

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN HUKUM PENGELOLAAN BUMDes  
DALAM PERSPEKTIF *DYNAMIC GOVERNANCE* PADA BUMDes  
TIRTA MANDIRI DESA PONGGOK KABUPATEN KLATEN**

**Ilham Taufik Hidayat<sup>1</sup>; Absori<sup>2</sup>**

**Program Studi Ilmu Hukum, Fakultas Hukum dan Ilmu Politik**

**Universitas Muhammadiyah Surakarta**

**Abstrak**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrumen strategis dalam mendorong kemandirian ekonomi desa melalui pengelolaan potensi lokal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan hukum pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok Kabupaten Klaten berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 serta mengkaji penerapannya dalam perspektif *Dynamic Governance*. Rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi bagaimana implementasi kebijakan dalam pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri dan bagaimana implementasi pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri tersebut dalam perspektif *Dynamic Governance* guna pengelolaan BUMDes yang efektif dan berkelanjutan guna mendukung pembangunan ekonomi desa. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian hukum empiris dengan pendekatan kualitatif melalui pengumpulan data berupa wawancara dan studi kepustakaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Tirta Mandiri telah menjalankan fungsi dalam mendukung pengembangan ekonomi desa berkelanjutan, khususnya melalui sektor wisata. Namun demikian, implementasi kebijakan tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat kendala dalam aspek transparansi, akuntabilitas, dan kapasitas sumber daya manusia. Penerapan prinsip *Dynamic Governance* yang meliputi *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* telah dilakukan melalui perencanaan, evaluasi, dan kerja sama lintas sektor, namun masih memerlukan penguatan agar pengelolaan BUMDes dapat berjalan lebih adaptif, efektif, dan berkelanjutan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

**Kata Kunci :** Kebijakan Hukum, BUMDes, Dynamic Governance, Keberlanjutan

***Abstract***

*Village-Owned Enterprises (BUMDes) are a strategic instrument in promoting village economic independence through the management of local potential. This study aims to analyze the implementation of the legal policy for the management of BUMDes Tirta Mandiri in Ponggok Village, Klaten Regency, based on Government Regulation Number 11 of 2021 and examine its application from a Dynamic Governance perspective. The research problem formulation in this*

*study includes how the policy is implemented in the management of BUMDes Tirta Mandiri and how the implementation of BUMDes Tirta Mandiri management from a Dynamic Governance perspective for effective and sustainable BUMDes management to support village economic development. The research method used is empirical legal research with a qualitative approach through data collection in the form of interviews and literature studies. The results of the study indicate that BUMDes Tirta Mandiri has carried out its function in supporting sustainable village economic development, particularly through the tourism sector. However, the implementation of this policy has not been fully optimal due to still existing obstacles in the aspects of transparency, accountability, and human resource capacity. The implementation of the Dynamic Governance principles, which include thinking ahead, thinking again, and thinking across, has been carried out through planning, evaluation, and cross-sectoral cooperation, but still requires strengthening so that BUMDes management can run more adaptively, effectively, and sustainably in accordance with statutory provisions.*

**Keywords :** *Legal Policy, BUMDes, Dynamic Governance, Sustainability*

## **1. PENDAHULUAN**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki peran strategis dalam pembangunan nasional karena diberikan kewenangan untuk mengatur dan mengelola kepentingan masyarakatnya berdasarkan prinsip otonomi desa.<sup>1</sup> Desa juga didukung oleh ketersediaan sumber daya alam yang melimpah. Apabila kedua potensi tersebut dikelola secara optimal, maka hal tersebut dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kesejahteraan desa. Dalam rangka mendorong terwujudnya kemandirian desa, pemerintah membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai langkah ekonomi desa yang berfungsi mengoptimalkan potensi lokal, meningkatkan pendapatan desa, serta memperluas kesempatan kerja bagi masyarakat.<sup>2</sup>

Keberadaan BUMDes secara normatif diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dan dipertegas melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa. Dalam ketentuan PP Nomor 11 Tahun 2021 BUMDes ditegaskan sebagai badan hukum yang didirikan oleh satu atau lebih desa untuk mengelola usaha, aset, serta

---

<sup>1</sup> Absori, "Deklarasi Pembangunan Berkelanjutan Dan Implikasinya Di Indonesia," *Jurnal Ilmu Hukum* 9, no. 1 (2006): 39–52, <https://publikasiilmiah.ums.ac.id/handle/11617/729>.

