian dari proses yang penuh tantangan. Jadi berkaitan dengan kendala tentunya pasti ada, tapi sejauh ini tentu masih bisa diatasi dan tidak sampai menimbulkan hal yang fatal”.

Selain itu Dalam upaya memahami dinamika pengelolaan BUMDes desa Golo Bilas khususnya berkaitan dengan inovasi dan daya saing usaha, peneliti menanyakan tantangan utama selama proses operasional. Pernyataan ini didukung dengan hasil wawancara bersama ibu Editrudis Orsah selaku ketua BUMDes desa Golo Bilas. Yang mengatakan bahwa

“Berkaitan dengan tantangan seperti kemarin bergerak di bidang pertanian terlebih khusus ditanaman padi tentu tantangan yang kita hadapi itu pertama kemarin itu bahkan sudah turun ahlinya yaitu terkait pengendalian hama, sehingga mungkin dengan turunya para ahli di bidang pengendalian hama itu dengan begitu masalah hama tersebut dapat di atasi dan alhamdulillah kemarin kita sudah menjalankan panen raya dan tentu berkaitan dengan kendala tentu pastinya ada terlebih khusus dengan adanya hama. Jadi seperti itu tantangannya”.

Selain itu, dalam upaya memahami bagaimana pengelolaan BUMDes berjalan di tingkat lapangan, peneliti juga menanyakan hambatan-hambatan nyata yang muncul selama pelaksanaan kegiatan usaha. Pernyataan ini didukung dengan hasil wawancara bersama bapak Fabianus Jaigani selaku karyawan BUMDes desa Golo Bilas. Yang mengatakan bahwa

“Kalau untuk kendala ada, contohnya saat memasuki masa pembersihan, kami sebagai pengurus BUMDes merencanakan 20 orang untuk pencabutan rumput, tetapi yang dapat mungkin hanya 10 orang, jadinya tidak sesuai dengan harapan tentu itu adalah sebuah kendala yang seharusnya dalam target mereka pekerjaannya dapat diselesaikan dalam satu hari karena kurang anggota jadinya bisa saja diselesaikan dalam 2 hari tentu itu juga adalah sebuah kendala”.

Untuk memahami sejauh mana layanan BUMDes dapat di akses dan di manfaatkan oleh masyarakat desa Golo Bilas, peneliti menelaah berbagai hambatan yang mungkin dirasakan masyarakat desa Golo Bilas. Pernyataan ini didukung dengan hasil wawancara bersama ibu Paulus Fian Gandhi selaku masyarakat desa Golo Bilas. Yang mengatakan bahwa

“Tentu saja dalam pelaksanaan BUMDes selalu ada kendala. Namanya juga usaha pasti ada tantangan, kami sebagai masyarakat tentu memiliki harapan dan keinginan masing-masing. Namun BUMDes adalah sebuah lembaga yang memiliki aturan dan mekanisme tersendiri, sehingga tidak semua keinginan masyarakat bisa langsung diakomodasi. Wajar jika ada masyarakat yang merasa belum sepenuhnya puas karena proses pengelolaan harus tetap mengikuti aturan yang berlaku.

Pembahasan

Dalam pembahasan ini merupakan hasil dari analisis data dan fakta yang di dapat dilapangan serta dengan teori yang di gunakan, berdasarkan hasil dari penelitian tentang akselerasi tata kelola BUMDes dalam perspektif *reinventing government* (studi komparatif antara BUMDes pedesaan dan perkotaan)

Tata Kelola BUMDes Dalam Perspektif Reinventing Government

Teori *Reinventing Government* yang di kemukakan oleh Osborne dan Gaebler merupakan pendekatan modern terhadap tata kelola organisasi publik yang bertujuan merombak paradikma birokrasi tradisional menjadi lebih inovatif, efisien, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Model ini mendorong lembaga publik termasuk BUMDes sebagai institusi ekonomi desa, untuk bertransformasi menjadi organisasi yang tidak hanya menjalankan fungsi administratif tetapi juga mampu berperan sebagai motor penggerak pembangunan ekonomi lokal.

