

STRATEGI KETAHANAN FISKAL BUMDES DALAM MENGHADAPI DISRUPSI EKONOMI PASCA-PANDEMI: STUDI KASUS DESA PALADANG

Sarjuna¹; Yadi Arodhiskara²; Muhammad Abdian Abdillah³; Darmawan⁴

Universitas Muhammadiyah Parepare
Jln. Jenderal Ahmad Yani Km. 6, Kota Parepare, Sulawesi Selatan
E-mail : sarjunauna@gmail.com (Koresponding)

Abstract: Village-Owned Enterprises (BUMDes) play a role in increasing PADes and strengthening fiscal resilience through local economic potential. However, post-pandemic economic disruption has created challenges affecting BUMDes performance. This study analyzes strategies for strengthening BUMDes in responding to post-pandemic disruption and examines their contribution to PADes in strengthening the fiscal resilience of Paladang Village, Enrekang Regency. Using a qualitative case study approach, data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation involving officials, BUMDes managers, and relevant informants. Data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña through data condensation, display, and conclusion drawing and verification. Findings show that strengthening strategies include improved institutional governance, accountability, local-potential business development, and managerial capacity. Challenges remain, including limited capital, inadequate human resource competencies, weak innovation, and suboptimal digital technology utilization. BUMDes contributes to PADes through profit-sharing, but its fluctuating contribution has not yet optimally strengthened fiscal resilience sustainably over time.

Keywords: *Strengthening Strategy, Village-Owned Enterprises (BUMDes), Post-Pandemic Economic Disruption, Village Original Revenue, Village Fiscal Resilience*

Pembangunan desa merupakan salah satu agenda strategis dalam mewujudkan pemerataan pembangunan nasional melalui peningkatan kesejahteraan masyarakat dan kemandirian ekonomi desa. Namun demikian, banyak desa masih menghadapi keterbatasan kapasitas kelembagaan dan tingginya ketergantungan terhadap dana transfer pemerintah, sehingga kemandirian ekonomi desa belum sepenuhnya terwujud (Alifa Nur Fitri et al., 2025). Dalam konteks tersebut, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi salah satu instrumen strategis yang dibentuk untuk mengelola potensi ekonomi desa secara produktif, meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), serta memperkuat kapasitas fiskal desa. Selain itu, pengelolaan keuangan desa harus dilaksanakan secara transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada masyarakat sesuai dengan prinsip akuntansi sektor publik (Mardiasmo, 2023).

Memasuki era pascapandemi COVID-19, desa menghadapi berbagai bentuk disrupsi ekonomi yang ditandai dengan perubahan pola konsumsi masyarakat, meningkatnya ketidakpastian ekonomi, perubahan perilaku pasar, serta percepatan transformasi digital. Kondisi tersebut memberikan tantangan baru bagi BUMDes dalam mempertahankan keberlanjutan usaha sekaligus meningkatkan kontribusinya terhadap pembangunan ekonomi desa. Oleh karena itu, diperlukan strategi penguatan yang mampu meningkatkan kapasitas kelembagaan, tata kelola organisasi, kualitas sumber daya manusia, inovasi usaha, serta jejaring kemitraan agar BUMDes mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis. Strategi penguatan tidak hanya dimaknai sebagai upaya mempertahankan keberlangsungan organisasi, tetapi juga sebagai proses peningkatan kapasitas yang memungkinkan BUMDes berkembang

secara berkelanjutan dan memberikan manfaat ekonomi yang lebih besar bagi masyarakat desa (Safri et al., 2025). Di sisi lain, penguatan kapasitas (*capacity building*) melalui peningkatan kompetensi pengelola, pembenahan sistem kerja, serta pemanfaatan teknologi digital menjadi faktor penting agar BUMDes mampu merespons perubahan ekonomi secara adaptif (Nika Saputra et al., 2024).

Dalam perspektif pembangunan desa, keberhasilan BUMDes tidak hanya diukur dari besarnya keuntungan yang diperoleh, tetapi juga dari kemampuannya memberikan kontribusi nyata terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) sebagai salah satu indikator kemandirian dan ketahanan fiskal desa. Semakin besar kontribusi BUMDes terhadap PADes, semakin besar pula kemampuan desa dalam membiayai pembangunan, pemberdayaan masyarakat, serta mengurangi ketergantungan terhadap dana transfer dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Oleh karena itu, penguatan strategi pengelolaan BUMDes menjadi isu yang semakin penting dalam mewujudkan desa yang mandiri, adaptif, dan berkelanjutan di tengah berbagai tantangan ekonomi pascapandemi.