<sup>2</sup> Agustinus Mundus, dkk, "Peran Badan Usaha Milik Desa ( BUMDes ) dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Tanarawa Kecamatan Waiblama," *Jurnal Ilmu Tanaman, Sains Dan Teknologi Pertanian* 2, no. 3 (2025): 95, <https://doi.org/10.62951/mikroba.v2i3.537>.

mengembangkan investasi dan produktivitas desa guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat.<sup>3</sup> Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan perwujudan amanat yang tercantum dalam pasal 87, pasal 88, pasal 89 dan pasal 90 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa. Yang selanjutnya dijabarkan secara teknis melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik desa sebagai regulasi pelaksana.<sup>4</sup>

Ketentuan Pasal 88 ayat (2) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menegaskan bahwa pendirian BUMDes ditetapkan melalui Peraturan Desa sebagai dasar legitimasi yuridis. Berdasarkan ketentuan tersebut, Pemerintah Desa menetapkan Peraturan Desa sebagai landasan hukum pembentukan. Kebijakan publik pada hakikatnya merupakan respon pemerintah terhadap potensi, yang selanjutnya diimplementasikan oleh pemerintah desa dan pengelola BUMDes.<sup>5</sup> Pada tahap implementasi inilah kebijakan hukum diuji kesesuaiannya dengan norma peraturan perundang-undangan.

Meski demikian, dalam praktiknya terdapat sejumlah permasalahan yang perlu dikaji lebih dalam dalam pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri Desa Pongok. Dari sisi kelembagaan dan tata kelola masih terdapat tantangan terkait transparansi, akuntabilitas serta partisipasi masyarakat, sementara dari aspek sumber daya manusia, kapasitas manajerial dan profesionalisme pengurus maupun masyarakat sekitar masih terbatas sehingga mempengaruhi kualitas pelayanan dan pengembangan usaha.<sup>6</sup> Selain itu, dari perspektif keberlanjutan usaha, BUMDes Tirta Mandiri dihadapkan persaingan dengan destinasi wisata lain, serta perubahan tren pariwisata.<sup>7</sup>

Keterbatasan yang terjadi tidak terlepas dari kurang optimalnya peran pemerintah dalam menyesuaikan diri dengan kebutuhan masyarakat. Pendekatan yang adaptif dalam tata kelola pemerintahan dapat dijelaskan melalui konsep *dynamic governance*. Menurut Neo dan Chen (2007), *dynamic governance* merupakan kemampuan pemerintah untuk secara berkesinambungan

---

<sup>3</sup> Rizky Aditya Saputra, Aidul Fitriadi, dan Nuria Siswi Enggarani, "Tinjauan Yuridis Terhadap Kedudukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021," *Jurnal Hukum Lex Generalis* 6, no. 8 (2025): 10, <https://doi.org/10.56370/jhlg.v6i8.1403>.

<sup>4</sup> Alfrida Heanthy Panjaitan,dkk, "Optimalisasi Kebijakan Bumdes Kemedesa PDTT Untuk Kesejahteraan Masyarakat Desa," *Jurnal Polinter: Kajian Politik Dan Hubungan Internasional* 8, no. 1 (2022): 4, <https://doi.org/10.52447/polinter.v8i1.6076>.

<sup>5</sup> Sabina Aja, Asih Widi Lestari, dan Abd. Rohman, "Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang," *Indonesian Social Science Review* 3, no. 1 (2025): 26, <https://doi.org/10.61105/issr.v3i1.107>.

<sup>6</sup> Mohamad Sukarno, "Analisis Pengembangan Potensi Desa Berbasis Indeks Membangun Desa (IDM)," *Prosiding Seminar Edusainstech FMIPA UNIMUS 2020* 35, no. 4 (2020): 533–41.

<sup>7</sup> Absori, Khudzaifah Dimiyati, dan Ridwan, "Makna Pengelolaan Lingkungan Perspektif Etik Profetik," *Jurnal Pemikiran Islam* 17, no. 2 (2017): 133, <https://doi.org/10.21154/altahrir.v17i2.1063>.

menyesuaikan kebijakan dan program agar tujuan jangka panjang dapat tercapai, dengan memperhatikan aspek budaya serta kapabilitas seperti *think ahead, think again, think across*, yang diperkuat oleh faktor internal berupa kualitas sumber daya manusia (*able people*) dan mekanisme kerja yang responsif (*agile processes*).