Pemerintahan Katalis

Prinsip pemerintahan katalis dalam kerangka *Reinventing Government* menekankan peran pemerintah sebagai pengarah dan fasilitator, bukan pelaksana operasional usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemerintah desa di Desa Paan Leleng dan Desa Golo Bilas telah berperan sebagai katalis melalui musyawarah desa, pembentukan regulasi, dan penyediaan modal awal bagi BUMDes. Namun, di Desa Paan Leleng pemerintah desa masih cukup dominan pada tahap awal pendirian karena BUMDes yang relatif baru, sehingga prinsip katalis belum sepenuhnya optimal. Sebaliknya, di Desa Golo Bilas peran pemerintah desa lebih terstruktur sebagai pengarah dan pengawas, sementara operasional sepenuhnya dikelola oleh pengurus BUMDes, mencerminkan penerapan prinsip pemerintahan katalis yang lebih matang.

Pemerintahan Milik Masyarakat

Prinsip pemerintahan milik masyarakat dalam kerangka *Reinventing Government* menempatkan masyarakat sebagai subjek utama dalam pengelolaan layanan publik, termasuk BUMDes, melalui keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes di kedua desa dibentuk melalui musyawarah desa yang

melibatkan masyarakat, namun tingkat partisipasinya berbeda. Di Desa Paan Leleng, partisipasi masyarakat masih bersifat konsultatif dan terbatas pada tahap perencanaan, sedangkan di Desa Golo Bilas keterlibatan masyarakat lebih kuat dan berkelanjutan hingga tahap pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Perbedaan ini menunjukkan bahwa kapasitas sosial dan karakteristik wilayah memengaruhi tingkat pemberdayaan masyarakat, sehingga diperlukan penguatan partisipasi di wilayah pedesaan agar pengelolaan BUMDes lebih partisipatif dan berkelanjutan.

Pemerintahan Yang Kompetitif

Dalam kerangka Reinventing Government, prinsip pemerintahan kompetitif menuntut BUMDes meningkatkan kinerja dan kualitas layanan melalui inovasi dan pembelajaran dari praktik terbaik, namun hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip ini belum diterapkan secara optimal di kedua desa. BUMDes Desa Golo Bilas mulai menunjukkan kesadaran akan pentingnya daya saing melalui rencana kerja sama dan studi banding, sementara BUMDes Desa Paan Leleng masih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dasar dan belum terdorong membangun strategi persaingan yang jelas.

Pemerintahan Yang di Gerakan Oleh Misi

Prinsip pemerintahan yang digerakkan oleh misi dalam kerangka Reinventing Government menekankan bahwa organisasi publik harus berorientasi pada tujuan strategis yang jelas, bukan sekadar pada prosedur administratif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes di kedua desa memiliki misi meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemanfaatan potensi lokal, yang tercermin pada pemilihan jenis usaha. BUMDes Desa Paan Leleng memfokuskan diri pada pengembangan hortikultura sebagai potensi unggulan desa, namun keterbatasan kapasitas manajerial menyebabkan implementasi misi belum optimal. Sebaliknya, BUMDes Desa Golo Bilas menunjukkan kejelasan misi yang lebih kuat melalui pengelolaan usaha pertanian padi yang terarah dan berorientasi pada ketahanan pangan serta kesejahteraan masyarakat jangka panjang.