Berdasarkan data Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) BUMDes Desa Paladang, besaran setoran hasil usaha yang diterima pemerintah desa selama periode 2021–2025 belum menunjukkan tren peningkatan yang konsisten. Adapun perkembangan kontribusi BUMDes kepada Pemerintah Desa Paladang disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 1. Kontribusi BUMDes kepada Pemerintah Desa Paladang Tahun 2021–2025

Tahun	Setoran Hasil Usaha ke Desa(30%)
2021	Rp 1.500.000
2022	Rp 1.500.000
2023	Rp 1.650.000
2024	Rp 600.000
2025	Rp 900.000

Kontribusi BUMDes Desa Paladang kepada pemerintah desa berfluktuasi, yaitu Rp1.500.000 pada 2021–2022, meningkat menjadi Rp1.650.000 pada 2023, menurun menjadi Rp600.000 pada 2024, dan kembali meningkat menjadi Rp900.000 pada 2025. Kondisi ini menunjukkan kontribusi terhadap PADes belum konsisten dan belum optimal. Dalam perspektif ketahanan fiskal, penguatan PADes penting untuk meningkatkan kinerja keuangan desa, mengurangi ketergantungan dana transfer, serta menghadapi ketidakpastian ekonomi. Oleh karena itu, diperlukan strategi adaptif untuk meningkatkan kinerja BUMDes dan keberlanjutan kontribusinya.

Penelitian terdahulu mengkaji strategi pengembangan dan penguatan BUMDes dari berbagai perspektif. Haeruddin et al. (2025) menekankan penguatan kelembagaan dan tata kelola, sedangkan Siska Vinoli dan Wisesa (2025) mengkaji optimalisasi potensi lokal. Sarjuna et al. (2025) menunjukkan pentingnya pendampingan dalam meningkatkan kapasitas pengelola. Arrahman et al. (2023) menegaskan perlunya kebijakan efektif dan penguatan kelembagaan ekonomi desa pascapandemi. Namun, penelitian tersebut belum mengkaji keterkaitan strategi penguatan BUMDes, disrupsi ekonomi pascapandemi, kontribusi PADes, dan ketahanan fiskal desa secara komprehensif. Penelitian ini mengisi kesenjangan melalui studi kasus Desa Paladang.

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis strategi penguatan BUMDes yang mengintegrasikan aspek kelembagaan, pengelolaan usaha, dan ketahanan fiskal desa dalam menghadapi disrupsi ekonomi pascapandemi. Studi kasus BUMDes Desa Paladang, Kabupaten Enrekang, dipilih karena memiliki potensi ekonomi lokal dan kontribusi PADes yang masih berfluktuasi. Pendekatan ini memberikan gambaran empiris mengenai

adaptasi BUMDes terhadap perubahan ekonomi serta kontribusinya terhadap PADes. Penelitian ini diharapkan memperkaya kajian BUMDes dan ketahanan fiskal sekaligus memberikan masukan praktis bagi pengembangan usaha yang adaptif, berkelanjutan, dan mendukung kemandirian fiskal desa. Penelitian bertujuan menganalisis strategi penguatan BUMDes dan kontribusinya terhadap PADes.

Stewardship Theory

Stewardship Theory menjelaskan bahwa individu yang diberi amanah mengelola organisasi bertindak sebagai *steward* yang mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Keberhasilan organisasi dicapai melalui komitmen, integritas, dan tanggung jawab pengelola. Berbeda dengan *Agency Theory* yang menekankan potensi konflik kepentingan, *Stewardship Theory* memandang hubungan pengelola dan pemilik berdasarkan kepercayaan, loyalitas, serta orientasi pada tujuan bersama.

Dalam konteks BUMDes, teori ini relevan karena pengurus bertanggung jawab mengelola aset dan sumber daya desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pengelolaan harus dilakukan secara profesional melalui transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap ketentuan. Tata kelola yang baik, pelaporan keuangan akuntabel, pengendalian efektif, dan orientasi pelayanan masyarakat dapat meningkatkan kontribusi BUMDes terhadap PADes. Dengan demikian, *Stewardship Theory* menjadi landasan untuk menjelaskan strategi penguatan BUMDes dan ketahanan fiskal desa melalui pengelolaan yang bertanggung jawab dan berorientasi pada kepentingan publik (Dwi et al., 2025; Amerieska et al., 2023).

