

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terkait kinerja kelembagaan pada Studi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Madukismo Desa Permanu dalam memberikan manfaat bagi masyarakat desa, hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kinerja Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Madukismo Desa Permanu telah menunjukkan perkembangan yang baik, khususnya dalam tata kelola kelembagaan. Jika dianalisis berdasarkan teori kelembagaan yang dikemukakan oleh Scott (2008), keberlanjutan dan efektivitas BUMDes sangat dipengaruhi oleh tiga pilar utama, yaitu regulatif, normatif, dan kognitif. Pilar regulatif (Regulative Pillar) berkaitan dengan regulasi dan kebijakan yang mengatur operasional BUMDes, baik di tingkat nasional maupun desa. BUMDes Madukismo telah memiliki dasar hukum yang jelas sebagai landasan operasionalnya. BUMDes Madukismo telah memiliki landasan aturan berupa PerDes, SK Pembentukan Pengeurus dan NPWP. Dalam hal pilar normatif (Normative Pillar) yang menekankan pentingnya norma, nilai, dan peran sosial dalam membentuk harapan terhadap BUMDes. Meskipun aspek manajerial dalam BUMDes Madukismo telah mengalami peningkatan, masih terdapat kesenjangan komunikasi antara pengurus, yang berdampak pada ketidakefektifitasan koordinasi dan pengambilan keputusan dalam pengelolaan usaha. Selain itu, kapasitas sumber daya

manusia (SDM) masih perlu diperkuat, terutama dalam aspek keterampilan bisnis, manajemen, dan inovasi usaha.

2. Implikasi yang dirasakan oleh masyarakat Desa Permanu dari Efektivitas kelembagaan BUMDes Madukismo mencakup berbagai aspek dalam kehidupan sehari-hari. Salah satu implikasi utama adalah meningkatnya

akses masyarakat terhadap air bersih, yang merupakan hasil dari operasional unit usaha Pengelolaan Air Minum Desa (PAMDes) yang dikelola oleh BUMDes. Selain itu, keberadaan BUMDes juga berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan yang lebih bersih melalui layanan pengangkutan sampah yang disediakan oleh unit usaha terkait. Di samping manfaat langsung tersebut, terdapat pula implikasi tidak langsung yang dirasakan oleh masyarakat, yakni kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) sebesar 2,5%, yang berpotensi mendukung pembangunan dan kesejahteraan desa secara lebih luas. Implikasi diatas dapat lebih dikembangkan dan ditingkatkan apabila berbagai hambatan yang ada dapat diatasi. Hambatan utama yang perlu diperhatikan meliputi kebutuhan akan akses permodalan yang mendorong perluasan unit usaha BUMDes, keterbatasan infrastruktur serta alat dan mesin operasional dalam unit usaha BUMDes, serta perlunya peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) dalam pengelolaan BUMDes.

## 5.2 Saran

Berdasarkan penjelasan di atas, terdapat beberapa saran yang dapat peneliti rekomendasikan guna meningkatkan efektivitas serta keberlanjutan

kelembagaan BUMDes Madukismo desa Permanu. Saran-saran ini ditujukan untuk memperkuat kelembagaan, meningkatkan partisipasi masyarakat, serta mengoptimalkan peran BUMDes dalam mendukung kemandirian ekonomi desa. Adapun saran yang dapat diterapkan adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) bagi Pengelola

#### BUMDes Madukismo

Berdasarkan kondisi yang terjadi pada BUMDes Madukismo Desa Permanu, tantangan utama dalam pengelolaan unit-unit usaha desa adalah keterbatasan kompetensi pengelola. Banyak pengurus BUMDes masih minim pengalaman dalam manajemen bisnis, keuangan, strategi pemasaran serta strategi perluasan unit usaha. Oleh karena itu, pelatihan dan pendampingan intensif menjadi kebutuhan mendesak agar SDM BUMDes memiliki keterampilan dalam mengelola usaha secara profesional dan berkelanjutan.

2. Optimalisasi Regulasi yang Mendorong Partisipasi Masyarakat oleh Pemerintah Desa Permanu

Partisipasi masyarakat desa Permanu dalam pengelolaan BUMDes masih terbilang rendah akibat kurangnya pemahaman atau keterbatasan regulasi yang mengakomodasi keterlibatan mereka. Seperti yang dikatakan oleh Sekretaris BUMDes Madukismo, perlu ada aturan dari Pemerintah Desa yang lebih dapat mendorong masyarakat ikut berkontribusi dalam pelaksanaan unit usaha BUMDes. Kebijakan yang berpihak pada

keterlibatan warga akan memperkuat kepercayaan dan dukungan terhadap keberlanjutan BUMDes.