Teori *Dynamic Governance* digunakan dalam penelitian ini sebagai perspektif untuk menganalisis implementasi kebijakan hukum pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri Desa Pongkok sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021.<sup>8</sup> Konsep ini menekankan pentingnya kepemimpinan dan kapasitas kelembagaan dalam merespons perubahan secara adaptif dan strategis dengan tetap berlandaskan pada norma hukum yang berlaku.<sup>9</sup> Integrasi antara budaya organisasi dan kapabilitas institusional memungkinkan pengelola BUMDes melakukan perencanaan yang berorientasi ke depan, pembelajaran berkelanjutan, serta penyesuaian kebijakan sesuai dinamika lingkungan. Dalam konteks tersebut, penerapan prinsip *thinking ahead* mendorong penyusunan kebijakan yang antisipatif terhadap perkembangan ekonomi dan sosial masyarakat desa, sedangkan *thinking again* menekankan pentingnya evaluasi dan pembaruan kebijakan secara berkala guna meningkatkan efektivitas pelaksanaannya.

## 2. METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian hukum empiris dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian hukum empiris digunakan untuk mengkaji hukum dalam praktik nyata serta melihat bagaimana hukum dijalankan dalam kehidupan masyarakat, sehingga sering disebut dengan penelitian hukum sosiologis.<sup>10</sup> Pendekatan ini bertujuan untuk menggambarkan secara komprehensif implementasi pengelolaan BUMDes, khususnya dalam mengelola aset serta pengembangan produktivitas desa. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan sosiologi hukum, yang menempatkan hukum dalam konteks kehidupan sosial masyarakat guna memahami, menguji, dan mengkritisi pelaksanaannya. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan Kepala Desa Pongkok dan pengelola BUMDes

---

<sup>8</sup> Usman Munir, Khudzaifah Dimiyati, dan Absori, "Implementasi Kebijakan Pengembangan Pariwisata di Pulau Lombok," *YUSTISIA MERDEKA: Jurnal Ilmiah Hukum* 4, no. 2 (2019): 130, <https://doi.org/10.33319/yume.v4i2.13>.

<sup>9</sup> Fauzi & Iryana, "Strategi Dynamic Governance Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Provinsi Jawa Barat," *Statistical Field Theor* 53, no. 9 (2017): 1689–99, <https://doi.org/10.25147/moderat.v3i3.749>.

<sup>10</sup> Taufik Firmanto, dkk, *Metode Penelitian Hukum (Paduan Komprehensif Penulisan Ilmu Bidang Hukum)*, ed. oleh Sepriano (Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024).

Tirta Mandiri sebagai data primer, serta studi dokumentasi sebagai data sekunder, untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kebijakan, mekanisme, sistem pengawasan.<sup>11</sup>

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1 Implementasi Kebijakan Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri**

Implementasi kebijakan dalam pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri Desa Pongkok dilaksanakan berdasarkan kerangka hukum yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 serta peraturan desa sebagai dasar operasional di tingkat lokal. Kebijakan tersebut memberikan landasan yuridis mengenai kedudukan BUMDes sebagai badan hukum desa, struktur organisasi, serta mekanisme pengelolaan usaha. Dalam praktiknya, pemerintah desa dan pengelola BUMDes berupaya menjalankan kebijakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini terlihat dari adanya pembagian tugas yang jelas dalam struktur organisasi serta pengelolaan usaha yang terarah. Selain itu, kebijakan tersebut juga mendorong pemanfaatan potensi lokal desa sebagai basis utama kegiatan ekonomi.

Pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri secara umum telah diarahkan pada pengembangan sektor unggulan desa, khususnya sektor wisata yang menjadi sumber utama pendapatan. Pengelolaan ini menunjukkan adanya upaya dalam mengoptimalkan potensi lokal sebagai kekuatan ekonomi desa. Selain itu, kegiatan usaha yang dijalankan juga telah memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan asli desa dan kesejahteraan masyarakat. Dalam pelaksanaannya, pengelola BUMDes juga berupaya mengembangkan berbagai unit usaha yang mendukung sektor utama tersebut. Namun demikian, pengembangan unit usaha masih belum sepenuhnya beragam sehingga menimbulkan ketergantungan pada satu sektor. Kondisi ini berpotensi menimbulkan risiko terhadap keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, diperlukan diversifikasi usaha yang lebih optimal.