Strategic Management Theory

Manajemen strategis merupakan proses sistematis yang mencakup perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi untuk mencapai tujuan organisasi

secara efektif dan berkelanjutan. Pendekatan ini menekankan analisis kondisi internal dan eksternal agar organisasi mampu merespons perubahan lingkungan (Axelsson et al., 2024). Dalam pengelolaan BUMDes, manajemen strategis diterapkan melalui identifikasi potensi desa, kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan, kemudian diwujudkan melalui pengembangan unit usaha, peningkatan kompetensi SDM, pemanfaatan teknologi, dan penguatan tata kelola. Evaluasi dilakukan secara berkala untuk menilai efektivitas strategi. Dalam menghadapi disrupsi pascapandemi, strategi adaptif diperlukan untuk meningkatkan daya saing, kontribusi PADes, dan ketahanan fiskal desa (Susanto et al., 2023; David et al., 2025).

Strategi Penguatan BUMDes

Strategi penguatan merupakan serangkaian upaya sistematis untuk meningkatkan kapasitas organisasi agar mencapai tujuan secara efektif dan berkelanjutan. Dalam konteks BUMDes, strategi penguatan mencakup peningkatan keuntungan usaha, pembenahan tata kelola, peningkatan kualitas sumber daya manusia, pengembangan unit usaha, dan optimalisasi potensi lokal. Strategi diawali dengan analisis kondisi internal dan eksternal untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai dasar penentuan prioritas strategi (Setiawan & Faizal, 2024; Mulyaningsih et al., 2025).

Penguatan BUMDes juga dilakukan melalui *capacity building*, meliputi pelatihan pengelola, penerapan teknologi digital, inovasi produk, penguatan administrasi, serta pengembangan kemitraan. Upaya tersebut dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperluas akses pasar, dan memperkuat daya saing sekaligus membangun sistem organisasi yang lebih profesional dan berkelanjutan (Nika Saputra et al., 2024).

Pada era pascapandemi COVID-19, digitalisasi menjadi bagian penting strategi

penguatan melalui pemasaran media sosial, perdagangan elektronik, administrasi keuangan digital, dan promosi produk desa secara daring. Teknologi digital berpeluang memperluas pasar, meningkatkan efisiensi, dan menjaga keberlangsungan usaha. Kolaborasi dengan pemerintah, perguruan tinggi, pelaku usaha, dan masyarakat juga diperlukan untuk memperluas akses pendampingan, inovasi, dan jaringan pemasaran (Defri Kurniawan, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, strategi penguatan BUMDes tidak hanya berorientasi pada peningkatan kinerja usaha, tetapi juga pada peningkatan kualitas tata kelola organisasi dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Strategi yang dirancang secara terencana dan dilaksanakan secara konsisten akan meningkatkan kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) sehingga mampu memperkuat ketahanan fiskal desa dalam jangka panjang (Hastuti et al., 2023).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai strategi penguatan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam menghadapi disrupsi ekonomi pascapandemi serta kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) dalam memperkuat ketahanan fiskal Desa Paladang, Kabupaten Enrekang. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan kondisi empiris serta fenomena yang terjadi secara komprehensif berdasarkan pengalaman dan perspektif para informan.

Penelitian dilaksanakan di BUMDes Desa Paladang, Kecamatan Maiwa, Kabupaten Enrekang. Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan penelitian sehingga peneliti dapat memperoleh informasi yang mendalam dari pihak-pihak yang benar-benar memahami fenomena yang diteliti. Teknik ini dipilih karena tidak semua individu memiliki

pengetahuan dan pengalaman yang relevan mengenai strategi pengelolaan BUMDes dan ketahanan fiskal desa. Ahmad & Wilkins, (2024) menjelaskan bahwa purposive sampling memungkinkan peneliti memilih *information-rich cases*, yaitu informan yang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang sesuai dengan fokus penelitian sehingga mampu menghasilkan data yang lebih mendalam dan berkualitas. Berdasarkan pertimbangan tersebut, informan penelitian terdiri atas Kepala Desa, Kepala Urusan Keuangan, Direktur BUMDes, Bendahara BUMDes, dan masyarakat yang memahami pengelolaan serta perkembangan BUMDes. Data penelitian diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan.