Pemerintahan yang berorientasi Hasil

Prinsip pemerintahan yang berorientasi hasil dalam kerangka Reinventing Government menekankan bahwa keberhasilan organisasi publik diukur dari capaian output dan manfaat nyata bagi masyarakat, bukan sekadar kepatuhan prosedural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Desa Paan Leleng masih berfokus pada tahap persiapan kelembagaan dan perencanaan usaha sehingga dampak ekonomi yang dihasilkan belum optimal. Sebaliknya, BUMDes Desa Golo Bilas telah memasuki fase produksi dan panen, sehingga mampu menghasilkan pendapatan serta memberikan kontribusi nyata bagi perekonomian dan

ketahanan pangan masyarakat. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa BUMDes di wilayah perkotaan cenderung lebih berorientasi pada hasil dibandingkan BUMDes di wilayah pedesaan, yang dipengaruhi oleh kesiapan kelembagaan, akses sumber daya, dan kapasitas manajerial.

Pemerintahan berorientasi pada pelanggan

Dalam kerangka *Reinventing Government*, prinsip pemerintahan berorientasi pada pelanggan menuntut BUMDes untuk merespons kebutuhan masyarakat secara adaptif dan berfokus pada kualitas layanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Desa Paan Leleng dan Desa Golo Bilas telah menyesuaikan jenis usaha dengan kebutuhan masyarakat, namun kualitas dan konsistensi layanan berbeda. BUMDes Desa Paan Leleng masih menghadapi kendala ketersediaan dan kontinuitas layanan, sementara BUMDes Desa Golo Bilas menunjukkan pelayanan yang lebih terorganisir dan stabil. Temuan ini menegaskan perlunya penguatan sistem operasional dan manajemen layanan agar prinsip *customer-driven government* dapat diterapkan secara lebih optimal.

Pemerintahan Wirausaha

Dalam kerangka *Reinventing Government*, prinsip pemerintahan wirausaha menuntut BUMDes mengelola sumber daya secara efisien, inovatif, dan berorientasi pada penciptaan nilai ekonomi yang berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Desa Paan Leleng masih bergantung pada dana desa dan menjalankan usaha secara konservatif, sehingga tingkat kewirausahaannya belum optimal. Sebaliknya, BUMDes Desa Golo Bilas mulai menunjukkan karakter kewirausahaan melalui inovasi, pengembangan unit usaha, dan perluasan jaringan kerja sama. Perbedaan ini menegaskan perlunya penguatan kapasitas manajerial, inovasi, dan kemandirian usaha agar prinsip pemerintahan wirausaha dapat diterapkan secara lebih optimal.

Pemerintahan Antisipatif

Dalam kerangka *Reinventing Government*, prinsip pemerintahan antisipatif menekankan kemampuan pemerintah dan BUMDes dalam memprediksi serta memitigasi risiko melalui perencanaan jangka panjang dan kesiapan kelembagaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Desa Paan Leleng masih bersifat reaktif terhadap risiko iklim dan produksi karena belum didukung strategi mitigasi yang memadai. Sebaliknya, BUMDes Desa Golo Bilas menerapkan pendekatan antisipatif yang lebih baik melalui pendampingan teknis, keterlibatan tenaga ahli, dan pengawasan berkelanjutan. Perbedaan ini menunjukkan pentingnya penguatan kapasitas kelembagaan, perencanaan jangka panjang, dan dukungan teknis untuk meningkatkan keberlanjutan BUMDes di wilayah pedesaan.

Pemerintahan Desentralisasi

Prinsip pemerintahan desentralisasi dalam kerangka *Reinventing Government* menekankan pelimpahan kewenangan kepada lembaga yang lebih dekat dengan masyarakat agar pengambilan keputusan lebih responsif terhadap kebutuhan lokal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes di kedua desa dikelola secara mandiri oleh pengurus yang terpisah dari struktur pemerintah desa, mencerminkan komitmen terhadap prinsip desentralisasi. Namun, penerapannya lebih optimal di Desa Golo Bilas yang memiliki pembagian tugas dan wewenang yang jelas, sementara di Desa Paan Leleng struktur organisasi masih dalam tahap penyesuaian sehingga ketergantungan pada pemerintah desa relatif lebih tinggi.