### 3. Perbaikan dan Peningkatan Sarana Prasarana oleh Pengelola BUMDes Madukismo

Infrastruktur yang memadai sangat berpengaruh terhadap keberhasilan usaha BUMDes. Seperti hasil penelitian yang telah dilakukan, BUMDes Madukismo desa Permanu masih menghadapi kendala dalam hal pengadaan penambahan tandon dan pipanisasai pada unit usaha air dan kurangnya mesin angkut sampah pada unit usaha sampah, maka investasi dalam pengembangan infrastruktur menjadi prioritas. Dengan adanya dukungan infrastruktur yang lebih baik, operasional BUMDes dapat berjalan lebih optimal dan menarik lebih banyak pelanggan atau mitra kerja.

### 4. Penguatan Akses Permodalan oleh Pengelola BUMDes bersama dengan Pemerintah Desa Permanu

Seperti yang disampaikan oleh Kepala Desa Permanu dalam penelitian ini, keterbatasan modal menjadi penghambat utama ekspansi usaha BUMDes. Jika modal awal masih berasal dari dana desa yang terbatas, maka perlu ada strategi untuk memperluas sumber permodalan, misalnya dengan menjalin kerja sama dengan bank, koperasi, atau program bantuan dari pemerintah dan swasta. Dengan akses permodalan yang lebih kuat, BUMDes dapat mengembangkan unit usaha yang lebih besar dan berorientasi pada keberlanjutan.

## 5. Penguatan Koordinasi dan Komunikasi Internal Pengurus BUMDes Madukismo

Dalam kasus BUMDes Madukismo, peneliti menemukan hambatan dalam tubuh internal pengurus BUMDes Madukismo berupa ketidakseimbangan komunikasi internal. Hal ini kemudian menjadi penyebab lemahnya kinerja BUMDes. Adanya kendala dalam komunikasi antar pengurus, kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan, atau minimnya sinergi dengan pemerintah desa, maka perlu dilakukan perbaikan mekanisme koordinasi. Rapat rutin, pembagian tugas yang jelas, serta pemanfaatan teknologi komunikasi dapat membantu meningkatkan efektivitas kerja pengurus BUMDes.

Dengan menerapkan saran diatas secara bertahap, diharapkan kelembagaan BUMDes Madukismo dapat berkembang lebih baik serta memberikan manfaat yang lebih signifikan bagi masyarakat Desa Permanu. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat berkontribusi dalam memperkaya diskursus akademik mengenai keberlanjutan dan efektivitas BUMDes, khususnya bagi BUMDes yang masih berada pada tahap perintisan di berbagai desa. Meskipun telah memiliki unit usaha, banyak BUMDes yang belum mampu memberikan dampak optimal bagi masyarakat desa.

## DAFTAR PUSTAKA

### Regulasi

Undang-Undang (UU) Nomor 3 Tahun 2024 juncto Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMDes) Desa Permanu Tahun 2023.

Rencana Kerja Jangka Pendek (RKP) Desa Permanu Tahun 2023

### **Buku**

Frederickson George, H., Smith B, K., Larimer W, C., & Licari J, M. (2018). *The Public Administration Theory Primer*. Routledge.

### **Skripsi**

A'izza Tsania, A. (2021). *PERAN KEPALA DESA DALAM MENINGKATKAN PARTISIPASI MASYARAKAT UNTUK PEMBANGUNAN DESA (Studi di Desa Sengguruh Kecamatan Kepanjen Kabupaten Malang)*. 01, 1–23.

Candra Winata, A. (2023). PERAN KEPALA DESA DALAM PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI DESA DIMORO KECAMATAN TOROH KABUPATEN GROBOGAN. *Kaos GL Dergisi*, 8(75), 147–154.  
<https://doi.org/10.1016/j.jnc.2020.125798>  
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.002>  
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/810049>  
<http://doi.org/10.1016/j.jnc.2020.125798>

[wiley.com/10.1002/anie.197505391%0Ahttp://www.sciencedirect.com/scien  
ce/article/pii/B9780857090409500205%0Ahttp:](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780857090409500205)

Mashudin, A. (2022). *IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PP NO 11 TAHUN 2021 PASAL 4 TENTANG PENGELOLAAN BUMDESA DI DESA AMAS MASHUDIN PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA MEDAN IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PP NO 11 TAHUN 2021 PASAL 4 TENTANG PENGELOLAAN.* 22(11).