HASIL

Strategi Penguatan BUMDes dalam Menghadapi Disrupsi Ekonomi Pascapandemi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Desa Paladang menerapkan berbagai strategi untuk mempertahankan keberlangsungan usaha setelah terjadinya disrupsi ekonomi pasca pandemi COVID-19. Strategi tersebut meliputi penguatan unit usaha yang telah berjalan, pembenahan tata kelola organisasi, pengelolaan modal secara selektif, peningkatan kualitas administrasi keuangan, serta penyesuaian usaha dengan kebutuhan masyarakat.

Kepala Desa Paladang menjelaskan bahwa strategi utama yang dilakukan adalah memperkuat usaha yang telah berjalan sekaligus mengembangkan peluang usaha baru sesuai dengan potensi desa.

"Strategi yang kami lakukan adalah memperkuat usaha yang sudah ada dan mencari peluang usaha baru yang sesuai dengan potensi desa. Dengan begitu, BUMDes bisa tetap bertahan dan terus berkembang." (Kepala Desa Paladang, 2026)

Sejalan dengan hal tersebut, Ketua BUMDes Desa Paladang menyampaikan bahwa pengelola lebih memprioritaskan mempertahankan unit usaha yang masih berjalan karena kondisi ekonomi masyarakat belum sepenuhnya pulih.

"Untuk sekarang kami lebih fokus mempertahankan usaha yang sudah ada dulu, karena kondisi ekonomi masyarakat juga belum sepenuhnya pulih. Jadi kami perbaiki dulu pengelolaannya supaya usaha tetap jalan." (Ketua BUMDes Desa Paladang, 2026)

Selain mempertahankan unit usaha, penelitian juga menemukan adanya pembenahan dalam sistem administrasi dan pengelolaan keuangan BUMDes. Bendahara BUMDes menjelaskan bahwa pencatatan keuangan mulai dilakukan secara lebih tertib sehingga perkembangan usaha dapat dipantau dengan lebih baik.

"Strategi yang kami lakukan adalah menata pencatatan keuangan dengan lebih rapi dan menggunakan dana secara hati-hati. Dengan begitu, kami bisa melihat perkembangan usaha dan menentukan langkah yang tepat supaya usaha tetap berjalan dan terus berkembang." (Bendahara BUMDes Desa Paladang, 2026)

Dalam pengembangan usaha, BUMDes juga berupaya meningkatkan kualitas pelayanan dan memperkenalkan usaha kepada masyarakat agar kepercayaan masyarakat tetap terjaga. Ketua BUMDes menjelaskan:

"Kami berusaha memperkenalkan usaha BUMDes lebih luas kepada masyarakat dan memperbaiki pelayanan supaya masyarakat tetap percaya dan mau menggunakan layanan yang ada." (Ketua BUMDes Desa Paladang, 2026)

Walaupun berbagai strategi telah diterapkan, penelitian menunjukkan bahwa penguatan BUMDes masih menghadapi beberapa kendala. Ketua BUMDes mengungkapkan bahwa keterbatasan modal masih menjadi hambatan utama dalam pengembangan usaha.

"Hambatan utama kami memang modal. Banyak rencana usaha yang ingin

dikembangkan, tetapi kami harus menyesuaikan dengan kemampuan keuangan yang ada." (Ketua BUMDes Desa Paladang, 2026)

Selain itu, masyarakat menilai bahwa setelah pandemi pengelolaan BUMDes menjadi lebih baik dibandingkan sebelumnya.

"Setelah pandemi pengelolaan usaha BUMDes terlihat lebih aktif dan lebih teratur dibandingkan sebelumnya dan pelayanan usaha juga menjadi lebih baik dan pengelola lebih sering berkomunikasi dengan masyarakat terkait usaha yang dijalankan." (Masyarakat Desa Paladang, 2026)

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi penguatan BUMDes diarahkan pada perbaikan tata kelola, peningkatan administrasi keuangan, penguatan unit usaha yang masih produktif, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat sebagai upaya mempertahankan keberlangsungan usaha pascapandemi.

Kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa dalam Memperkuat Ketahanan Fiskal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes telah memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui pembagian sebagian hasil usaha kepada pemerintah desa. Meskipun kontribusi tersebut belum menjadi sumber utama pendapatan desa, keberadaan BUMDes telah memberikan tambahan penerimaan yang mendukung pembiayaan pembangunan desa.

Kepala Desa Paladang menjelaskan bahwa kontribusi tersebut memiliki arti penting bagi desa.