Dalam aspek tata kelola, implementasi kebijakan pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri telah menunjukkan adanya penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Hal ini tercermin dari mekanisme pelaporan kegiatan dan keuangan yang disampaikan kepada pemerintah desa dan

---

<sup>11</sup> Ardiansyah, Risnita, dan M. Syahrani Jailani, "Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif," *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2023): 1–9, <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>.

masyarakat. Pelaporan tersebut dilakukan melalui forum musyawarah desa sebagai bentuk pertanggungjawaban publik. Selain itu, keterlibatan masyarakat dalam proses pengawasan juga menjadi bagian dari upaya mewujudkan tata kelola yang baik. Meskipun demikian, dalam praktiknya masih terdapat keterbatasan dalam keterbukaan informasi yang dapat diakses oleh masyarakat secara luas. Hal ini menunjukkan bahwa prinsip transparansi belum sepenuhnya berjalan optimal

Namun demikian, implementasi kebijakan pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri masih menghadapi berbagai kendala yang mempengaruhi efektivitasnya. Salah satu kendala utama adalah keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan usaha. Keterbatasan ini berdampak pada kurang optimalnya manajemen usaha serta inovasi dalam pengembangan unit usaha. Selain itu, ketergantungan pada sektor wisata juga menjadi tantangan dalam menghadapi perubahan kondisi ekonomi dan persaingan usaha. Kurangnya diversifikasi usaha menyebabkan BUMDes rentan terhadap fluktuasi pasar. Di sisi lain, aspek pengawasan dan pengendalian juga masih perlu ditingkatkan. Hal ini penting untuk memastikan pengelolaan berjalan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Secara keseluruhan, implementasi kebijakan dalam pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri telah berjalan sesuai dengan kerangka hukum yang berlaku, namun belum sepenuhnya optimal. Kebijakan yang diterapkan telah mampu mendorong pemanfaatan potensi desa dan meningkatkan pendapatan masyarakat. Akan tetapi, masih terdapat berbagai kendala yang perlu diatasi, terutama dalam aspek sumber daya manusia, diversifikasi usaha, serta transparansi dan akuntabilitas. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kelembagaan dan peningkatan kapasitas pengelola BUMDes. Selain itu, optimalisasi sistem pengawasan dan pengembangan inovasi usaha juga menjadi faktor penting. Dengan demikian, implementasi kebijakan diharapkan dapat berjalan lebih efektif.

### **3.2 Implementasi Kebijakan Pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri Dalam Perspektif *Dynamic Governance***

Implementasi kebijakan pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri dalam perspektif *Dynamic Governance* menunjukkan adanya upaya adaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan strategis. Pendekatan ini menekankan pentingnya kemampuan pengelola dalam merespons perubahan melalui kebijakan yang fleksibel dan berorientasi pada keberlanjutan. Dalam praktiknya, pengelolaan BUMDes tidak hanya berpedoman pada ketentuan normatif, tetapi juga

mempertimbangkan kondisi sosial, ekonomi, dan potensi lokal desa. Hal ini tercermin dalam pengembangan sektor wisata sebagai sektor unggulan yang mampu meningkatkan pendapatan desa.

Dalam perspektif *thinking ahead*, pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri diarahkan pada perencanaan strategis jangka panjang dengan memanfaatkan potensi desa secara optimal. Pengelola BUMDes berupaya mengembangkan unit usaha berbasis potensi lokal dengan tetap memperhatikan keberlanjutan pengelolaan aset desa. Perencanaan tersebut juga mencakup upaya diversifikasi usaha guna mengurangi ketergantungan pada satu sektor. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih terdapat keterbatasan dalam pengembangan inovasi usaha yang berdampak pada belum optimalnya ekspansi unit usaha. Oleh karena itu, diperlukan penguatan perencanaan yang lebih adaptif dan berbasis analisis potensi desa secara komprehensif. Selain itu, perencanaan tersebut juga perlu diselaraskan dengan kerangka kebijakan hukum yang berlaku agar pengelolaan BUMDes memiliki kepastian hukum dan arah pengembangan yang jelas.