Ummah, M. S. (2022). (Skripsi) PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA DESA MEMBANGUN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN MASYARAKAT DI DESA SABUNGAN NIHUTA II, KECAMATAN SIPAHUTAR KABUPATEN TAPANULI UTARA. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14.  
<http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484>  
SISTEM PEMBETUNGAN TERPUSAT STRATEGI MELESTAR

# Jurnal

Dr. J.R. Raco, M.E., M. S. (2010). METODE PENELITIAN KUALITATIF JENIS, KARAKTERISTIK, DAN KEUNGGULANNYA. *PT Grasindo*, 146.  
<https://osf.io/mfzuj/>

Dwi Riyani, E., Priyanti, E., & Purnamasari, H. (2022). Peran Kepala Desa dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Nyangkowek Kecamatan

- Cicurug Kabupaten Sukabumi. *Concept and Communication*, null(23), 301–316. <https://doi.org/10.15797/concom.2019..23.009>
- Frederickson George, H., Smith B, K., Larimer W, C., & Licari J, M. (2018). *The Public Administration Theory Primer*. Routledge.
- Gani, deska anandya putra, Djaenuri, h. m. aries, & Ilham, M. (n.d.). *Efektivitas badan usaha milik desa dalam mewujudkan desa mandiri di kecamatan selat nasik kabupaten belitung provinsi kepulauan bangka belitung*. 551–559.
- Hasbiyah, S., Studi, P., Publik, A., Tinggi, S., & Administrasi, I. (2023). *EFEKTIVITAS BADAN USAHA MILIK DESA ( BUMDES ) DI DESA SUNGAI DALAM KECAMATAN BABIRIK*. 5(1), 85–99.
- Ilmiah, J., Publik, A., Abidin, Z., & Akbar, F. (2021). Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Buton Selatan. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Dan Pembangunan*, 12(2), 121–138. <https://doi.org/10.23960/administratio.v12i2.232>
- Kalsum. (2021). Peran Kepala Desa Kariango Terhadap Pengelolaan Bumdes ( Badan Usaha Milik Desa ). *Repository IAIN Palopo*, 28–38.
- Madekhan, M. (2019). Position and Function Theory in Qualitative Research. *Jurnal Reforma*, 7(2), 62.
- Noviana, Mone, A., & Tahir, N. (2022). Peran Kepala Desa Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Di Desa Masago Kecamatan Patimpeng Kabupaten Bone. *Journal Unismuh*, 3(1), 218–229. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>

Pengelolaan, E., Usaha, B., Desa, M., Meningkatkan, U., Asli, P., Saiman, S. B., & Haryati, E. (2022). *Soetomo Administration Reform Review* 749. 1(4), 749–760.

Pilaili, M., Pusparini, H., & Nurabiah, N. (2022). Peranan Kepemimpinan Kepala Desa untuk Meningkatkan Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan Fisik Desa. *Jurnal Ilmiah Tata Sejuta STIA Mataram*, 8(2), 131–148.  
<https://doi.org/10.32666/tatasejuta.v8i2.322>

Rahmawati, N. A. (2016). Kepemimpinan Kepala Desa Jombangdelik Kecamatan Balongpanggang Kabupaten Gresik Dalam Mendorong Partisipasi Masyarakat Pada Pengelolaan Lingkungan. *Kajian Moral Dan Kewarganegaraan*, 02(04), 1–16. file:///C:/Users/user//15145-Article Text-19151-1-10-20160519.pdf

Raya, I. P., & Raya, I. P. (2021). *Memahami Teknik Pengolahan dan Analisis Data Kualitatif. 1*, 173–186.

Somantri, G. R. (2005). Memahami Metode Kualitatif. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 9(2), 57. <https://doi.org/10.7454/mssh.v9i2.122>

Tobing, M., Kaawoan, J., & Pangemanan, S. (2017). PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA DESA DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KERJA PERANGKAT DESA (Studi Kasus Di Desa Tombatu Kecamatan Tombatu .... *Jurnal Eksekutif*, 2.  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksekutif/article/view/18704>