Pemerintahan Berorientasi Pada Mekanisme Pasar

Dalam kerangka *Reinventing Government*, pemanfaatan mekanisme pasar menuntut BUMDes menyesuaikan jenis usaha dengan harga, preferensi konsumen, serta dinamika permintaan dan penawaran guna menciptakan nilai ekonomi yang berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Desa Paan Leleng masih menghadapi keterbatasan akses pasar dan strategi pemasaran, sedangkan BUMDes Desa Golo Bilas memiliki peluang lebih besar memanfaatkan mekanisme pasar secara efektif berkat akses pasar dan kedekatan dengan pusat ekonomi perkotaan.

Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

a. Transparansi

Dari aspek transparansi, tata kelola BUMDes di Desa Paan Leleng dan Desa Golo Bilas diwujudkan melalui forum musyawarah desa sebagai sarana utama penyampaian informasi terkait pendirian, rencana usaha, dan penggunaan dana. Namun, transparansi di Desa Paan Leleng masih bersifat sederhana dan belum terdokumentasi secara sistematis, sedangkan di Desa Golo Bilas telah didukung mekanisme administratif yang tertata, sehingga penerapan transparansi dinilai lebih kuat dan berkelanjutan.

b. Akuntabilitas

Dari aspek akuntabilitas, pengelolaan BUMDes menuntut pertanggungjawaban administratif, finansial, dan sosial kepada masyarakat desa, di mana BUMDes Desa Paan Leleng telah memulai pemisahan keuangan melalui rekening resmi namun masih didukung sistem pengawasan yang bersifat informal, sementara BUMDes Desa Golo Bilas menunjukkan akuntabilitas yang lebih kuat melalui pendampingan desa dan mekanisme pengawasan yang terstruktur. Dari sisi partisipasi masyarakat, kedua desa menerapkan musyawarah desa sebagai wadah keterlibatan publik, namun partisipasi di Desa Paan

Leleng masih terbatas pada tahap perencanaan, sedangkan di Desa Golo Bilas masyarakat berperan lebih aktif hingga pada evaluasi dan pengawasan sosial, yang mencerminkan tingkat partisipasi dan rasa memiliki yang lebih tinggi terhadap BUMDes.

c. Partisipasi masyarakat

Dalam aspek partisipasi masyarakat, teori tata kelola badan usaha milik desa (BUMDes) menempatkan masyarakat sebagai aktor penting dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan usaha desa. Partisipasi yang kuat mencerminkan adanya rasa memiliki (*sense of ownership*) masyarakat terhadap badan usaha milik desa (BUMDes), yang pada akhirnya mendukung keberlanjutan usaha.

Dalam penelitian yang menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat di kedua desa diwujudkan melalui mekanisme musyawarah desa. Di desa Paan Leleng, partisipasi masyarakat masih cenderung terbatas pada tahap perencanaan dan pemberian masukan. Keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan dan operasional usaha masih relatif rendah, sehingga peran masyarakat lebih bersifat konsultatif.

Sebaliknya, di desa Golo Bilas, partisipasi masyarakat tidak hanya terlihat dalam pengambilan keputusan, tetapi juga dalam proses evaluasi dan pengawasan sosial terhadap kinerja badan usaha milik desa (BUMDes). Masyarakat memiliki ruang yang lebih luas untuk memberikan masukan dan kritik terhadap pengelolaan usaha. Perbedaan ini menunjukkan bahwa tingkat partisipasi masyarakat di wilayah perkotaan lebih berkembang dibandingkan wilayah pedesaan.

d. Profesionalisme Pengelolaan

Profesionalisme pengelolaan BUMDes tercermin dari kejelasan struktur organisasi, pembagian tugas yang tegas, serta pemisahan peran antara pemerintah desa sebagai regulator dan BUMDes sebagai entitas usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Desa Paan Leleng masih menghadapi keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dan manajerial sehingga profesionalisme belum optimal, sementara BUMDes Desa Golo Bilas telah didukung struktur dan pendampingan yang baik sehingga pengelolannya lebih profesional dan konsisten.