Selanjutnya, dalam perspektif *thinking again*, implementasi kebijakan pengelolaan BUMDes dilakukan melalui proses evaluasi dan peninjauan kembali terhadap kebijakan yang telah dijalankan. Evaluasi ini dilakukan melalui mekanisme pelaporan kegiatan dan keuangan yang disampaikan kepada pemerintah desa serta dibahas dalam forum musyawarah desa. Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi kelemahan serta melakukan perbaikan terhadap pengelolaan usaha. Meskipun demikian, pelaksanaan evaluasi belum sepenuhnya berjalan optimal, terutama dalam hal pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan kualitas evaluasi agar lebih efektif dalam mendukung perbaikan kebijakan. Selain itu, diperlukan sistem evaluasi yang lebih terstruktur dan berkelanjutan agar hasil evaluasi dapat diimplementasikan secara nyata dalam perbaikan kebijakan.

Adapun dalam perspektif *thinking across*, pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri melibatkan kerja sama dengan berbagai pihak, seperti pemerintah daerah, perguruan tinggi, dan sektor lain yang relevan. Kolaborasi ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pengelola serta memperluas jaringan usaha BUMDes. Melalui kerja sama tersebut, BUMDes memperoleh dukungan dalam bentuk pelatihan, pendampingan, serta pengembangan inovasi usaha. Namun, kerja sama yang terjalin masih perlu dioptimalkan agar dapat memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap pengembangan usaha.

Secara keseluruhan, implementasi kebijakan pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri dalam perspektif *Dynamic Governance* telah menunjukkan adanya upaya adaptif melalui penerapan *thinking ahead, thinking again, dan thinking across*. Meskipun demikian, masih terdapat berbagai kendala yang memengaruhi efektivitas pelaksanaannya, seperti keterbatasan sumber daya manusia, kurangnya inovasi usaha, serta belum optimalnya kerja sama lintas sektor. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kapasitas kelembagaan, peningkatan kualitas evaluasi, serta pengembangan strategi kolaboratif guna mewujudkan pengelolaan BUMDes yang lebih adaptif,

#### **4. PENUTUP**

##### **4.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi kebijakan dalam pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri Desa Pongkok telah dilaksanakan dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 dan peraturan desa sebagai dasar operasional. Kebijakan tersebut mengatur kedudukan BUMDes, struktur organisasi, serta mekanisme pengelolaan dan pengawasan. Dalam praktiknya, pengelolaan BUMDes berfokus pada pemanfaatan potensi lokal desa, khususnya sektor wisata. Mekanisme pelaporan telah dilakukan melalui musyawarah desa sebagai bentuk transparansi. Namun demikian, masih terdapat kendala berupa keterbatasan sumber daya manusia dan ketergantungan pada satu sektor usaha. Selain itu, aspek akuntabilitas masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kelembagaan, peningkatan kapasitas pengelola, dan didukung dengan sistem pengelolaan yang lebih profesional dan berbasis teknologi.

Implementasi kebijakan pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri dalam perspektif *Dynamic Governance* menunjukkan adanya upaya adaptif melalui penerapan *thinking ahead, thinking again, dan thinking across*. Dalam *thinking ahead*, pengelolaan diarahkan pada perencanaan jangka panjang berbasis potensi desa. Dalam *thinking again*, dilakukan evaluasi melalui pelaporan dan musyawarah desa. Sementara itu, *thinking across* diwujudkan melalui kerja sama dengan berbagai pihak. Meskipun demikian, implementasi tersebut belum optimal karena keterbatasan inovasi dan kapasitas sumber daya manusia. Selain itu, kerja sama lintas sektor juga belum maksimal. Oleh karena itu, diperlukan penguatan evaluasi, kapasitas, dan kolaborasi agar dapat berjalan lebih efektif, berkelanjutan, dan mampu meningkatkan kontribusi BUMDes terhadap kesejahteraan masyarakat desa.

Konsep kebijakan penguatan pengelolaan BUMDes dalam perspektif *Dynamic Governance* menekankan keseimbangan antara kepastian hukum dan kemampuan adaptasi. Dalam *thinking ahead*, kebijakan diarahkan pada perencanaan strategis dan keberlanjutan usaha. Dalam *thinking again*, dilakukan evaluasi berkala untuk perbaikan kebijakan. Sedangkan dalam *thinking across*, diperlukan kerja sama lintas sektor untuk memperkuat kapasitas BUMDes. Penguatan ini juga harus didukung oleh sistem pengawasan yang transparan dan akuntabel. Selain itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penting, Oleh karena itu, diperlukan program pelatihan dan pendampingan yang berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi pengelola BUMDes.