"Kontribusi BUMDes memang belum terlalu besar, tetapi sangat penting karena ini merupakan pendapatan yang berasal dari usaha milik desa sendiri." (Kepala Desa Paladang, 2026)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Kepala Urusan Keuangan Desa Paladang yang menyampaikan bahwa BUMDes menjadi salah satu alternatif sumber

pendapatan desa selain dana transfer pemerintah.

"Walaupun setoran ke desa belum besar, manfaat BUMDes juga dirasakan masyarakat karena usaha ini membantu perputaran ekonomi di desa." (Kepala Urusan Keuangan Desa Paladang, 2026)

Ketua BUMDes juga menjelaskan bahwa hasil usaha BUMDes telah memberikan tambahan pendapatan bagi desa meskipun nilainya masih terbatas.

"BUMDes cukup membantu dalam pendapatan desa walaupun belum terlalu besar." (Ketua BUMDes Desa Paladang, 2026)

Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa kontribusi tersebut masih bersifat fluktuatif karena dipengaruhi oleh perkembangan usaha. Hal tersebut dijelaskan oleh Bendahara BUMDes sebagai berikut.

"Setoran ke desa tidak selalu sama setiap tahun. Kalau usaha berjalan lancar dan pendapatan bagus, kontribusi meningkat. Kalau pendapatan menurun, jumlah yang disetor juga ikut berkurang." (Bendahara BUMDes Desa Paladang, 2026)

Pandangan masyarakat juga menunjukkan bahwa keberadaan BUMDes memberikan manfaat tidak hanya bagi pemerintah desa, tetapi juga bagi masyarakat. *"Menurut kami BUMDes cukup membantu desa karena selain membantu masyarakat, usaha yang dijalankan juga bisa menambah pendapatan desa."* (Wawancara dengan Masyarakat Desa Paladang, 2026)

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes telah memberikan kontribusi terhadap PADes dan aktivitas ekonomi masyarakat. Meskipun demikian, kemampuan BUMDes dalam memperkuat ketahanan fiskal Desa Paladang masih memerlukan peningkatan karena struktur pendapatan desa masih didominasi oleh dana transfer dari pemerintah.

PEMBAHASAN

Strategi Penguatan BUMDes dalam Menghadapi Disrupsi Ekonomi Pascapandemi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi penguatan BUMDes Desa Paladang difokuskan pada upaya mempertahankan keberlangsungan usaha melalui penguatan tata kelola organisasi, pembenahan administrasi keuangan, pengelolaan modal secara lebih selektif, peningkatan kualitas pelayanan, serta penyesuaian unit usaha berdasarkan kebutuhan masyarakat. Strategi tersebut mencerminkan kemampuan BUMDes dalam melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan ekonomi setelah pandemi COVID-19. Alih-alih melakukan ekspansi usaha secara agresif, pengelola lebih memilih memperkuat unit usaha yang telah berjalan agar tetap mampu menghasilkan manfaat ekonomi bagi masyarakat dan desa.

Temuan tersebut sejalan dengan Strategic Management Theory yang menyatakan bahwa organisasi perlu menyusun strategi berdasarkan perubahan lingkungan internal maupun eksternal agar mampu mempertahankan keberlangsungan organisasi. Dalam konteks BUMDes Desa Paladang, perubahan kondisi ekonomi pascapandemi mendorong pengelola untuk mengalihkan fokus dari ekspansi usaha menuju penguatan sistem pengelolaan. Langkah tersebut terlihat dari upaya melakukan evaluasi terhadap unit usaha, memperbaiki administrasi keuangan, serta memprioritaskan usaha yang memiliki prospek dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Strategi ini menunjukkan bahwa proses formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi telah diterapkan sebagai bentuk adaptasi terhadap dinamika ekonomi desa.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa pembenahan administrasi keuangan merupakan salah satu strategi utama dalam meningkatkan kualitas tata kelola BUMDes. Pengelolaan administrasi yang lebih tertib memudahkan pengurus dalam mengendalikan arus kas, mengevaluasi perkembangan usaha, serta menyusun laporan pertanggungjawaban kepada pemerintah desa. Kondisi tersebut mencerminkan penerapan prinsip

Stewardship Theory, yang menempatkan pengelola sebagai pihak yang memiliki tanggung jawab untuk mengelola sumber daya organisasi secara profesional, transparan, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Semakin baik tata kelola yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat kepercayaan pemerintah desa dan masyarakat terhadap keberadaan BUMDes.