e. Efektivitas dan Keberlanjutan Usaha

Dari aspek efektivitas dan keberlanjutan, tata kelola BUMDes menekankan pemilihan unit usaha berbasis potensi lokal sebagai kunci manfaat ekonomi jangka panjang, sebagaimana terlihat pada usaha hortikultura di Desa Paan Leleng dan pertanian padi di Desa Golo Bilas. Namun, efektivitas pelaksanaannya berbeda, di mana BUMDes Desa Golo Bilas telah menunjukkan dampak ekonomi nyata, sedangkan BUMDes Desa Paan

Leleng masih pada tahap awal, sehingga kesiapan kelembagaan dan kapasitas pengelolaan menjadi faktor penentu keberlanjutan usaha.

Tata Kelola Usaha Pemerintahan Desa

Tata kelola usaha pemerintahan desa dalam pengelolaan BUMDes di Desa Paan Leleng dan Desa Golo Bilas menunjukkan penerapan prinsip partisipasi melalui musyawarah desa yang melibatkan pemerintah desa dan masyarakat dalam pengambilan keputusan strategis. Kedua BUMDes dikembangkan berdasarkan potensi lokal, yaitu hortikultura di Desa Paan Leleng dan pertanian padi di Desa Golo Bilas, yang mencerminkan prinsip efektivitas dan efisiensi pemanfaatan sumber daya desa. Dari sisi transparansi, pengelolaan keuangan dilakukan secara terbuka melalui musyawarah dan penyusunan RAB, meskipun kualitas transparansi di Desa Golo Bilas dinilai lebih terstruktur dibandingkan Desa Paan Leleng yang masih pada tahap awal. Prinsip akuntabilitas tercermin dari pembagian peran yang jelas antara pemerintah desa sebagai pembuat kebijakan dan pengawas, serta pengurus BUMDes sebagai pelaksana operasional, dengan tingkat pengawasan yang lebih kuat di Desa Golo Bilas. Perbedaan kualitas tata kelola di kedua desa dipengaruhi oleh tingkat partisipasi masyarakat, kapasitas sumber daya manusia, serta faktor pendukung dan penghambat yang bersifat kelembagaan maupun teknis.

Tata Kelola BUMDes Dalam Meningkatkan PAD

BUMDes diposisikan sebagai instrumen ekonomi desa yang bertujuan mengelola potensi lokal secara produktif dan berkelanjutan untuk memperkuat ekonomi desa serta meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD). Hasil penelitian menunjukkan bahwa di Desa Paan Leleng, BUMDes masih berada pada tahap perintisan sehingga kontribusinya terhadap PAD masih bersifat potensial, sementara di Desa Golo Bilas BUMDes telah menghasilkan output ekonomi yang membuka peluang kontribusi PAD secara nyata. Perbedaan ini dipengaruhi oleh tingkat kematangan usaha, kualitas tata kelola, partisipasi masyarakat, dan profesionalisme pengelolaan keuangan. Dengan demikian, semakin matang tata kelola dan pelaksanaan usaha BUMDes, semakin besar pula kontribusinya terhadap peningkatan PAD dan kemandirian fiskal desa.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Akselerasi Tata Kelola BUMDes Dalam Perspektif *Reinventing Government* (Studi Komparatif Antara BUMDes Pedesaan dan Perkotaan), maka dapat di tarik kesimpulan.