#### **4.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar pemerintah desa dan pengelola BUMDes Tirta Mandiri melakukan penguatan kelembagaan serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendampingan secara berkelanjutan. Selain itu, diperlukan upaya diversifikasi unit usaha untuk mengurangi ketergantungan pada sektor wisata serta meningkatkan daya saing usaha desa. Pemerintah desa juga perlu mengoptimalkan sistem pengawasan, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan aset dan keuangan BUMDes sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Di sisi lain, penguatan kerja sama lintas sektor dengan pemerintah daerah, perguruan tinggi, dan pihak swasta perlu ditingkatkan guna mendukung inovasi dan pengembangan usaha. Dengan demikian, pengelolaan BUMDes diharapkan dapat berjalan lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan dalam mendukung pembangunan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat desa.

#### **DAFTAR PUSATAKA**

- Absori. "Deklarasi Pembangunan Berkelanjutan Dan Implikasinya Di Indonesia." *Jurnal Ilmu Hukum* 9, no. 1 (2006): 39–52. <https://publikasiilmiah.ums.ac.id/handle/11617/729>.
- Absori, Khudzaifah Dimiyati, dan Ridwan. "Makna Pengelolaan Lingkungan Perspektif Etik Profetik." *Jurnal Pemikiran Islam* 17, no. 2 (2017): 133. <https://doi.org/10.21154/altahrir.v17i2.1063>.

- Aja, Sabina, Asih Widi Lestari, dan Abd. Rohman. "Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang." *Indonesian Social Science Review* 3, no. 1 (2025): 26. <https://doi.org/10.61105/issr.v3i1.107>.
- Ardiansyah, Risnita, dan M. Syahran Jailani. "Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif." *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2023): 1–9. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>.
- Fauzi & Iryana. "Strategi Dynamic Governance Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Provinsi Jawa Barat." *Statistical Field Theor* 53, no. 9 (2017): 1689–99. <https://doi.org/10.25147/moderat.v3i3.749>.
- Firmanto, Taufik, Sufiarina, Frans Reumi, dan Indah Nur Shanty Saleh. *Metode Penelitian Hukum (Paduan Komprehensif Penulisan Ilmu Bidang Hukum)*. Diedit oleh Sepriano. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024.
- Ikhsan Muhammad Fajar, Zalzabila Puteri Herdini, Maulika Rahmatulaili, Shahla Eliza Nurhidayah, dan Dian Fitriani Afifah. "Kapabilitas Pemerintah Desa dan BUMDes dalam Pengelolaan Wisata Umbul di Desa Ponggok Kabupaten Klaten." *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Sosial, Politik dan Humaniora* 4, no. 3 (2025): 263. <https://doi.org/10.55606/jurris.v4i3.5832>.
- Mundus, Agsustinus, Makdalena Selviina, Irwanti Kwuta, Maria Kapu Fao, Fransiskus X Roga, dan Krsitofel Tonggenai. "Peran Badan Usaha Milik Desa ( BUMDes ) dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Tanarawa Kecamatan Waiblama." *Jurnal Ilmu Tanaman, Sains Dan Teknologi Pertanian* 2, no. 3 (2025): 95. <https://doi.org/10.62951/mikroba.v2i3.537>.
- Munir, Usman, Khudzaifah Dimiyati, dan Absori. "Implementasi Kebijakan Pengembangan Pariwisata di Pulau Lombok." *YUSTISIA MERDEKA : Jurnal Ilmiah Hukum* 4, no. 2 (2019): 130. <https://doi.org/10.33319/yume.v4i2.13>.
- Panjaitan, Alfrida Heanity, Ardi Eko Wijoyo, Fajri Maulana, dan Reza Pahlevi. "Optimalisasi Kebijakan Bumdes Kemedesa PDTT Untuk Kesejahteraan Masyarakat Desa." *Jurnal Polinter : Kajian Politik Dan Hubungan Internasional* 8, no. 1 (2022): 4.

<https://doi.org/10.52447/polinter.v8i1.6076>.

Saputra, Rizky Aditya, Aidul Fitriadi, dan Nuria Siswi Enggarani. “Tinjauan Yuridis Terhadap Kedudukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021.” *Jurnal Hukum Lex Generalis* 6, no. 8 (2025): 10. <https://doi.org/10.56370/jhlg.v6i8.1403>.

Sukarno, Mohamad. “Analisis Pengembangan Potensi Desa Berbasis Indeks Membangun Desa (IDM).” *Prosiding Seminar Edusainstech FMIPA UNIMUS 2020* 35, no. 4 (2020): 533–41.