Meskipun demikian, penelitian menemukan bahwa strategi penguatan BUMDes belum sepenuhnya mampu meningkatkan kapasitas usaha secara optimal. Hambatan utama yang masih dihadapi meliputi keterbatasan modal, kemampuan manajerial pengurus yang belum merata, rendahnya inovasi usaha, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi digital dalam kegiatan operasional maupun pemasaran. Kondisi tersebut menyebabkan pengembangan usaha dilakukan secara bertahap sehingga potensi peningkatan pendapatan belum dapat dimaksimalkan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan strategi organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas perencanaan, tetapi juga oleh kapasitas sumber daya manusia dan kemampuan organisasi dalam merespons perkembangan teknologi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Setiawan & Faizal, (2024) yang menjelaskan bahwa keberhasilan pengelolaan BUMDes dipengaruhi oleh tata kelola organisasi yang baik, kompetensi sumber daya manusia, serta kemampuan melakukan inovasi usaha. Penelitian tersebut menegaskan bahwa penguatan kelembagaan menjadi faktor utama dalam meningkatkan keberlanjutan usaha desa. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital mampu meningkatkan efisiensi pengelolaan usaha, memperluas jangkauan pemasaran, serta memperkuat daya saing BUMDes pada era pascapandemi.

Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Alifa Nur Fitri et al. (2025). Pada BUMDes Desa Paladang, pemanfaatan teknologi digital masih belum optimal sehingga strategi pemasaran masih didominasi oleh pendekatan langsung kepada

masyarakat. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia, dukungan infrastruktur, dan kapasitas kelembagaan yang dimiliki oleh masing-masing BUMDes.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi penguatan BUMDes Desa Paladang telah mengarah pada peningkatan kualitas tata kelola organisasi sebagai fondasi utama dalam menjaga keberlangsungan usaha. Namun, untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang, diperlukan penguatan kapasitas pengelola, peningkatan inovasi unit usaha, pemanfaatan teknologi digital, serta pengembangan kemitraan dengan berbagai pihak sehingga BUMDes mampu beradaptasi terhadap perubahan ekonomi yang semakin dinamis.

Kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa dalam Memperkuat Ketahanan Fiskal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Desa Paladang telah memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui penyeteroran sebagian laba usaha kepada pemerintah desa. Meskipun nilai kontribusi tersebut belum menjadi sumber utama pendapatan desa, keberadaan BUMDes telah menciptakan sumber pendapatan alternatif yang berasal dari potensi ekonomi desa. Selain memberikan tambahan penerimaan bagi pemerintah desa, aktivitas BUMDes juga mendukung perputaran ekonomi masyarakat melalui penyediaan layanan usaha yang sesuai dengan kebutuhan lokal.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa BUMDes memiliki peran strategis sebagai instrumen peningkatan kapasitas fiskal desa. Dalam perspektif ketahanan fiskal, kemampuan suatu desa tidak hanya diukur dari besarnya pendapatan yang diterima, tetapi juga dari kemampuan melakukan diversifikasi sumber pendapatan sehingga tidak bergantung sepenuhnya pada

dana transfer pemerintah. Dengan demikian, keberadaan BUMDes merupakan salah satu bentuk penguatan kapasitas fiskal desa melalui peningkatan Pendapatan Asli Desa yang bersumber dari usaha milik desa.

Namun demikian, penelitian juga menunjukkan bahwa struktur pendapatan Desa Paladang masih didominasi oleh Dana Desa dan Alokasi Dana Desa. Kontribusi PADes yang berasal dari BUMDes masih bersifat fluktuatif karena dipengaruhi oleh perkembangan unit usaha, kondisi ekonomi masyarakat, serta keterbatasan modal yang dimiliki BUMDes. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat ketahanan fiskal Desa Paladang masih berada pada tahap berkembang sehingga diperlukan penguatan kapasitas usaha agar kontribusi terhadap PADes semakin meningkat.