Potret badan usaha milik desa (BUMDes) di desa Paan Leleng dan Desa Golo Bilas menunjukkan karakteristik tata kelola yang berbeda sesuai dengan konteks wilayah dan juga tingkat perkembangan sosial-ekonomi masing-masing desa. Badan usaha milik desa (BUMDes) di desa Paan Leleng sebagai desa di wilayah pedesaan masih berada pada tahap pengembangan awal, dengan orientasi usaha yang bertumpu pada sektor pertanian dan pemanfaatan sumber daya lokal. Pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDes) cenderung sederhana, dan belum sepenuhnya didukung oleh kapasitas sumber daya manusia yang memadai, serta belum optimal dalam pemanfaatan teknologi dan juga perencanaan usaha jangka panjang. Sebaliknya, badan usaha milik desa (BUMDes) di desa Golo Bilas yang berada di wilayah perkotaan memiliki potensi ekonomi yang lebih beragam serta akses pasar yang lebih terbuka. Namun demikian, badan usaha milik desa (BUMDes) di desa ini sempat menghadapi persoalan tata kelola yang berdampak pada menurunnya kepercayaan masyarakat. Perbedaan kondisi tersebut menunjukkan bahwa karakter wilayah pedesaan dan perkotaan secara langsung memengaruhi dinamika, tantangan, dan kecepatan akselerasi tata kelola badan usaha milik desa (BUMDes).

Di kedua desa ini, implementasi *Reinventing Government* dalam manajemen badan usaha milik desa (BUMDes) belum mencapai tingkat keberhasilan yang optimal. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa beberapa prinsip, seperti partisipasi masyarakat, orientasi pada misi, dan upaya pemberdayaan masyarakat, telah diterapkan melalui mekanisme musyawarah desa dan melibatkan masyarakat dalam proses pembentukan dan pengawasan badan usaha milik desa (BUMDes). Namun, prinsip-prinsip lain yang menjadi dasar tata kelola modern, seperti orientasi pada hasil, inovasi usaha, profesionalisme pengelolaan, persaingan usaha. Ini menunjukkan bahwa gagasan *Reinventing Government* masih digunakan secara parsial dan belum sepenuhnya dimasukkan ke dalam operasi pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDes).

Proses mempercepat tata kelola badan usaha milik desa (BUMDes) di kedua desa masih menghadapi sejumlah tantangan, baik yang berasal dari sumber daya manusia pengelola maupun faktor eksternal. Sumber daya manusia pengelola yang terbatas, manajemen usaha yang buruk, dan sistem keuangan dan pengawasan yang tidak dilakukan secara profesional dan berkelanjutan adalah faktor internal yang paling menonjol. Sementara itu, faktor eksternal

termasuk kekurangan dukungan pendampingan yang berkelanjutan dan kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap organisasi. Menurut gagasan *Reinventing Government*, badan usaha milik desa (BUMDes) tidak dapat menjadi lebih kreatif, adaptif, dan berorientasi pada hasil karena masalah ini.

Di kedua desa, kontribusi badan usaha milik desa (BUMDes) terhadap peningkatan PAD masih kecil dan tidak berkelanjutan. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa badan usaha milik desa (BUMDes) telah memberikan manfaat ekonomi bagi desa, tetapi karena kinerja unit usaha yang tidak optimal, tingkat inovasi yang rendah, dan kurangnya sistem pengelolaan usaha yang secara konsisten berfokus pada penciptaan nilai tambah dan hasil jangka panjang, manfaat ekonomi badan usaha milik desa (BUMDes) belum signifikan.. Ini menunjukkan bahwa peran badan usaha milik desa (BUMDes) sebagai motor penggerak ekonomi desa sekaligus sebagai sumber PAD masih perlu diperkuat.

Secara keseluruhan, badan usaha milik desa (BUMDes) di desa Paan Leleng dan desa Golo Bilas memiliki potensi yang sangat besar untuk berkembang jika manajemennya dipercepat sesuai dengan prinsip *Reinventing Government*. Paradigma pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDes) harus berubah karena ekspansi ini. Paradigma sebelumnya bergantung pada administrasi dan bergantung pada kebijakan pemerintah desa, dan sekarang harus menjadi lembaga usaha desa yang inovatif, profesional, berpartisipasi, dan fokus pada hasil. Badan usaha milik desa (BUMDes) dapat secara efektif meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan kemandirian ekonomi desa melalui peningkatan kapasitas pengelola, pengembangan inovasi usaha berbasis potensi lokal, dan dukungan kolaboratif antara pemerintah desa dan masyarakat.

DAFTAR REFERENSI

- Afriyal, A., Herizal, H., et al. (2024). Realization of competitive government bureaucracy through the reinventing government approach. *Journal of Social Politics and Governance*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/10.24076/jspg.v6i1.1609>
- Aprillianto, B., Maharani, B., et al. (2022). Menuju tata kelola BUMDes yang baik melalui digitalisasi dan konsolidasi laporan keuangan. *Jurnal Abdi Panca Marga*, 3(2), 55–60. <https://doi.org/10.51747/abdipancamarga.v3i2.999>
- Apriyanto, S. D., Fitriaty, F., et al. (2023). Model reinventing government menuju pemerintahan yang baik (*good government governance*). *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 8(1), 1246. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.1115>

- Bahasoan, A. N., Anwar, A. I., et al. (2024). Otonomi daerah dan pertumbuhan ekonomi di Indonesia: *Literature review*. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1), 43.
<https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1119>
- Diniasari, G. M., & Dahtiah, N. (2023). Peranan BUMDes Guha Bau dalam memanfaatkan dana desa untuk pengembangan Desa Wisata Kertayasa Kecamatan Cijulang Kabupaten Pangandaran. *KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*, 14(2), 309–318.
<https://doi.org/10.22225/kr.14.2.2023.309-318>
- Engkus, E., Suparman, N., et al. (2021). Model tata kelola badan usaha milik desa (BUMDes) di Desa Lumbungsari Kecamatan Lumbang Kabupaten Ciamis. *Kumawula: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(3), 441.
<https://doi.org/10.24198/kumawula.v3i3.28062>
- Hajar, S. H., Ali, K., et al. (2021). Optimalisasi pelayanan publik dalam tata kelola pemerintahan desa di Desa Pematang Johar. *Jurnal Ilmiah Muqoddimah: Jurnal Ilmu Sosial, Politik, dan Humaniora*, 6(1), 136–142.
<https://doi.org/10.31604/jim.v6i1.2022.136-142>
- Handayani, E. S., Azhsaari, I. P., et al. (2023). Pengaruh badan usaha milik desa dan profesionalisme pengelolaan aset desa terhadap pendapatan asli desa di Kecamatan Pekaitan Kabupaten Rokan Hilir. *Bilancia: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(1), 452.
<https://doi.org/10.35145/bilancia.v7i1.2487>
- Hidayat, Y. (2023). Tata kelola badan usaha milik desa untuk meningkatkan pendapatan asli desa: Studi pada BUMDes Ngudi Raharjo Desa Girikulon Kabupaten Magelang. *POLITICOS: Jurnal Politik dan Pemerintahan*, 3(2), 128–143.
<https://doi.org/10.22225/politicos.3.2.2023.128-143>
- Illiyyien, N., Haliah, H., et al. (2023). Reinventing government dalam pencegahan fraud pada sektor publik. *Economos: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(3), 259–265.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2022). *Mewirauahakan birokrasi (reinventing government): Mentransformasi semangat wirausaha ke dalam sektor publik*.
- Malik, E., Hasan, W. A., et al. (2025). Pendirian badan usaha milik desa (BUMDes) sebagai penopang perekonomian masyarakat Desa Holimombo. 4(4), 416–425.
- Mashuda, A., Taufik, A. I., et al. (2019). Tinjauan regulasi tol laut berdasarkan teori reinventing government. *Jurnal Rechts Vinding: Media Pembinaan Hukum Nasional*, 8(2), 225.
<https://doi.org/10.33331/rechtsvinding.v8i2.321>

Nurhasanah, D., & Kamindang, I. (2022). Tata kelola badan usaha milik desa Tirta Kencana Kecamatan Toili Kabupaten Banggai. *Jurnal Penelitian dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya*, 1(1), 418–431.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 113 Tahun 2014 tentang pengelolaan keuangan desa.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa.

Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 tentang pendirian, pengurusan, dan pengelolaan BUMDes.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa.

Prantika, S. A., & Oktari, V. (2025). Analisis tata kelola pemerintahan desa dalam pengelolaan administrasi dan keuangan. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 2(3), 215–219. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i3.117>

Putra, D. A., Dewi, K. F., et al. (2025). Evaluasi pembangunan infrastruktur desa sebagai upaya peningkatan tata kelola pemerintahan. *Governance*, 13(1), 118–132. <https://doi.org/10.33558/governance.v13i1.9958>

Qomaruddin, H. S. (2024). Kajian teoretis tentang teknik analisis data dalam penelitian kualitatif: Perspektif Spradley, Miles, dan Huberman. *I*.

Ramadhani, M. F., Pikri, F., et al. (2023). Penerapan aspek pemerintahan milik rakyat dan pemerintahan mengacu pada pasar dalam konsep reinventing government di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pangandaran. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 16(6), 2395. <https://doi.org/10.35931/aq.v16i6.1431>

Referensi Peraturan Perundang-undangan (APA 7)

Samosir, W. M., Agani, W., et al. (2025). Tata kelola kolaboratif dalam pembangunan ekonomi lokal: Studi kasus BUMDes Guwosari Maju Sejahtera. *Politika: Jurnal Ilmu Politik*, 16(1), 31–51. <https://doi.org/10.14710/politika.16.1.2026.31-51>

Setiawan, D., & Bharata, R. W. (2022). Tata kelola badan usaha milik desa dengan perspektif *good governance* (BUMDes Sumber Sejahtera) di Desa Genito Kecamatan Windusari Kabupaten Magelang. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis, dan Keuangan*, 2(6), 439–446. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v2i6.198>

Sofian, A. (2021). Strategi tata kelola BUMDes dalam upaya menunjang ekonomi masyarakat di Desa Pamulihan Kecamatan Cisurupan Kabupaten Garut. *JDKP: Jurnal Desentralisasi dan Kebijakan Publik*, 2(2), 302–314. <https://doi.org/10.30656/jdkp.v2i2.3864>

- Sofyani, H., Ali, U., et al. (2020). Implementasi prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan perannya terhadap kinerja di badan usaha milik desa (BUMDes). *JIA (Jurnal Ilmiah Administrasi)*, 5(2), 325–359.
- Sugiyono. (2023a). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif* (Edisi kedua). Alfabeta.
- Sugiyono. (2023b). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif* (Edisi kedua). Alfabeta.
- Tenggara, U. S., Toding, S., et al. (2025). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora (AJSH)*, 5(2).
- Ulibarri, N., Imperial, M. T., et al. (2023). Drivers and dynamics of collaborative governance in environmental management. *Environmental Management*, 71(3), 495–504.
<https://doi.org/10.1007/s00267-022-01769-7>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Wardani, R. Y., Subiyakto, R., et al. (2024). Strategi reinventing government dalam pengembangan pariwisata pada Dinas Pariwisata Kota Tanjungpinang. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara ASIAN*, 12(2), 215–224.
- Yuliana, E., & Alinsari, N. (2022). Penerapan tata kelola badan usaha milik desa dalam mewujudkan sustainable development goals desa. *Owner*, 6(3), 2789–2799.
<https://doi.org/10.33395/owner.v6i3.945>
- Yuliarti, N. C., & Oktavian, D. D. (2021). Transparansi pengelolaan laporan keuangan BUMDes Karya Mandiri pada pelaporan aset desa. *Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology*, 134–145.