Selain faktor internal BUMDes, kondisi ekonomi masyarakat pascapandemi juga memengaruhi kemampuan usaha dalam menghasilkan keuntungan. Daya beli masyarakat yang belum sepenuhnya pulih menyebabkan pendapatan unit usaha mengalami fluktuasi. Oleh karena itu, strategi pengembangan usaha perlu diarahkan pada diversifikasi unit usaha yang sesuai dengan kebutuhan pasar lokal, peningkatan kualitas pelayanan, serta penguatan kemitraan dengan berbagai pihak agar BUMDes memiliki sumber pendapatan yang lebih beragam dan berkelanjutan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Siska Vinoli & W. Victo Anggara Wisesa, (2025) yang menyatakan bahwa efektivitas pengelolaan usaha BUMDes berpengaruh terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa. Pengelolaan usaha yang profesional akan menghasilkan keuntungan yang lebih besar sehingga mampu meningkatkan kontribusi terhadap keuangan desa. Selain itu, penelitian Qothrun Nada Fajar Huwaidah & Afiqoh, (2025) juga menjelaskan bahwa peningkatan PADes merupakan salah satu indikator penting dalam memperkuat ketahanan fiskal desa karena mampu mengurangi ketergantungan terhadap dana transfer pemerintah.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan ketahanan fiskal tidak dapat dicapai hanya melalui peningkatan laba usaha BUMDes. Pemerintah desa juga perlu mengoptimalkan pemanfaatan aset desa, memperkuat sistem pengawasan dan akuntabilitas keuangan, meningkatkan kompetensi pengelola BUMDes, serta mendorong inovasi usaha berbasis potensi lokal. Dengan strategi tersebut, kontribusi BUMDes terhadap PADes dapat meningkat secara berkelanjutan dan memperkuat kemampuan fiskal desa dalam menghadapi berbagai tekanan ekonomi pada masa mendatang.

Berdasarkan keseluruhan temuan penelitian, dapat dipahami bahwa BUMDes Desa Paladang telah menunjukkan peran yang penting dalam mendukung pemulihan ekonomi dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa setelah pandemi COVID-19. Meskipun kontribusinya belum dominan, keberadaan BUMDes telah menjadi fondasi awal bagi penguatan kemandirian ekonomi dan ketahanan fiskal desa. Oleh karena itu, penguatan tata kelola, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, diversifikasi unit usaha, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi digital perlu terus dilakukan agar BUMDes mampu berkembang secara berkelanjutan dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pembangunan Desa Paladang.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDes Desa Paladang telah menerapkan berbagai strategi untuk memperkuat ketahanan usaha dalam menghadapi disrupsi ekonomi pasca pandemi COVID-19. Strategi yang dilakukan meliputi penguatan tata kelola organisasi, pembenahan administrasi dan pelaporan keuangan, pengelolaan modal secara selektif, mempertahankan unit usaha yang masih produktif, serta penyesuaian pengembangan usaha berdasarkan kebutuhan masyarakat. Strategi tersebut mampu menjaga keberlangsungan operasional BUMDes dan meningkatkan kualitas pengelolaan usaha,

meskipun implementasinya masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan modal, kapasitas sumber daya manusia, rendahnya inovasi usaha, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi digital.

Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa BUMDes telah memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui penyeteroran sebagian laba usaha dan dukungannya terhadap aktivitas ekonomi masyarakat. Kontribusi tersebut menjadi salah satu sumber pendapatan mandiri desa yang mendukung penguatan ketahanan fiskal. Namun, kontribusi BUMDes terhadap PADes masih relatif terbatas dan bersifat fluktuatif sehingga Desa Paladang masih memiliki tingkat ketergantungan yang cukup tinggi terhadap dana transfer pemerintah. Oleh karena itu, penguatan tata kelola BUMDes, peningkatan kapasitas pengelola, diversifikasi unit usaha, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi digital perlu terus dilakukan agar kontribusi BUMDes terhadap PADes semakin meningkat dan ketahanan fiskal desa dapat terbangun secara lebih kuat, mandiri, dan berkelanjutan.

DAFTAR RUJUKAN

- Agusfyan Saptayuda. (2024). Evaluating the Effectiveness of Village Fund Policy in Strengthening Local Economic Resilience: Evidence From Sleman Regency, Indonesia. *VISIONER : Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 16(3), 216–227. <https://doi.org/10.54783/jv.v16i3.1260>
- Ahmad, M., & Wilkins, S. (2024). Purposive sampling in qualitative research: a framework for the entire journey. *Quality & Quantity*, 59, 1461–1479. <https://doi.org/10.1007/s11135-024-02022-5>
- Alifa Nur Fitri, Rahmi, A., Hilmi, M., Diyana, D., & Prasetyo, K. (2025). Scale Up BUMDes Through Digitalization and Network Development at BUMDes in Lumintu, Mojorembun, Blora District. *Prosperity: Journal of Society and Empowerment*, 5(2), 100–119. <https://doi.org/10.21580/prosperity.2025.5.2.20579>
- Amerieska, S., Narsa, I. M., & Ningsih, S. (2023). Manajemen Resiko Berbasis Stewardship dalam Keberlanjutan BUMDes. *Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 06(02), 173–189. <https://doi.org/https://doi.org/10.18196/jati.v6i2.18184>
- Arrahman, Arodhiskara, Y., & M, N. (2023). Efektivitas kebijakan bantuan langsung tunai dana desa terhadap pemulihan ekonomi dimasa pandemi covid-19. *Journal AK-99*, 3(1), 130–137. <https://doi.org/https://doi.org/10.31850/ak99.v3i1.2284>
- Axelsson, K., Höglund, L., & To. (2024). Strategic management in the public sector - the case of the Swedish transport administration. *International Public Management Journal*, 27(4), 609–632. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2271481>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2025). *Strategic Management: Concepts and Cases*.
- Defri Kurniawan. (2025). Collaborative Governance dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) “Cipta Karya Unggul” di Desa Tipar Kidul Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 3(1), 1–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.47134/par.v3i1.5042>
- Dwi, B., Handayani, Riha, P., Dedi, S., Hidayah, R., & Edy. (2025). Organizational commitment or community participation? Identifying the stronger driver of village SDGS achievement in Indonesia. *Asian Development Policy Review*, 13(3), 291–309.

- <https://doi.org/10.55493/5008.v13i3.5602>
- Haeruddin, Ahmad, I., & Aigistina. (2025). Strategi Penguatan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Digital. *Journal of Training and Community Service Adptersi (JTCSA)*, 5(2), 24–33.
- Hastuti, D., Parmadi, Junaidi, Haryadi, Hodijah, S., & Heriberta. (2023). Strategi Pengembangan Desa Wisata melalui Penguatan Kelembagaan: Studi Kasus Danau Tangkas. *Studium: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(1), 37–48. <https://doi.org/10.53867/jpm.v3i1.88>
- Mardiasmo. (2023). *Akuntansi Sektor Publik* (Edisi terbaru). Andi.
- Mulyaningsih, Amanda, A., Atika, Z. R., Pribadi, I. A. P., & Sutikno, C. (2025). Manajemen Strategi Bumdes Subur Makmur dalam Meningkatkan PAD di Desa Kretek Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes Tahun 2023. *Parlemerter: Jurnal Studi Hukum Dan Administrasi Publik*, 2(2), 26–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.62383/parlemerter.v2i2.655>
- Nika Saputra, Putera, R. E., Zetra, A., Azwar, Valentina, T. R., & Mulia, R. A. (2024). Capacity building for organizational performance: a systematic review, conceptual framework, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–40. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2434966>
- Qothrun Nada Fajar Huwaidah, & Afiqoh, N. W. (2025). Pengaruh Pendapatan Asli Desa (PADES) dan Belanja Modal Terhadap Kinerja Keuangan Desa. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 9(1), 870–890.
- Safri, Jumanah, Tati, Lesmana, B., Gunawan, I., & Sari, R. (2025). Success Factors of Village-Owned Enterprises (Bumdes) in Indonesia. *Neo Journal of Economy and Social Humanities (NEJESH)*, 4(2), 359–379.
- Sarjuna, Darmawan, Haq, A. J., Tarisa, R., Tarawiru, Y., & Rahma, R. (2025). Pendampingan pengelolaan bumdes dalam optimalisasi potensi desa: studi kasus di desa palakka kecamatan maiwa. *Journal of Community Service*, 6(1), 710–723.
- Setiawan, B., & Faizal, F. (2024). Sistem Pemasaran Berkelanjutan pada BUMDes di Kota Batu. *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis (JEPA)*, 8(2), 438–450. <https://doi.org/https://doi.org/10.21776/ub.jepa.2024.008.02.1>
- Siska Vinoli & W. Victo Anggara Wisesa. (2025). Evaluating the role of village-owned enterprise (bumdes) in contributing to village independent revenue (pades): case study of benteng gajah village. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 8(6), 161–169.
- Susanto, P. C., Ali, H., Sawitri, N. N., & Widyastuti, T. (2023). Strategic Management: Concept, Implementation, and Indicators of Success (Literature Review). *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary (SJAM)*, 1(2), 44–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.31935/sjam.v1i2>